



Propuesta de Modernización de la Empresa GUD'S Artículos En Cuero

Gustavo Darío Sánchez Camelo

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA
2020

Propuesta de Modernización de la Empresa

GUD'S Artículos En Cuero

Gustavo Darío Sánchez Camelo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación

Director (a):
Iván Vladimir Ontibon Gonzalez

Modalidad:
Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mis padres por enseñarme que el trabajo y la perseverancia son claves para construir un futuro promisorio, siempre guiado por valores, amor y unión familiar.

La mejor manera de predecir el futuro es inventándolo.

Alan Kay

Agradecimientos

A Dios quien me dio vida, oportunidad y sabiduría para poder culminar la maestría de manera exitosa, mejorando mi vida en todo sentido.

A mi Familia quien es mi motor y me ha brindado apoyo incondicional, incentivándome a superarme tanto personal como profesionalmente, dándome el aliento necesario en todo el transcurrir de este proyecto.

A Iván Ontibon quien fue mi director de trabajo de grado el cual apoyo notablemente mi labor aportando toda su sabiduría y conocimiento para la culminación de este trabajo.

A la universidad EAN la cual me brindo un sinnúmero de aprendizajes, vivencias, conocimiento y enriquecimiento tanto a nivel personal como profesional para poder superarme personal y profesionalmente.

Resumen

GUD'S artículos en cuero es una MiPyme colombiana con más de 20 años de experiencia en la fabricación de fundas para armas de fuego y elementos de seguridad canina, su principal línea de producción y fuente de ingresos es la fabricación y venta de fundas para armas de fuego al por mayor.

Este trabajo tiene como objeto realizar un diagnóstico a la empresa mediante la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) el cual nos permita identificar los aspectos más relevantes a intervenir en la compañía, definiendo así un plan estratégico que potencialice a la empresa y le permita subir de estadio.

El trabajo esta soportado en un marco teórico que permite a los interesados tener claros instrumentos y conceptos utilizados para el proceso de modernización y direccionamiento estratégico de las compañías, posterior a esto es aplicado el modelo propuesto para el diagnóstico de la compañía mediante el instrumento matriz MMGO, apoyado por el análisis PEST que permitió analizar los factores políticos, legales, económicos, socioculturales y tecnológicos de la empresa y el cual fue ejecutado en conjunto con la gerencia, dicho diagnostico permitió al autor identificar los factores más relevantes, los cuales se convierten en el objetivo estratégico para la empresa, dichas estrategias son definidas en tiempo, costos y son planteadas a la gerencia para su posterior aplicación.

Palabras Clave: MMGO, modernización, direccionamiento estratégico, tecnológico.

ABSTRACT

GUD's Leather Articles is a Colombian MSME with more than 20 years of experience in the manufacture of covers for firearms and canine safety elements, its main production line and source of income is the manufacture and sale of covers for weapons fire wholesale.

This work aims to carry out a diagnosis of the company by applying the modernization model for the management of organizations (MMGO) which allows us to identify the most relevant aspects to intervene in the company, thus defining a strategic plan that enhances the company and allow him to go upstairs.

The work is supported by a theoretical framework that allows stakeholders to have clear instruments and concepts used for the modernization process and strategic direction of the companies, after which the proposed model for the company's diagnosis is applied through the MMGO matrix instrument. , supported by the PEST analysis that allowed to analyze the political, legal, economic, sociocultural and technological factors of the company and which was executed in conjunction with the management, said diagnosis allowed the author to identify the most relevant factors, which become The strategic objective for the company, these strategies are defined in time, costs and are presented to the management for their subsequent application.

Keywords: MMGO, modernization, strategic direction, technological.

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1. MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES.....	18
4.2. INNOVACIÓN.....	20
4.3. MODERNIZACIÓN	22
4.4. ESTRATEGIA	25
4.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
4.6. ISO 9001	27
5. MARCO INSTITUCIONAL	29
5.1. MISIÓN	29
5.2. VISIÓN	29
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
5.4. RESEÑA HISTÓRICA.....	30
5.5. POSICIÓN EN EL MERCADO	30
5.6. SECTOR ECONÓMICO.....	31
5.7. PRODUCTOS	32
5.8. LÍNEA FUNDAS PARA ARMAS DE FUEGO.....	32
5.9. LÍNEA CANINA	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
6.2. METODOLOGÍA.....	33
6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	38
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	38
ENTORNO ECONÓMICO	39
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
GESTIÓN DE MERCADEO	40
CULTURA ORGANIZACIONAL	41
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	43
FINANZAS.....	44

GESTIÓN HUMANA	45
EXPORTACIONES	46
LOGÍSTICA	47
ASOCIATIVIDAD.....	48
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	49
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	50
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	51
GESTIÓN AMBIENTAL	52
IMPORTACIONES	53
7.2. ANÁLISIS DE DATOS	54
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	58
8.1. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	59
8.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	61
ANÁLISIS DEL ENTORNO	61
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
GESTIÓN DE MERCADEO	65
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	66
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	66
8.3. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	66
8.4. CRONOGRAMA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	68
8.5. PRESUPUESTO	68
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	70
9.1. RECOMENDACIONES.....	70
9.2. CONCLUSIONES	71
10. REFERENCIAS.....	73
A. ANEXO. MATRIZ MMGO GUD'S ARTÍCULOS EN CUERO.....	75
B. ANEXO. CRONOGRAMA PLAN GUD'S ARTÍCULOS EN CUERO.....	76

Lista de figuras

FIGURA 1. MMGO.....	19
FIGURA 2. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	27
FIGURA 3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001	28
FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GUD'S.....	30
FIGURA 5. SECTOR MARROQUINERÍA	31
FIGURA 6. DEFINICIÓN DE RUTA	35
FIGURA 7. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DIFERENTES ESTADIOS DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.	36
FIGURA 8. PONDERACIÓN RESULTADOS.....	37
FIGURA 9. ENTORNO ECONÓMICO	39
FIGURA 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	40
FIGURA 11. GESTIÓN DE MERCADEO	41
FIGURA 12. CULTURA ORGANIZACIONAL	42
FIGURA 13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
FIGURA 14. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.....	44
FIGURA 15. FINANZAS	45
FIGURA 16. GESTIÓN HUMANA.....	46
FIGURA 17. EXPORTACIONES	47
FIGURA 18. LOGÍSTICA	48
FIGURA 19. ASOCIATIVIDAD	49
FIGURA 20. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	50
FIGURA 21. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	51
FIGURA 22. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	52
FIGURA 23. GESTIÓN AMBIENTAL.....	53
FIGURA 24. IMPORTACIONES.....	54
FIGURA 25. INFORME INTEGRAL.....	56
FIGURA 26. CRONOGRAMA PLAN GUD'S	68

Lista de tablas

TABLA 1. FUENTES DE INNOVACIÓN.	20
TABLA 2. ANÁLISIS PEST.	62
TABLA 3. ANÁLISIS DOFA.	64
TABLA 4. ESTRATEGIAS.	66
TABLA 5. PRESUPUESTO.	69

1. INTRODUCCIÓN

El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) tiene como “objetivo fundamental” facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. Este modelo, desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa, G3PyMEs, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella “(accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros)” (Perez, y otros, 2009).

Para el presente trabajo el autor se enfoca en GUD´S Artículos En Cuero, una empresa familiar ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá y constituida en el año 1996 con más de 20 años de dedicación a la fabricación y comercialización de fundas para armas de fuego, cinturones tácticos, sobaqueras estuches para navajas y estuches para celular, esta está conformada por su creador y dos colaboradores con experiencia en la fabricación de artículos en cuero con más de 10 años de experiencia. Según la información suministrada por su gerente, al tratarse de una empresa familiar, esta fue creada de una manera empírica bajo las premisas de fabricar y vender productos de calidad de una manera tradicional a los consumidores, debido a esto presenta una serie de falencias que hacen que sea una empresa con muchas debilidades competitivas, pero con un potencial enorme, el autor considera que GUD´S presenta varias posibilidades de mejora y es una excelente candidata para la implementación de un proceso de modernización.

GUD´S es una empresa que no cuenta con una estructura empresarial definida de ahí radica la importancia de definir cuál es el problema mediante una investigación detalla pues a simple vista no hay una definición clara de los cargos y las responsabilidades de los mismos, no cuenta con un sistema de finalidades (Misión, Visión y objetivos corporativos) definidos, por lo cual no tiene determinados sus objetivos a futuro ni los puntos de control y análisis necesarios para la medición de los mismos, esto hace que sea necesario una política de gobierno clara que refleje dichos objetivos.

Se hace necesario realizar un trabajo intensivo con el recurso humano actual y futuro, orientado al empoderamiento, conocimiento y la importancia que tienen para la empresa, buscando un enfoque del personal frente al compromiso, sentido de pertenencia por la filosofía corporativa de la compañía; donde los colaboradores se sientan identificados con está, aumentando así su nivel de compromiso y responsabilidad los cuales contribuirán a el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto a gestión del conocimiento GUD'S no tiene definidos procesos de inducción y capacitación a sus colaboradores, no cuenta con la documentación de los procesos de fabricación de sus productos, en la actualidad no cuenta con una base de datos de sus clientes y la venta de sus productos se debe a su acreditación en el sector y a la voz a voz de sus clientes pues no cuenta con una estrategia de mercadeo y de ventas definida.

Mediante la información suministrada por los trabajadores y el gerente se encontró que la maquinaria y la infraestructura con la que cuenta para la elaboración de sus productos debe ser sujeta a un análisis de vigencia y desempeño pues se considera que puede ser reemplazada por maquinaria más eficiente, más automática y que mejore los tiempos y la calidad en la fabricación de los productos.

La empresa requiere un proceso de capacitación referente a técnicas de manufactura vanguardistas en el sector, pues esto permitirá crear productos bajo técnicas más optimas, novedosas e innovadoras que permitan que los productos generados tengan mayor aceptación por los consumidores.

Se hace necesario definir una estrategia de comercialización y distribución a nivel nacional de sus productos ya que estos son comercializados de manera directa en la ciudad de Bogotá a los clientes, y no cuenta con canales de mercadeo y publicidad, dejando de lado el mercado nacional el cual para este caso es inexplorado y puede convertirse en una fuente de ingresos para la empresa.

Es importante buscar nuevas oportunidades de negocio tanto en el sector privado como en el sector público ya que es un mercado inexplorado por esta empresa lo cual lo hace candidato para potencializar la misma.

El autor considera que es necesario la generación de alianzas con proveedores estratégicos que permitan crear una propuesta de valor tanto en la creación de sus productos como en la distribución de los mismos.

Su creador y dueño es una persona que no cuenta con la preparación profesional para poder diseñar las estrategias necesarias para llevar su empresa al siguiente nivel en busca de mejores ingresos y un mejor posicionamiento en el mercado actual, por lo cual es necesario que reciba una serie de capacitaciones acerca de cómo podría modernizar su empresa, permitiéndole generar estrategias que la hagan más competitiva.

Todo este conjunto de falencias genera una desventaja competitiva frente a otras empresas de la industria.

En la actualidad existen diferentes modelos y estrategias que permiten hacer empresas más modernas y competitivas, uno de ellos es el (MMGO), lo que busca el autor. Al realizar este trabajo es aplicar esta metodología a la empresa volviéndola una empresa moderna, innovadora y competitiva frente a las demás empresas del sector, mediante una estructura de organización clara, políticas y objetivos claramente definidos, procesos eficientes y la elaboración de estrategias de mercadeo permitiendo así mejorar el clima laboral, la productividad, la comercialización de sus productos y los números en ventas de sus productos.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de intervención orientado a la gestión estratégica, línea de operación y canales de mercadeo de la empresa GUD'S Artículos en Cuero, que permita a esta mejorar su posicionamiento en el mercado e incrementar sus ventas.

2.2. Objetivos específicos

- Presentar una revisión de la literatura que soporte el entorno referente a modelos de gestión y la modernización de las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la compañía bajo el modelo MMGO.
- Realizar un análisis de los hallazgos encontrados en la compañía e identificar las áreas principales de intervención.
- Diseñar una estrategia de modernización para su implementación

3. JUSTIFICACIÓN

“Las pymes representan” el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan en el panorama económico tanto actual como futuro del país.

Los docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, dieron a conocer los principales resultados en su investigación de 10 años que involucró el seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades del país sobre los determinantes para el éxito o fracaso de las pymes colombianas bajo el modelo “MMGO” (Dinero, 2015).

Ante la pregunta con relación a su estudio de ¿en qué están fallando las pymes colombianas? Los autores mencionados respondieron.

“Si hay algo en lo que están fallando” las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones.

Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará “la empresa en 30 años” (Dinero, 2015).

La competitividad es uno de los factores claves para las empresas en Colombia y el desarrollo del país. “Para” Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es un concepto complejo sobre el cual no existe una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar. Bejarano señaló que, a pesar de la variedad en el concepto, es necesario no perder de vista que son las empresas las que compiten y no los países, y que la competitividad no es un objetivo de política de corto o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible, caracterizada por su permanencia (Bejarano, 1995a), dirigida hacia

los mercados (Roldán, 2004) y con la coexistencia de varios actores, entre los que se destacan el sector productivo, el gobierno y los usuarios o clientes “(Bernal y Laverde, 1995)” (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

“Los avances en el Índice Global de Competitividad” (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM) consolidan la tendencia del país en los resultados de indicadores internacionales divulgados en lo corrido del presente año. En mayo, Colombia mejoró seis posiciones (58 al 52) en el índice de competitividad del Institute for Management Development (IMD); en septiembre, ganó siete posiciones (62 a 55) en el índice de competitividad turística del FEM, y hace unas semanas ascendió una posición (59 a 58) en el índice de competitividad “digital del IMD” (Presidencia, 2019).

Este trabajo busca potencializar una empresa que cuenta con más de 20 años en el mercado mediante la creación de un plan de direccionamiento estratégico que establezca claramente cuáles son las metas y los objetivos como empresa, el planteamiento de una cultura organizacional que haga que sus dueños y colaboradores se sientan identificados con los propósitos a futuro de la organización y un análisis de mercado que permita identificar nuevas oportunidades de negocio.

Mediante este proceso de investigación, consultoría y acompañamiento para la definición de las estrategias anteriormente mencionadas el autor busca generar un beneficio mutuo entre las partes relacionadas, pues la empresa bajo ningún costo recibirá la asesoría necesaria para implementar el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) en busca de volver a GUD'S una empresa moderna y con mayores ventajas competitivas en el mercado, por otra parte el autor contara con la oportunidad de aplicar todo el conocimiento teórico adquirido durante la maestría llevándolo a la práctica pudiéndose enfrentar así a un escenario real que le permita afrontar las problemáticas de una PYME en Colombia, todo esto generando valor a su desarrollo profesional y permitiéndome optar el título de magister en innovación empresarial.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para la ejecución del proyecto es factor clave tener el conocimiento referente a el marco conceptual desarrollado a continuación:

4.1. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.

“El MMGO” tiene como objetivo fundamental facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

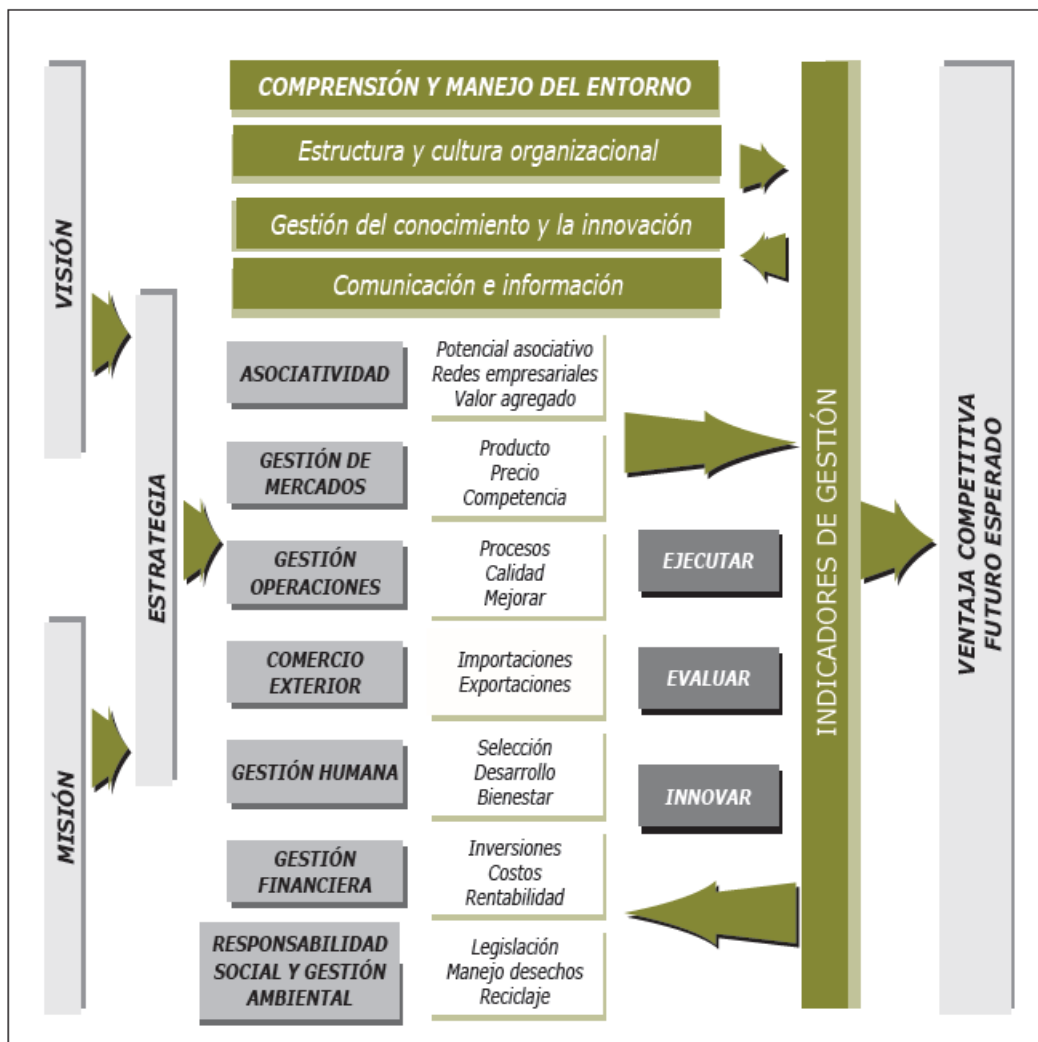
El modelo es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella “(accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros)” (Perez, y otros, 2009).

“El MMGO” por su carácter general es igualmente aplicable a empresas de servicios, comerciales o de manufactura; siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conforman la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización. Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Los aspectos seleccionados como de gran importancia en un proceso de reconversión en la gerencia de Pymes son:

- Seguimiento y comprensión del entorno
- Dirección estratégica
- Gestión del conocimiento
- Comunicación e información

- Gestión del mercadeo
- Importaciones y exportaciones
- Gestión Financiera
- Gestión de operaciones
- Gestión humana
- Estructura y cultura organizacional
- Asociatividad
- “Responsabilidad social y gestión ambiental” (Perez, y otros, 2009).

Figura 1. MMGO



Fuente: adaptado de Pérez, et al. (2009)

4.2. Innovación.

“El término” “innovar” etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa, 1994). Al abordar este aspecto, es importante tener en cuenta que, desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación; sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico, del cual el economista Schumpeter (1939), fue el primero en usar el concepto de innovación como explicación del crecimiento y de los ciclos económicos surgidos durante los años 30 y 40 del “siglo pasado.

La innovación ha sido descrita y definida también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), han incorporado a sus conocimientos, al igual que otras disciplinas, y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, y conjugada con la actitud creativa, para Martínez (1991, p. 237) de quien la maneja, se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades y deseos de un grupo en particular o “de la sociedad en general” (Garzon, 2014).

Tabla 1. Fuentes de innovación.

No	Fuente	Definición
1	Lo inesperado	Puede ser éxito o fracaso, es fuente de innovación, en la medida que el emprendedor busque la causa del mismo, ya sea un éxito, un fracaso o un acontecimiento externo. Destaca el importante rol del empresario para detectarlo, aceptarlo y tener la decisión de preguntarse qué es necesario cambiar en la organización para asimilar lo que está ocurriendo y obtener de ello un beneficio para la firma. La oportunidad que ofrece lo inesperado está presente, disponible, pero la oportunidad requiere más que suerte e intuición, exige que la empresa busque la innovación, se organice y se dirija a ella.
2	Lo incongruente	No concuerda con lo común y corriente. La incongruencia para el innovador puede conducir a la originalidad, cuando algo no funciona o no se desarrolla como debiera, como es esperado, el innovador no trata de entender por qué, sino que trata de convertirlo en una oportunidad. Lo incongruente llama a la acción. Por ello innovar es “ver lo que todos ven”, “pensar lo que algunos piensan” y “hacer lo que nadie hace”.
3	Las necesidades	En el quehacer diario aparecen carencias, faltantes, necesidades imprevistas, que desafían la capacidad del emprendedor, a diferencia de las fuentes basadas

	surgidas en el proceso	en lo inesperado o en lo incongruente, no aparece como un acontecimiento en el medio ambiente interno o externo, aparece con el trabajo que hay que realizar. El centro está más en la actividad que en una situación en sí.
4	Los cambios en la estructura de la industria y el mercadeo	Son también retos a la capacidad innovadora, porque obligan crear algo nuevo para poder competir, la estructura del mercado y de la industria es frágil y puede desintegrarse, puede cambiar. Y cuando esto ocurre los miembros de la industria deben actuar y no pueden continuar sus actividades como antes. Esto también representa una oportunidad para innovar teniendo en cuenta a los usuarios, los distribuidores y los proveedores.
5	Los cambios demográficos en las formas de vida, hábitos y costumbres	Obligan crear algo nuevo para poder dar respuesta a los nuevos hábitos de vida y costumbres que evolucionan, los cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, son los más claros. La demografía hace su mayor impacto en qué se comprará y en qué cantidades.
6	Los cambios de percepción	La principal fuente de innovación está en el vertiginoso desarrollo de los conocimientos, los períodos entre que el conocimiento está disponible y su aplicación tecnológica suelen ser largos y que en general se necesita de más de un nuevo conocimiento para que ésta pueda llevarse a la práctica (convergencia).
7	Los conocimientos en la ciencia y en la tecnología	La principal fuente de innovación está en el vertiginoso desarrollo de los conocimientos, los períodos entre que el conocimiento está disponible y su aplicación tecnológica suelen ser largos y que en general se necesita de más de un nuevo conocimiento para que ésta pueda llevarse a la práctica (convergencia).

Fuente: Adaptado de Drucker (1985)

“En la actualidad,” una adecuada gestión de la tecnología constituye una de las claves del éxito de las empresas. La tecnología que utiliza una empresa puede ser generada internamente, mediante la actividad investigadora, o bien se adquiere en el exterior. En cualquier caso, si la empresa quiere conseguir y mantener una ventaja de carácter tecnológico que sustente su competitividad y su posición de dominio en el mercado, debe favorecer la investigación y el desarrollo propio; pues, la adquisición de tecnología ofertada en el mercado se encuentra al alcance de cualquier empresa competidora, y, por tanto, no suele proporcionar a la empresa ventajas adicionales.

La complejidad y la rapidez de los cambios tecnológicos hacen que sea materialmente imposible que una empresa pueda generar por sí misma todas las tecnologías que necesita, y a la

vez resulta extremadamente difícil la asimilación de tecnologías genéricas sin una capacidad de investigación y desarrollo propios.

La capacidad de desarrollo de una empresa depende de su adaptación con rapidez a los cambios del entorno, en especial del entorno tecnológico, e incluso para provocar modificaciones que le favorezcan.

La innovación tecnológica puede ser de producto o de proceso. La de producto puede considerarse como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos desarrollos tecnológicos que le sean de aplicación o la adaptación tecnológica de los procesos existentes, Esta mejora del producto puede ser directa o indirecta:

- Directa, si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil.
- Indirecta, si está relacionada con la reducción del costo del producto a través de mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlos más eficientes.

La innovación tecnológica de proceso consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objetivo fundamental es la reducción de costos, pues, además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión “competitiva de los mercados.” (Inche, 1998)

4.3. Modernización

“La Teoría de Modernización surgió” en la década de los cincuenta y sesenta en respuesta a la batalla ideológica que entonces se libraba entre el capitalismo occidental y el comunismo. Frente a la percepción del comunismo como una amenaza regional, las potencias occidentales, encabezadas por los Estados Unidos, dedicaron su atención a ganarse la lealtad de los llamados países tercermundistas de la época. La preocupación del bloque occidental se centraba en el fracaso que los países tercermundistas habían experimentado al intentar introducir sus economías al sistema global. Dadas las constantes fallas de los modelos de desarrollo implementados por estos países, particularmente sus esfuerzos para sustituir importaciones por productos producidos

internamente, el comunismo ofrecía un modelo rápido y convincente de desarrollo. Contra esta amenaza, analistas occidentales desarrollaron un modelo de desarrollo conocido como Teoría de Modernización para contrarrestar el avance del comunismo.

La Teoría de Modernización divide las sociedades en dos tipos:

Sociedades tradicionales:

Estas son caracterizadas por una dinámica social en la que relaciones interpersonales son establecidas por medio de enlaces emocionales y afectivos; un importante componente religioso que influye sobre todo aspecto de la vida cotidiana; la población está, predominantemente, concentrada en áreas rurales; la estructura social es altamente estratificada y las posibilidades de movilidad social son limitadas; y sus economías dependen principalmente de la agricultura y otros productos primarios. Según la Teoría de Modernización, todos estos factores son impedimentos para el libre desarrollo de un mercado capitalista.

Sociedades modernas:

En contraste, las sociedades modernas son caracterizadas por relaciones sociales de tipo impersonal y de carácter neutro; las cuales son consideradas óptimas para la implementación de un “mercado capitalista.” (Banrepcultural, 2015).

“Los nuevos conceptos de modernización empresarial”, se han difundido masivamente en la última década dentro de los países industrializados y recientemente hacia los países menos industrializados. Los conceptos incluyen:

Las Nuevas Tecnologías basadas en la microelectrónica han implementado una serie de "innovaciones radicales" de productos y procesos con fuertes repercusiones sociales. Estas nuevas tecnologías diseñadas para almacenar, procesar y transmitir informaciones se caracterizan por ser programables y adaptables a múltiples contextos y fines. Se utilizan para automatizar el trabajo manual e intelectual o como medios de planificación, de integración y de control de complejos procesos de producción y administración dentro de empresas y entre ellas (Gill 1985).

Para su aplicación industrial, las empresas hoy en día tienen a su disposición un inmenso potencial de técnicas flexibles: máquinas de control numérico, robots industriales para las tareas de montaje y manejo, técnicas de control central de procesos continuos, Hardware y Software para los procesos computarizados de la fabricación, planeación, programación y control de producción y de planeación de personal, etc.

La microelectrónica implantada en los procesos de producción no solamente adelanta la automatización del trabajo vivo en las formas tradicionales, es decir en procesos de producción masiva de altos volúmenes (comp. Sorge, Streeck, 13), si no, también, forma la base de un nuevo tipo de automatización, la 'especialización flexible' que combina la flexibilidad con la especialización (Piore, Sabel 1984). En general, se puede establecer una tendencia hacia la producción automatizada integrada y flexible, que es continua en cuanto a los flujos de material, integrada por nuevas tecnologías de información y flexible para diferentes operaciones (Pries et. al. 1989; Pries 1991).

Como consecuencia de la interrelación y de la densidad comunicativa creciente, los cambios, aún parciales, en principio repercuten sobre todas las áreas de las empresas e incluso afectan la interacción y división de trabajo interempresarial. Son cambios "sistémicos" que afectan estructuras complejas de procesos de trabajo, tal como la división y contenidos de trabajo, las formas de control y autoridad, los requisitos y procesos de cualificación, "los sistemas salariales, etc." (Dombois, 1993).

Según (Urrea, 1992) "Las llamadas" nuevas tecnologías (NT) se han venido introduciendo en los procesos industriales y de servicios básicos (especialmente telecomunicaciones y entidades del sector financiero) del país desde finales de la década del 70, y con mayor intensidad en la del 80. Por nuevas tecnologías nos estamos refiriendo tanto a los cambios técnicos en los procesos productivos, representados en maquinaria y equipo con base microelectrónica, como al conjunto de las nuevas políticas empresariales de gestión de la fuerza laboral, a través de diversos programas, ya sea para generar un "sentido de pertenencia" e integración a la empresa o estimular la participación de los trabajadores, mejorar la calidad del proceso y los productos, lograr la reducción de costos, y desarrollar un "clima o ambiente laboral" satisfactorio que favorezca el crecimiento de la empresa.

En las nuevas tecnologías (NT) se incluyen entonces de esta forma aspectos técnicos productivos y una serie de tecnologías sociales, sin que pueda establecerse un determinismo o causalidad entre un aspecto u otro en las empresas y agrupaciones industriales. Lo fundamental es la coincidencia en el tiempo de los dos tipos de tecnologías, en forma casi paralela, en la historia de las empresas del sector moderno industrial y de servicios "básicos en el país."

“Según (Echavarría, 1989)” al analizar la relación entre cambio técnico, inversión y reestructuración industrial en Colombia, “el crecimiento del stock del capital es sistemáticamente mayor durante los ochentas: tanto para activos fijos como para maquinaria y equipo, para los diferentes subsectores industriales, y para las firmas nacionales y extranjeras, (mientras que)...las tasas son bajas durante los setentas para todos los subsectores...Mas adelante comenta que aparentemente no es explicable” por qué se invirtió durante los ochentas cuando la rentabilidad industrial descendió (mucho más que en los setentas)...El mark-up fue especialmente bajo 1981-1983, descendió entre 1977 y 1981, y aún más entre 1981 y 1985. Adicionalmente la capacidad utilizada en los ochentas.

Tanto los cambios técnicos con base microelectrónica como las tecnologías sociales han hecho presencia en la industria y el sector de servicios moderno del país desde el comienzo de la década del 80. Sin embargo, tal como se comentó antes no ha habido necesariamente una correspondencia y o causalidad entre uno u otro aspecto. Es posible encontrar empresas donde se han introducido las nuevas tecnologías sociales sin mayores cambios técnicos con base microelectrónica, o también empresas con importantes innovaciones en maquinaria y equipo con escaso desarrollo de programas “participativos y de integración empresarial” (Urrea, 1992).

4.4. ESTRATEGIA

“Es el proceso” a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la “dirección estratégica”. (Castillo, 2012)

“James Stoner”, en su libro Administración en 1989 señala: “los autores emplean distintos términos: “planeación a largo plazo”, “planeación general”, “planeación estratégica”. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, “eficiencia” (Castillo, 2012)

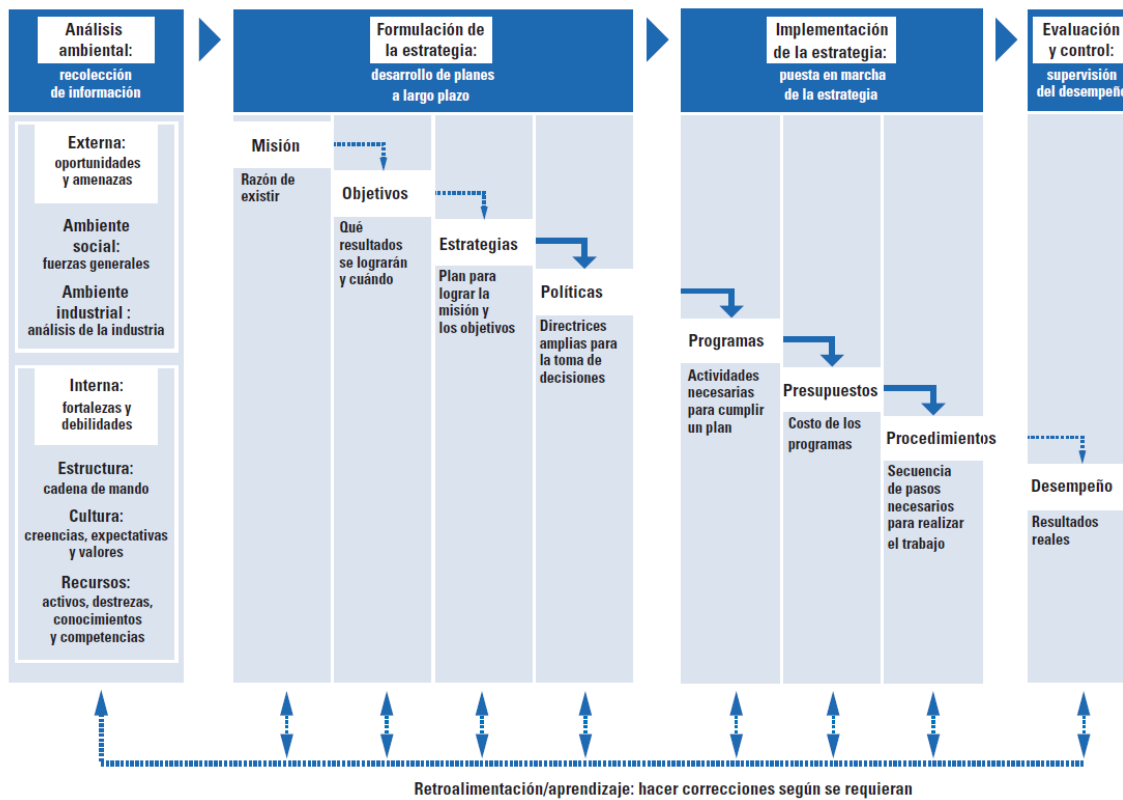
“Las estrategias” son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la “misión de la misma” (Castillo, 2012)

4.5. Administración estratégica

“La administración estratégica” es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (Tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (Planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y “análisis de industria” (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 2. Modelo de Administración Estratégica



Fuente: adaptado de Wheelen y Hunger. (2007).

4.6. ISO 9001

“La Norma internacional” ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o sistema de gestión de la calidad (SGC).

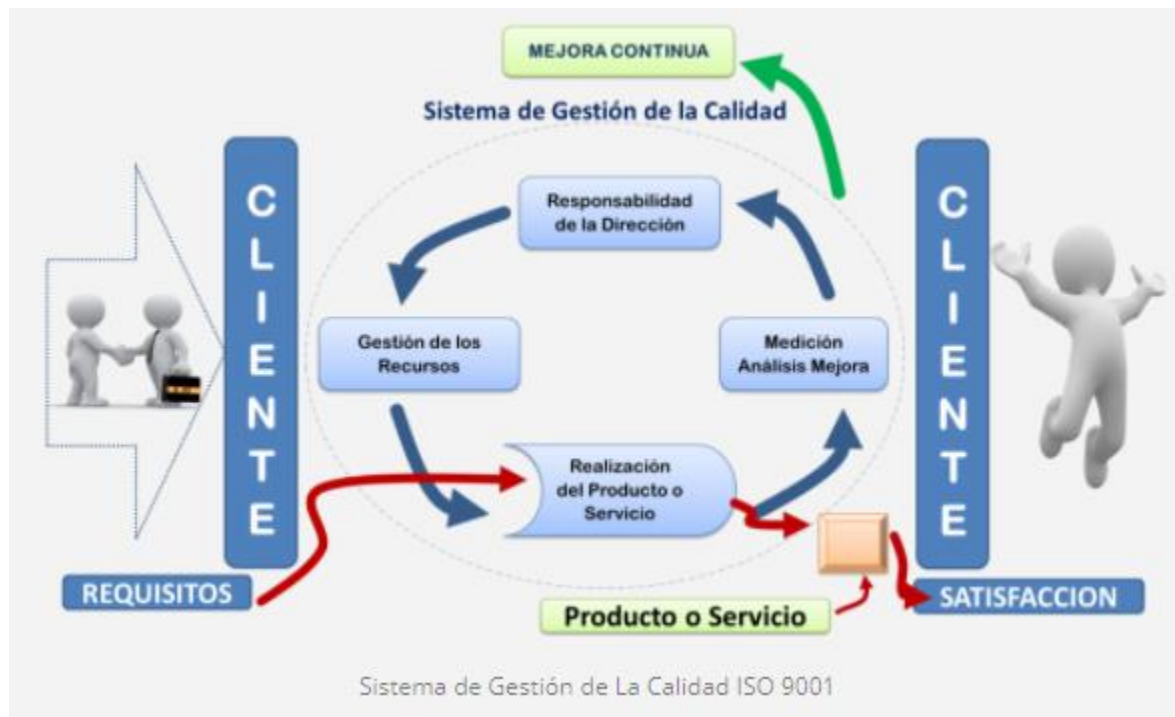
Esta norma se ha convertido desde el año 2002 en un referente de la calidad a nivel mundial con más de un millón de empresas certificadas.

En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de un sistema de la gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada. El certificado ISO 9001

es el certificado más común y mejor reconocido a nivel general.

Los requisitos especificados en las normas de la serie ISO 9000 son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin tener en cuenta el tipo y el “tamaño” (ISO, 2015).

Figura 3. Sistema de Gestión de La Calidad ISO 9001



Fuente: adaptado de www.normas-iso.com/iso-9001/

“La ISO 9001” busca identificar los procesos establecidos en las empresas y las interacciones que tienen los mismos entre sí, es decir como son aplicados dichos procesos. La norma estimula la adopción de la gestión de procesos como medio de identificar claramente y gestionar el sistema de gestión de la calidad y las oportunidades para la mejora.

El cumplimiento de los requisitos del cliente y de otras partes interesadas relevantes, se utilizan retroalimentación para evaluar y validar si se han logrado los objetivos previstos por la dirección. Las normas de la serie ISO 9000 poseen la característica de ser “no prescriptivas”, de forma tal que permiten emplear cualquier practica o herramienta que se considere adecuada para

el tipo de producto, servicio o clientes al que se sirve, ya que no pretende imponer ni “recetar” metodologías (los cómo), sino asegurar que el énfasis se de en el cumplimiento de los requisitos obligatorios mencionados en la “norma” (ISO, 2015)

5. Marco institucional

5.1. Misión

En la actualidad GUD'S no cuenta con una misión definida.

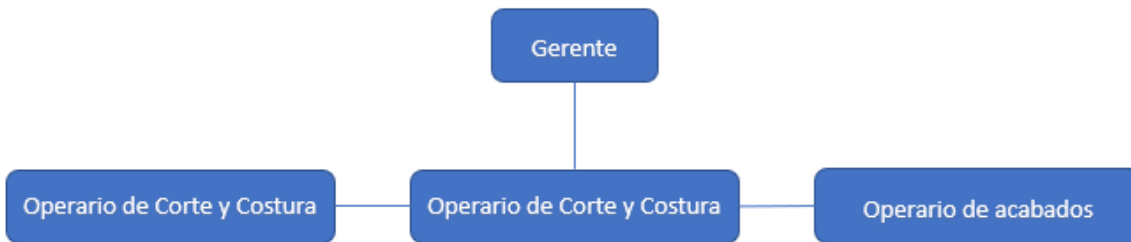
5.2. Visión

En la actualidad GUD'S no cuenta con una visión definida.

5.3. Estructura Organizacional

En la actualidad GUD'S no cuenta con una estructura organizacional definida, pero según la información suministrada por el autor su estructura es la siguiente:

Figura 4. Estructura Organizacional GUD'S



Fuente: Elaboración Propia

5.4. Reseña Histórica

GUD'S es una empresa que se creó en una casa de barrio al sur de Bogotá en el año 1990 de manera informal, con una mesa de corte y una máquina de coser, empezó con la fabricación de chapuzas para armas de fuego y realizando satélite para talabarterías ya reconocidas en el sector, luego de esto empezó a ser reconocida por su trabajo adquiriendo ya algunos clientes quien por su demanda forzaron a alquilar una oficina en el centro de Bogotá donde estaban concentradas las fábricas de este tipo de artículos para mejorar su comercialización y contacto con los clientes, su crecimiento y la vinculación de clientes como empresas de seguridad y de adiestramiento canino la empujaron a registrarse ante cámara y comercio en el año 1996, veinte años después de esto adquirido su propia oficina en el centro de la ciudad donde actualmente opera y fabrica toda clase de artículos relacionados con armas de fuego.

5.5. Posición En El Mercado

La empresa en la actualidad está en el segmento de empresas de fabricación de fundas para armas de fuego, posicionada en el mercado como una empresa de excelente calidad y precios medios con respecto a los demás competidores de su segmento, a pesar de no contar con

estrategias de mercadeo o publicidad cuenta con una base de más de 50 clientes (almacenes) dedicados a la venta de artículos del segmento, con ventas anuales promedio en los últimos tres años de \$59.000.000 de los cuales el 90 % son relacionados con negocios B2B y un 10% B2C, no cuenta con canales digitales para la comercialización de sus productos.

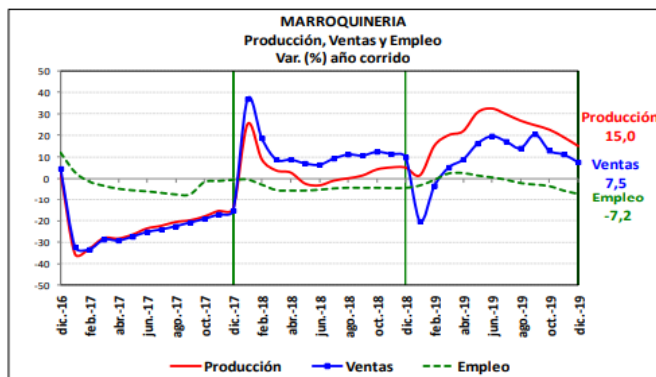
Teniendo en cuenta estas cifras GUD’S es considerada una empresa seguidora pues en la actualidad no es la primera en su segmento y no está en la disposición de pelear este primer puesto, teniendo en cuenta que gran parte del sector se maneja bajo la informalidad.

5.6. Sector Económico

GUD’S por tratarse en esencia de una fábrica de artículos en cuero y en lona textil, pertenece al sector del cuero, calzado y marroquinería, desempeñando las actividades descritas bajo el código CIUU 1512 “Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de talabartería y guarnicionería”.

Es importante destacar que Colombia según el reporte de ACICAM (asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), “el sector marroquintero muestra” variaciones de 15% en fabricación y de un 7.5 en la venta de artículos de marroquinería para el cierre del año 2019. (ACICAM, 2020)

Figura 5. Sector Marroquinería



Fuente: DANE

5.7. Productos

Los productos manufacturados por GUD'S son productos enfocados a personal que presta servicios de seguridad tanto privada como publica, enfocados básicamente en 2 líneas:

5.8. Línea Fundas Para Armas de Fuego.

Consiste en la fabricación de Fundas para el porte y la tenencia de armas de fuego, estos son fabricados en materiales como cuero o lona textil y brindan a las personas comodidad y versatilidad en el transporte de sus armas.

- Fundas internas y externas para revolver y pistola.
- Sobaqueras para revolver y pistola.
- Tobilleras para revolver y pistola.
- Perneras para revolver y pistola.
- Pierneras de aviación
- Correas tácticas
- Porta Placas
- Porta-proveedores y porta-cargadores de Munición.
- Estuches de escopeta
- Estuches de cuchillo y navaja

5.9. Línea Canina

Consiste en la fabricación de elementos para el manejo y la seguridad de animales (Perros) adiestrados en la prestación de servicios de seguridad o detección de sustancias.

- Bósales
- Trabillas

- Pecheras
- Correas

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El autor busca dar inicio a este trabajo, con el planteamiento del problema de investigación referente a la empresa GUD´S Artículos en Cuero.

6.1. Tipo de Investigación.

Esta investigación se basa en un enfoque de estudio mixto que involucra métodos de recolección y análisis de la información desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa. Su naturaleza cualitativa se determina a partir de la ejecución de entrevistas tanto a los miembros de la empresa como a familiares, clientes y proveedores e intervenciones directas a la empresa. En cuanto a su naturaleza cuantitativa se determinará recopilando toda la información referente a producción y ventas de los productos para poder cuantificarse y aplicar los instrumentos del MMGO para la construcción de la ruta de modernización.

6.2. Metodología

La investigación tiene como eje de desarrollo dos fases relevantes, la primera basada en el levantamiento, análisis y diagnóstico de la información, apoyado con los instrumentos definidos por el modelo MMGO para tal fin y la segunda en el diseño de la propuesta de intervención que pueda ayudar a GUD´S a subir de estadio logrando mejorar su posicionamiento en el mercado.

6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), es un método probado en cerca de 150 empresas a diciembre de 2008, este se define como un “modelo o sistema de gestión” para una Pyme innovadora constituye la imagen futura de la empresa, que debe irse construyendo a partir de la situación actual o diagnóstico, por medio de metodologías, técnicas, instrumentos, métodos y herramientas de investigación, consultoría participativa o de intervenciones directas.

Tiene varios componentes que deben ordenarse en torno al eje del modelo: innovación, conocimiento, comunicación, cultura entre los ya mencionados como proceso crítico para satisfacer la demanda existente, crear nuevos conceptos de negocio y nuevos mercados, entorno a la gestión del conocimiento como el contenido principal, sin el cual será imposible la creación de nuevas ideas y su transformación en riqueza y con la tecnología como soporte, tanto en las actividades de conocimiento como en los procedimientos de producción y gestión.

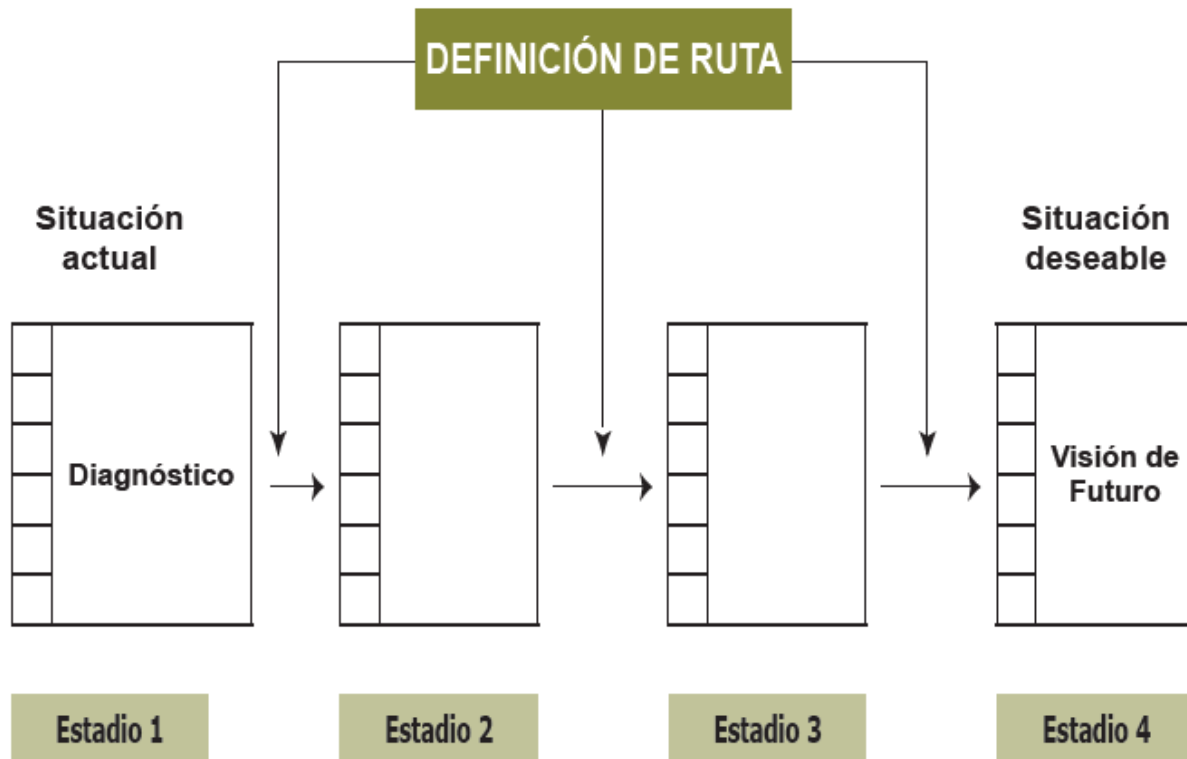
El método como proceso es sistémico, por eso involucra varios aspectos o elementos tácticos de aprendizaje institucional:

- Capítulos.
- Variables.
- Descriptores.
- Estadios (4).
- Situación actual o diagnóstico.
- Definición de ruta.
- Situación deseable o visión del futuro.
- Mapa de gestión.

El proceso involucra a; exige cambios en; afecta a; y se alimenta de gente con conocimiento (proceso de creación de conocimiento), estructura para favorecer el conocimiento, tecnologías para procesar y difundir el conocimiento y formas de medir el desempeño del conocimiento y la acción.

La figura 5, muestra el modelo o sistema de referencia propuesto, que integra todos los elementos tácticos del aprendizaje institucional que provienen del enfoque estratégico y de la necesidad de tener empresas abiertas en procura del mejoramiento continuo de “gestión e innovación.” (Perez, y otros, 2009).

Figura 6. Definición de ruta



Fuente: adaptado de Pérez, et al. (2009)

“En el modelo” a partir del estadio (asumiendo que la empresa quedo en el estadio 1), se define la ruta que debe seguir para alcanzar estadios superiores; haciendo un recorrido por los diferentes capítulos y bajo un exhaustivo análisis de distintas variables que se encuentran teorizadas(descriptores), se podrá encontrar la curva de gestión.

Los estadios del modelo están definidos por la siguiente figura:

Figura 7. Características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones.

NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos informales. • Gerencia autoritaria (feudal). • Estrategias implícitas. • Presencia en mercados locales cautivos. • Conocimiento reposa en el gerente. • Orientación al producto y no al mercado. • Productos de bajo valor agregado. • En supervivencia. • Baja productividad. • Funcionales. • Escasa especialización, artesanal y empírica. • Pocos profesionales en la gestión de la empresa. • Mercado local. • Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
ESTADIO 2 (Mayor que 25-50)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en construcción. • Junta directiva o de socios poco funcional. • Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores. • Con avances en la contratación de profesionales. • Ausencia de instrumentos modernos de gestión. • Orientación a la producción. • Mercado local ampliado. • Contabilidad formalizada y principios de presupuestación. • Estrategias no documentadas. • Cumplimiento de lo estrictamente legal. • Elementos de diseño de producto o servicio.
ESTADIO 3 (Mayor que 50-75)	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales. • Formalizada. • Trabajando en mejoramiento continuo. • Comenzando con ISO. • Orientación a las ventas. • Mercado regional y nacional. • Área de finanzas formalizada. • Direccionamiento estratégico implementado. • Mercado de países cercanos. • Formalización de procesos. • Cultura organizacional de bienestar. • Junta directiva en operación. • Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios. • Productos y servicios mejorados.
ESTADIO 4 (Mayor que 75-100)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, seguimiento y aprendizaje. • Prácticas en gestión. • Organizaciones que aprenden a aprender. • Innovadora. • Gerenciando y generando conocimiento. • Empresa en aprendizaje continuo. • En mantenimiento de ISO u otro sistema. • Haciendo <i>benchmarking</i>. • Flexible. • Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. • Orientación al mercado. • Orientación a la creación de valor. • Análisis prospectivos con sistema de indicadores. • Inserción global. • Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. • Investigación y desarrollo explícito. • Productos y servicios diferenciados.

Fuente: adaptado de Pérez, et al. (2009)

Encontrar el mapa de gestión de la empresa le permitirá al empresario diseñar su ruta, priorizando cada elemento táctico analizado, así como pasar de un estadio inferior a uno “superior” (Perez, y otros, 2009).

El modelo utiliza como instrumento la matriz MMGO, esta tiene como objetivo poder medir cada uno de los componentes descritos con anterioridad ubicándolo en uno de los estadios definido por el modelo, cada uno de los componentes cuenta con unas variables definidas, estas son calificadas teniendo en cuenta la definición planteada por el instrumento para cada estadio, dichos estadios tienen definidos tres niveles de Madurez.

- Iniciando = **I**
- Desarrollándose = **D**
- Madurando o en maduración = **M**

Cada variable es calificada entregando para cada componente un valor promedio ponderado el cual define el estadio del modelo en que se encuentra. (Figura 8)

Figura 8. Ponderación Resultados

COMPONENTE: ANALISIS DE ENTORNO ECONÓMICO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25	0,33	0,42	0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00			
ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización	1			El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización				Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.			
PONDERACIÓN		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,08															
CALIFICACIÓN	8,33															

Fuente: adaptado de Pérez, et al. (2009)

El promedio Ponderado de cada uno de los elementos contenidos en el informe integral que nos arroja la matriz nos permite identificar según la calificación en que estadio se encuentra la compañía en general. (Figura 7)

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El proceso de Diagnóstico de la empresa se divide en tres puntos fundamentales:

Socialización

Se realizó una reunión con el equipo de trabajo para socializar el objeto del estudio realizado a la empresa y las áreas involucradas en el mismo.

Entrevistas

Se da inicio al proceso de entrevistas con el personal designado para tener un contexto claro de la percepción de los integrantes del equipo sobre el funcionamiento de la empresa y que fortalezas y debilidades son identificadas por los mismos.

Aplicación de los instrumentos

Junto con el gerente de la empresa se realiza la valoración de cada uno de los aspectos importantes en el proceso de conversión de la organización, el instrumento nos entregará la información necesaria para determinar la ruta estratégica.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

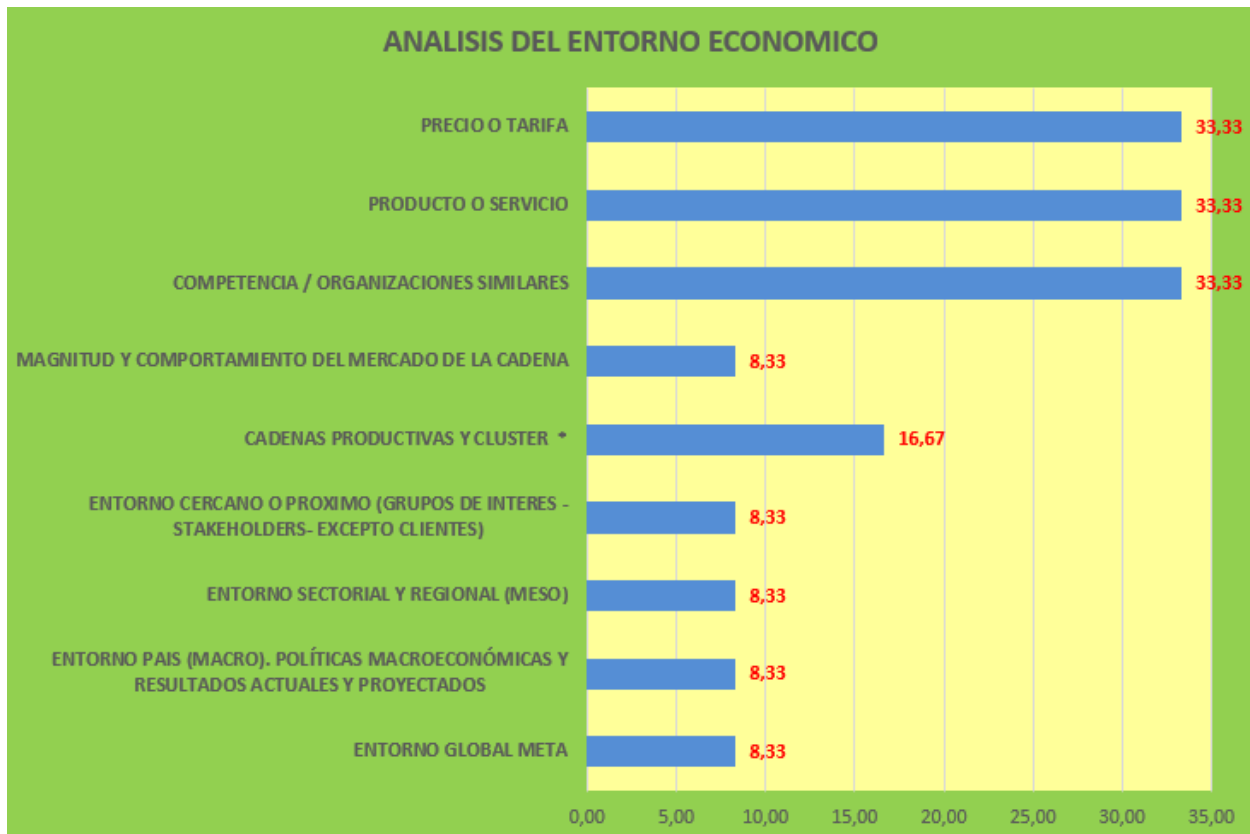
A continuación, se presenta el resultado del diagnóstico realizado a todos los componentes definidos en el modelo MMGO. A continuación, se relacionan los componentes que serán objeto del plan de intervención y que, por lo tanto, tendrán mayor despliegue en el análisis.

- Análisis del entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Gestión de Producción
- Innovación y conocimiento

Entorno económico

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no realiza un análisis externo de su entorno económico y fija sus precios basado en los costos y los precios de la competencia, el gerente no cuenta con formación específica para poder interpretar el mercado del cual hace parte y desconoce por completo el clúster y la cadena de producción a la que pertenece.

Figura 9. Entorno económico

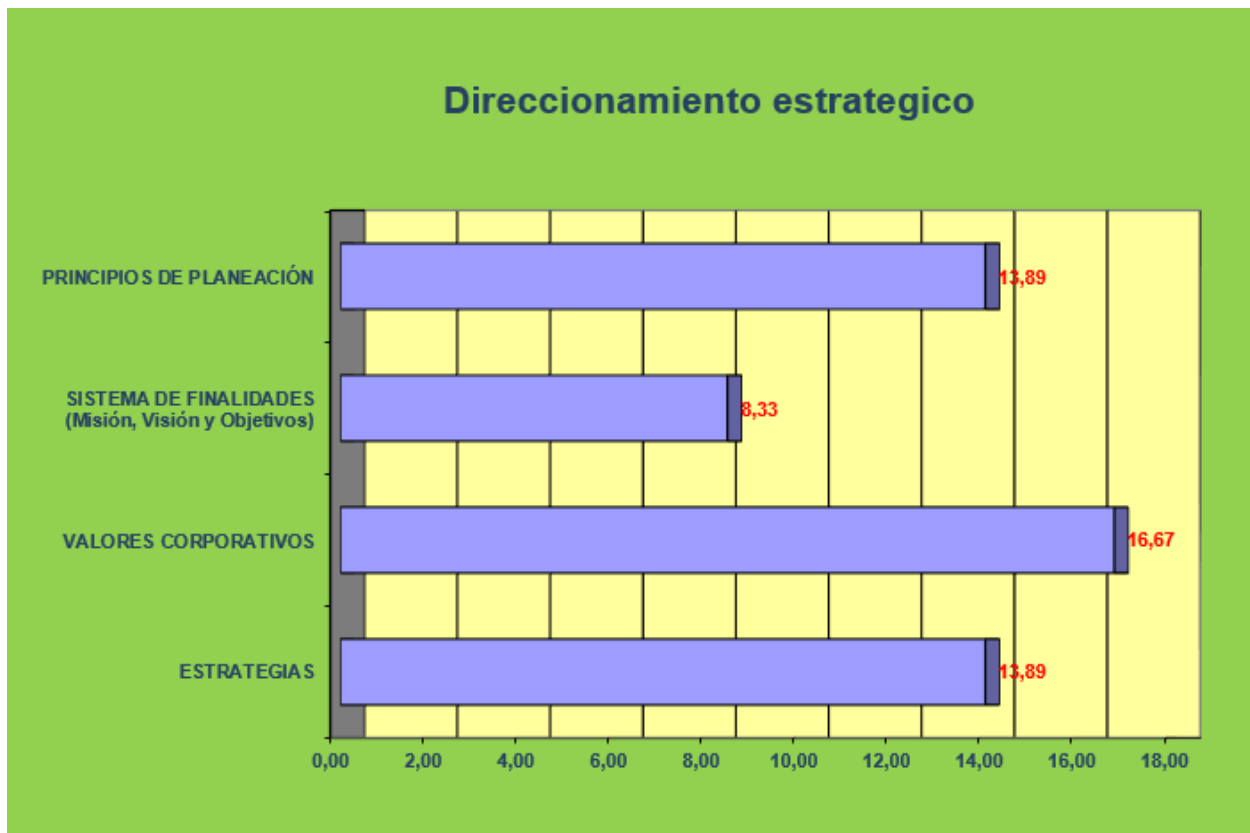


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Direccionamiento estratégico

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con una estrategia corporativa definida ni un planteamiento de objetivos organizacionales. Para la gerencia es fundamental que sus colaboradores cuenten con buenos valores que promuevan la ética y el trabajo en equipo, pero todos los esfuerzos son basados en el manejo empírico adquirido durante los 20 años de trayectoria.

Figura 10. Direccionamiento estratégico



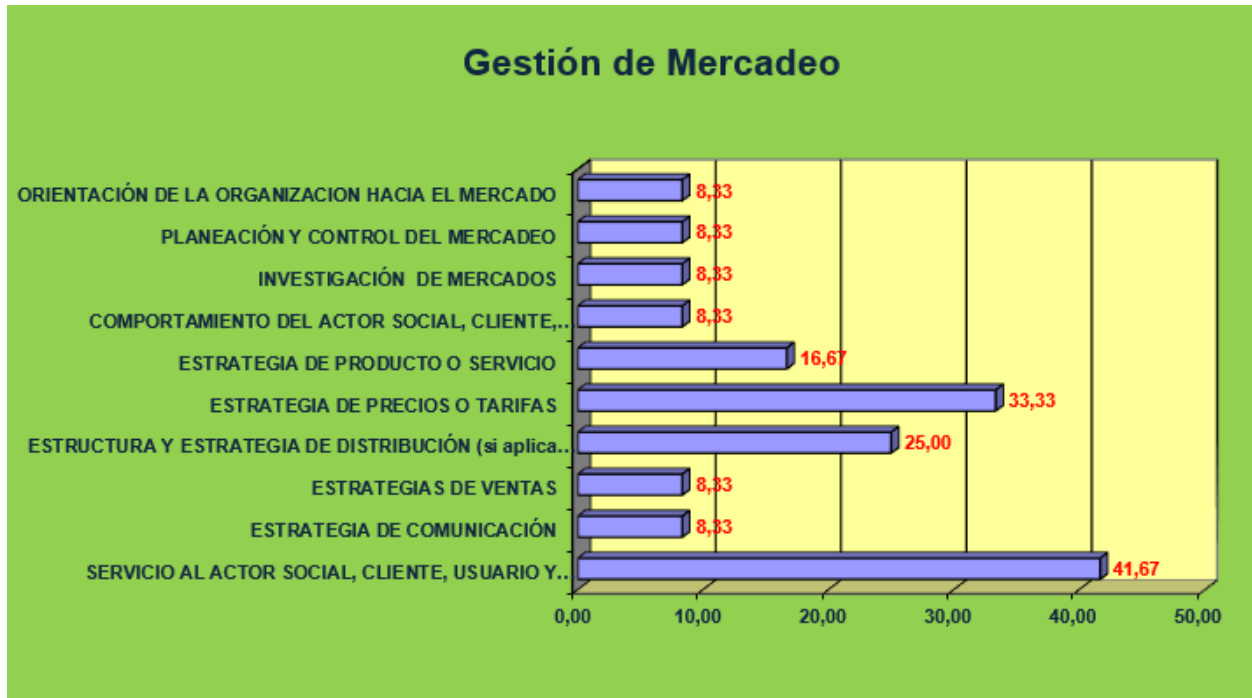
Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Gestión de mercadeo

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con una estrategia de comercialización de sus productos y centra sus esfuerzos al reconocimiento de la calidad de sus productos por parte de sus clientes. El gerente entiende la necesidad de empezar

a trabajar en la transformación digital de la empresa y cree que la comercialización digital de sus productos es una gran oportunidad para incrementar sus ventas.

Figura 11. Gestión de mercadeo



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Cultura organizacional

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa cuenta con plan de incentivos el cual está definido desde el conocimiento empírico del gerente, buscando el sentido de apropiación de sus colaboradores.

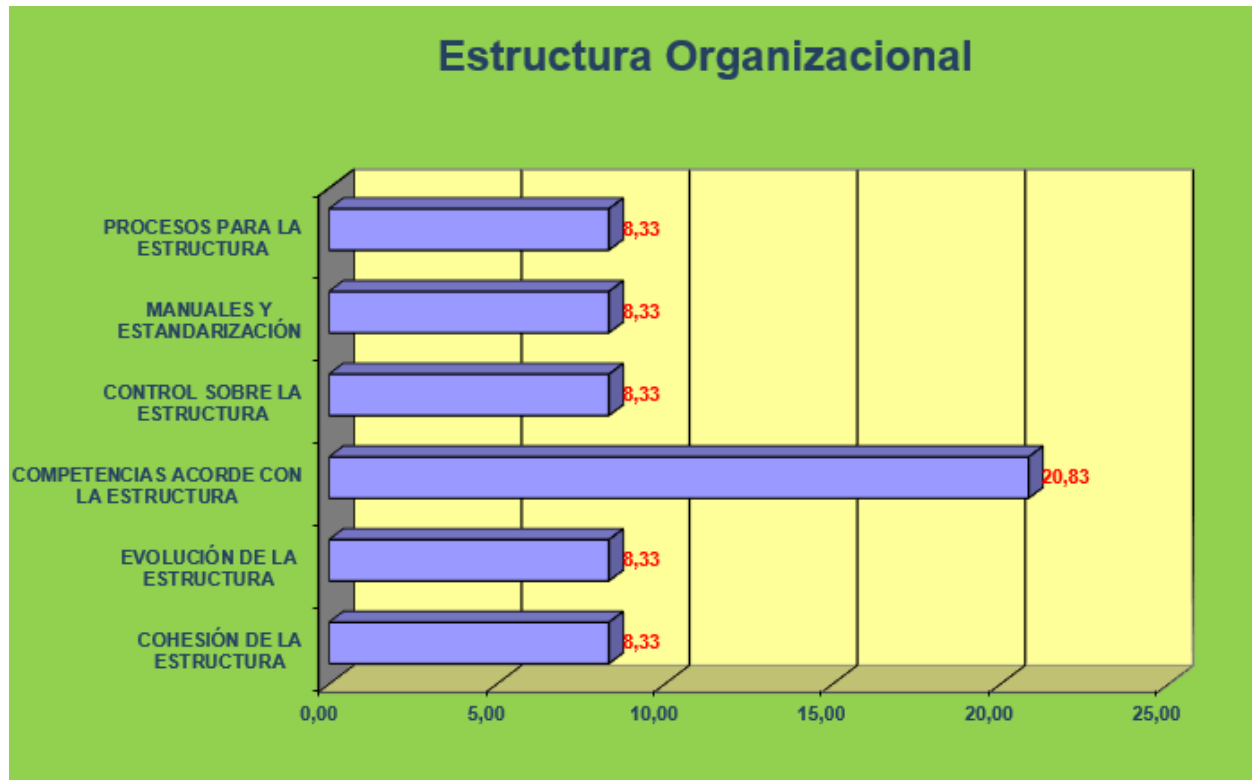
Figura 12. Cultura organizacional



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Estructura organizacional

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida pese a realizar trabajos en equipo acorde a las necesidades presentadas en el día a día de la operación.

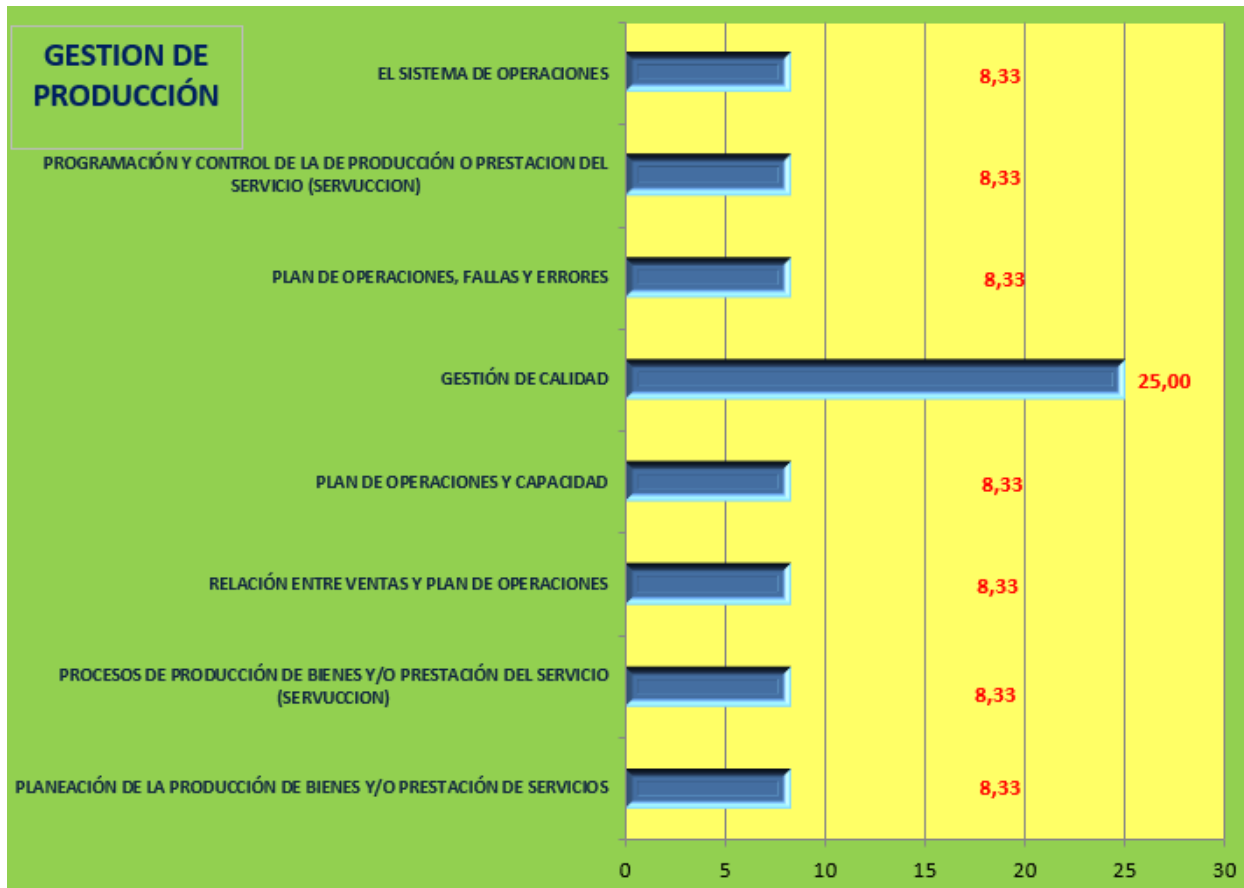
Figura 13. Estructura organizacional

Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Gestión de producción

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa centra sus procesos de producción en la calidad de sus productos, esto teniendo claro que no cuenta con una definición de procesos ni una planeación de su producción basada en históricos de ventas, Tanto el gerente como los empleados entienden la importancia de la definición de los procesos de producción lo cual ayudara a mejorar en calidad y tiempos.

Figura 14. Gestión de producción

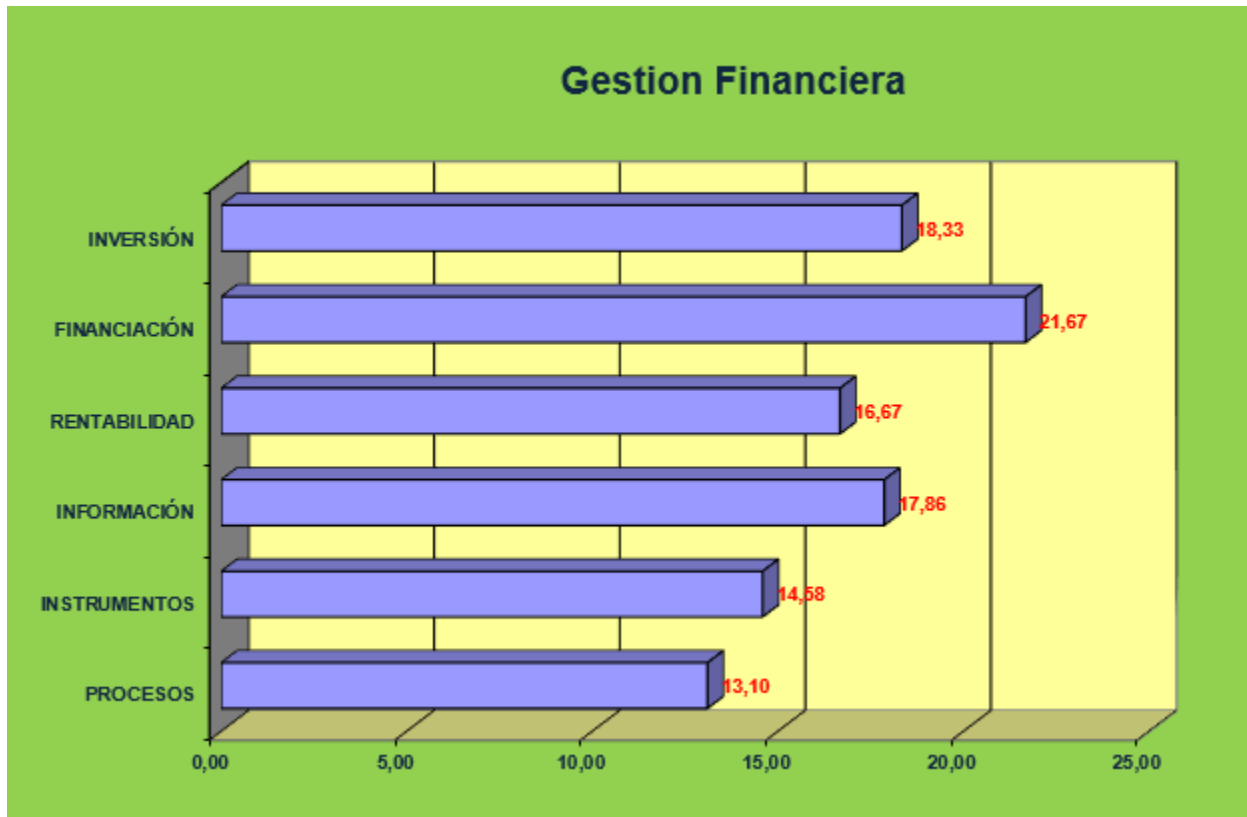


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Finanzas

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa tiene una gestión financiera básica pero sana, cuenta con la información contable, pero todos sus procesos giran en torno a la labor del contador quien presta sus servicios a destajo.

Figura 15. Finanzas

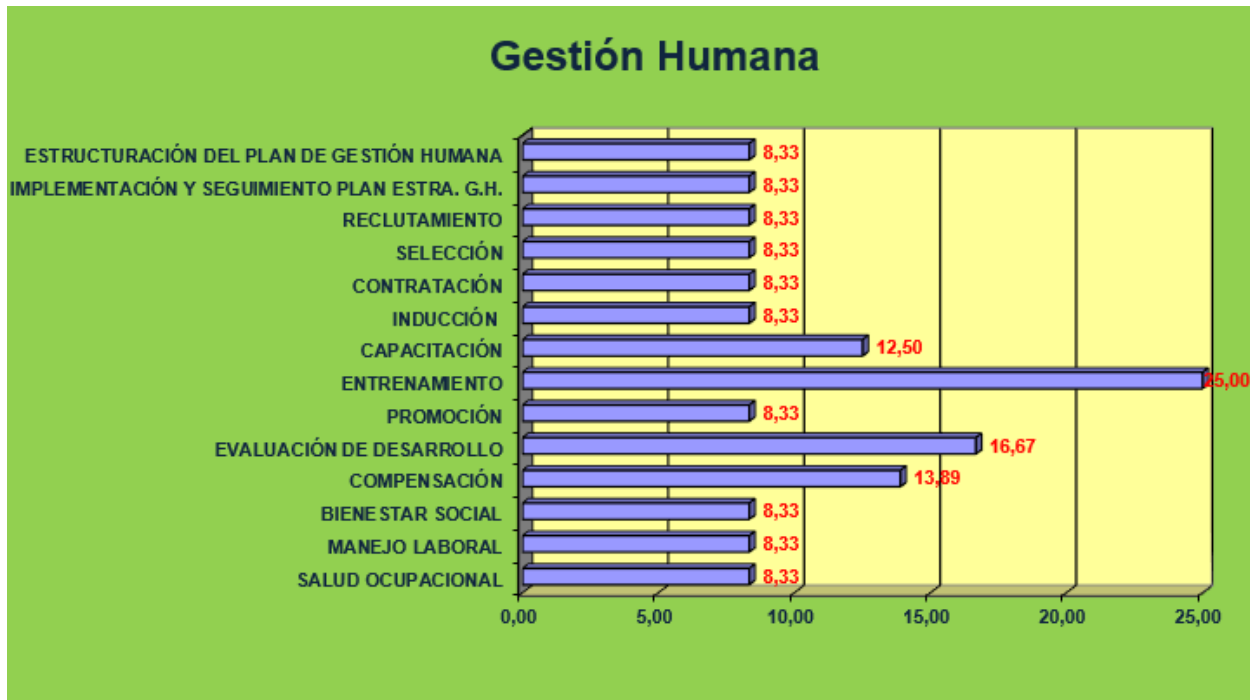


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Gestión humana

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con procesos de gestión humana definidos y centra sus esfuerzos en temas de instrucción, capacitación en la elaboración de sus productos y la compensación por buenos resultados.

Figura 16. Gestión Humana



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Exportaciones

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa pese a no realizar exportación de sus productos, cuenta con productos homologados en otros países, de buena calidad y buena presentación.

Figura 17. Exportaciones

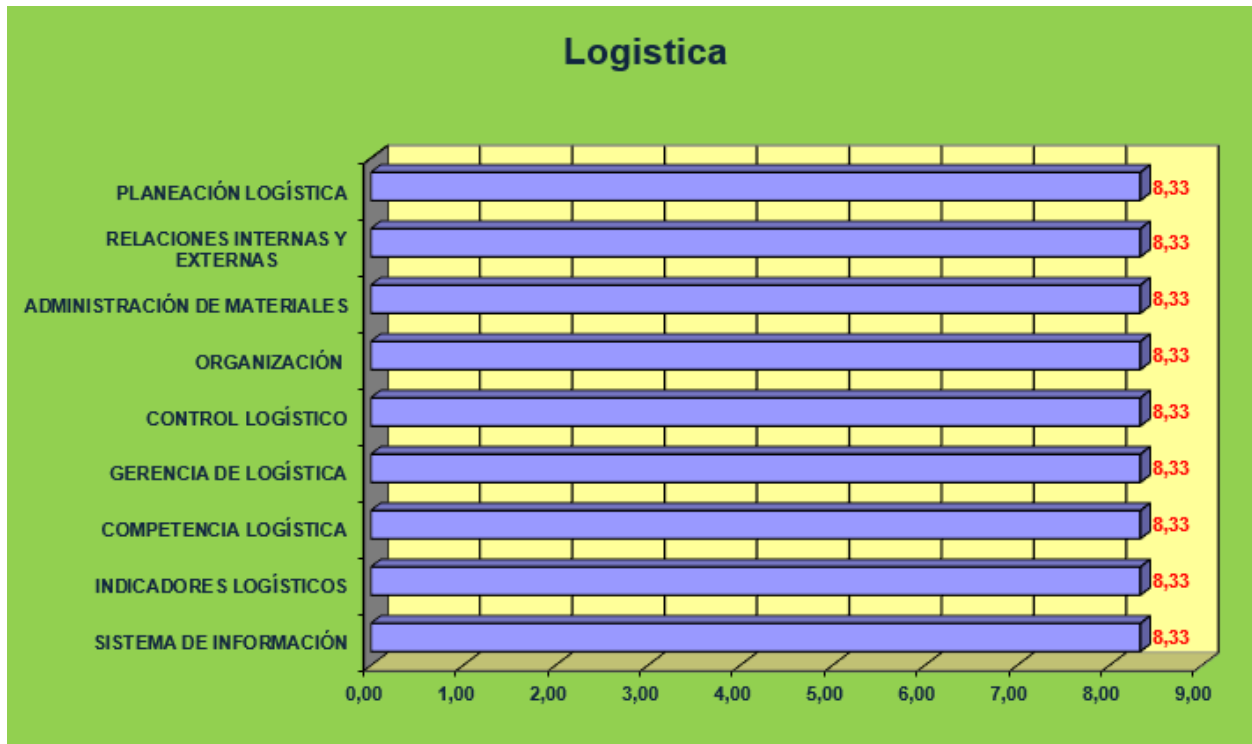


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Logística

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con un plan de logística definido y su operación logística se basa en el despacho de sus productos mediante un tercero (transportadora).

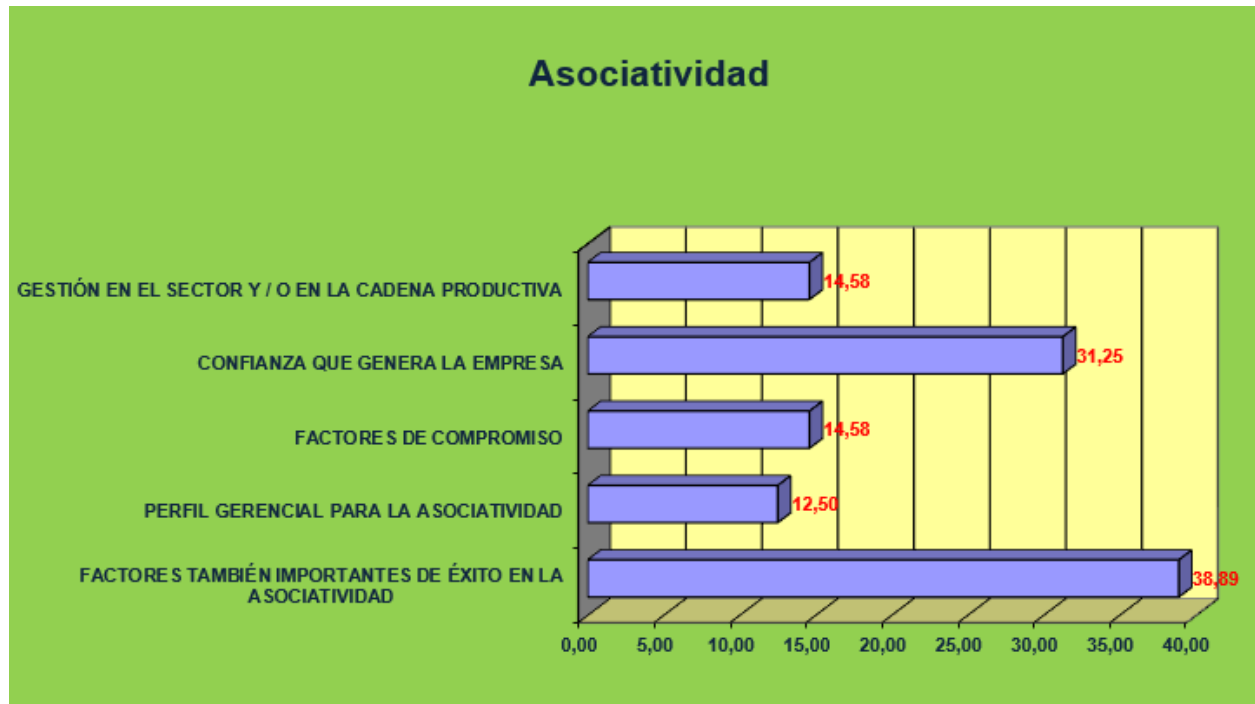
Figura 18. Logística



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Asociatividad

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa ha realizado pocos trabajos colaborativos, fomentando la confianza tanto con sus aliados estratégicos como con sus clientes buscando el cumplimiento en las entregas, garantizando siempre la calidad de sus productos.

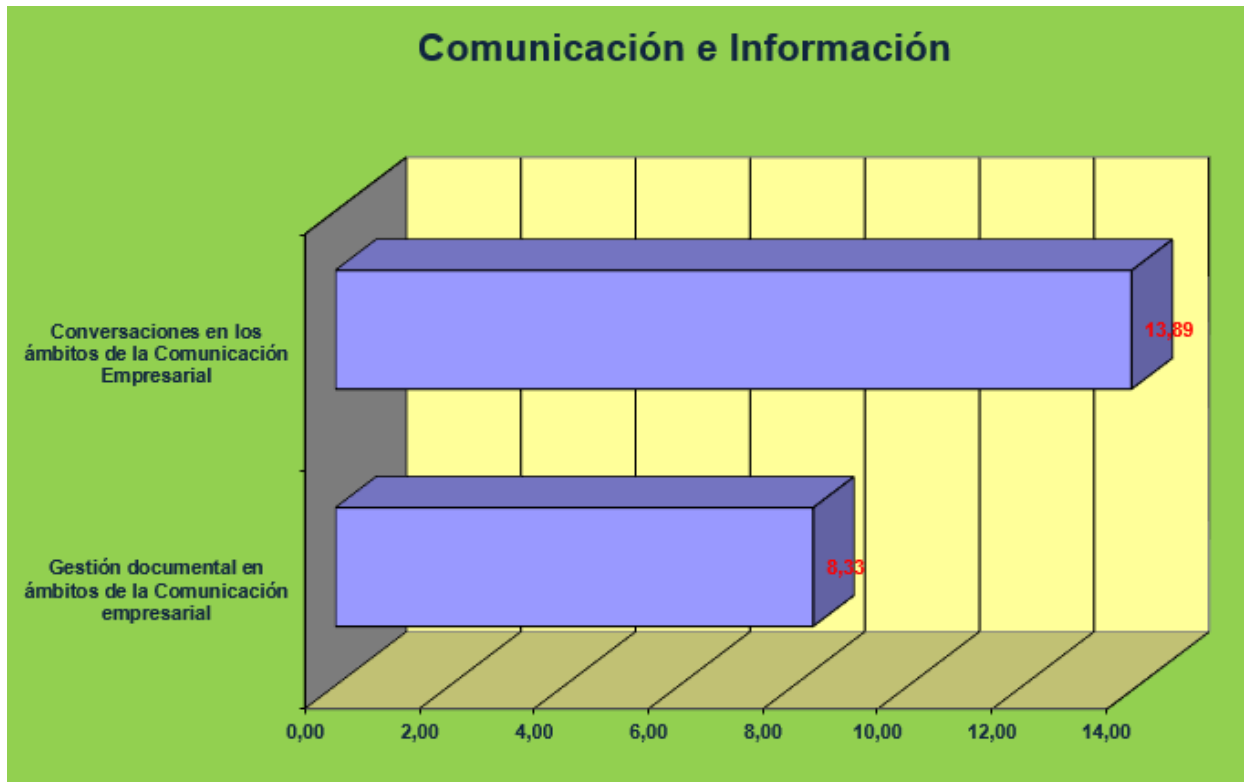
Figura 19. Asociatividad

Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Comunicación e información

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa establece comunicación con sus colaboradores de manera informal, no cuenta con herramientas para la gestión de las comunicaciones que soporten los temas desarrollados en las reuniones de trabajo.

Figura 20. Comunicación e información



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Innovación y conocimiento

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa regularmente desarrolla nuevos productos ofreciendo a sus clientes diversidad e innovación en su portafolio, dicho conocimiento está en el ADN de sus colaboradores ya que no cuentan con herramientas para gestionar dicho conocimiento, el uso de tecnología y el conocimiento en procesos de innovación son nulos.

Figura 21. Innovación y conocimiento

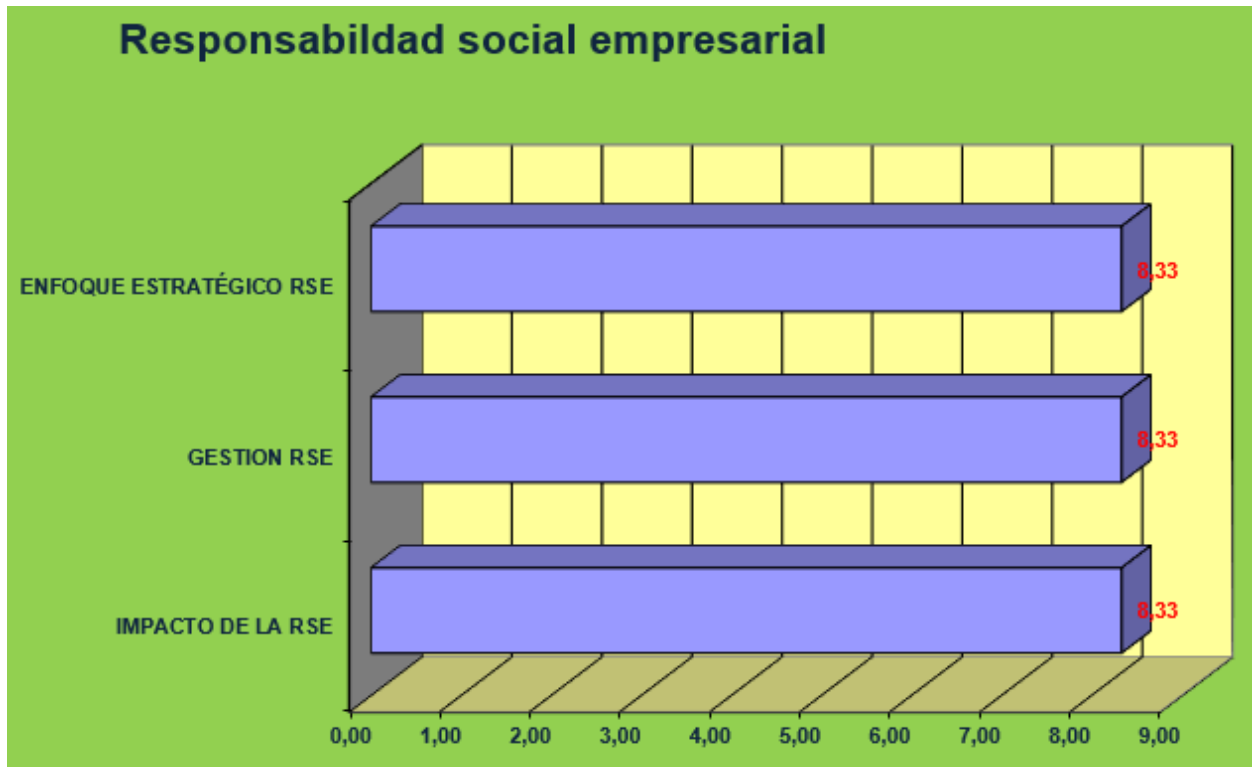


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Responsabilidad social empresarial

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.

Figura 22. Responsabilidad social empresarial

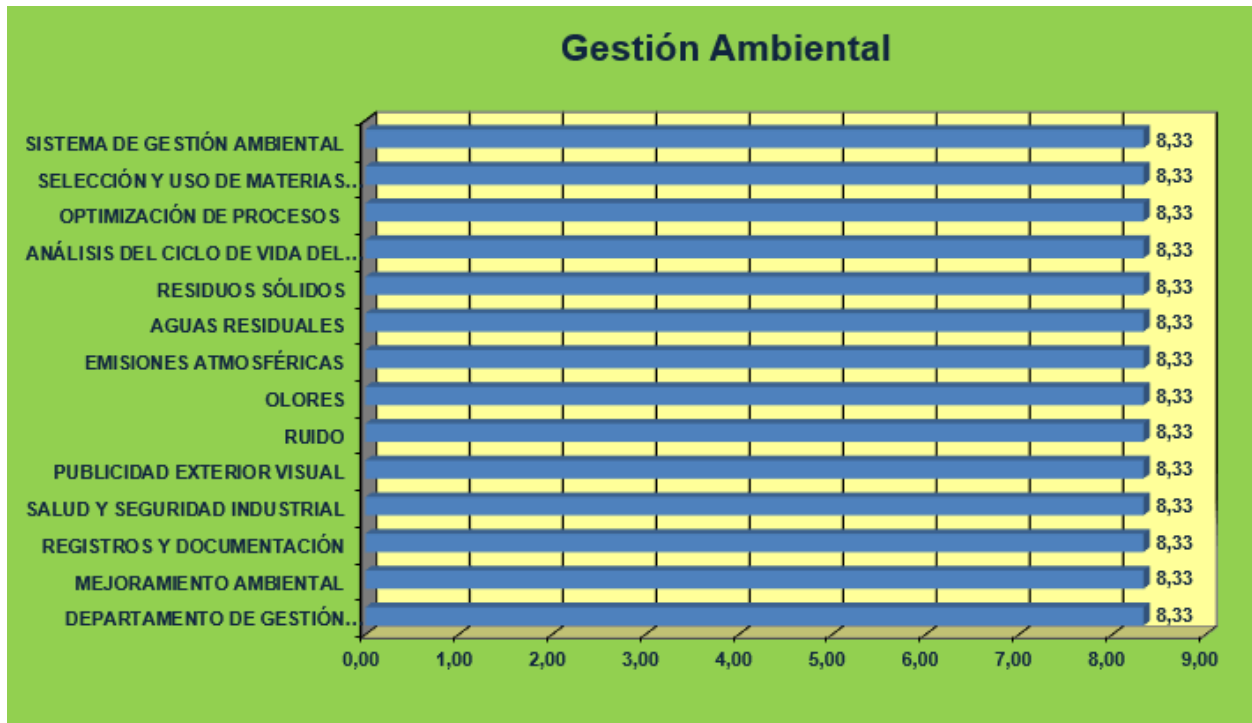


Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Gestión ambiental

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental.

Figura 23. Gestión ambiental



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Importaciones

En la valoración realizada a este aspecto el autor pudo identificar que la empresa realiza importaciones ni de productos ni de insumos o maquinaria.

Figura 24. Importaciones



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

7.2. Análisis de datos

Situación actual

La empresa en la actualidad obtuvo un puntaje de 12.987 promedio ponderado de los 12 componentes evaluados, lo cual significa que se encuentra situada en el estadio uno según el modelo de referencia MMGO, lo que se enmarca dentro de los siguientes descriptores:

- Procesos informales.
- Gerencia autoritaria (feudal).
- Estrategias implícitas.
- Presencia en mercados locales cautivos.
- Conocimiento reposa en el gerente.
- Orientación al producto y no al mercado.

- Productos de bajo valor agregado.
- En supervivencia.
- Baja productividad.
- Funcionales.
- Escasa especialización, artesanal y empírica.
- Pocos profesionales en la gestión de la empresa.
- Mercado local.
- Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.

Este es el resultado de los indicadores financieros recopilados en el instrumento:

Retorno sobre activos (ROA).

Este indicador demuestra un decrecimiento de 2.5 puntos en los dos últimos años.

Retorno sobre inversión (ROI).

El retorno sobre inversión tiene una tendencia a decrecer per tiene un comportamiento por encima de los nueve puntos.

Margen Neto.

El margen neto de los últimos cuatro años es estable y tiene buenos rendimientos.

Margen Bruto.

El margen bruto de los últimos cuatro años muestra buenos rendimientos sobre las ventas de los productos.

Margen Operacional.

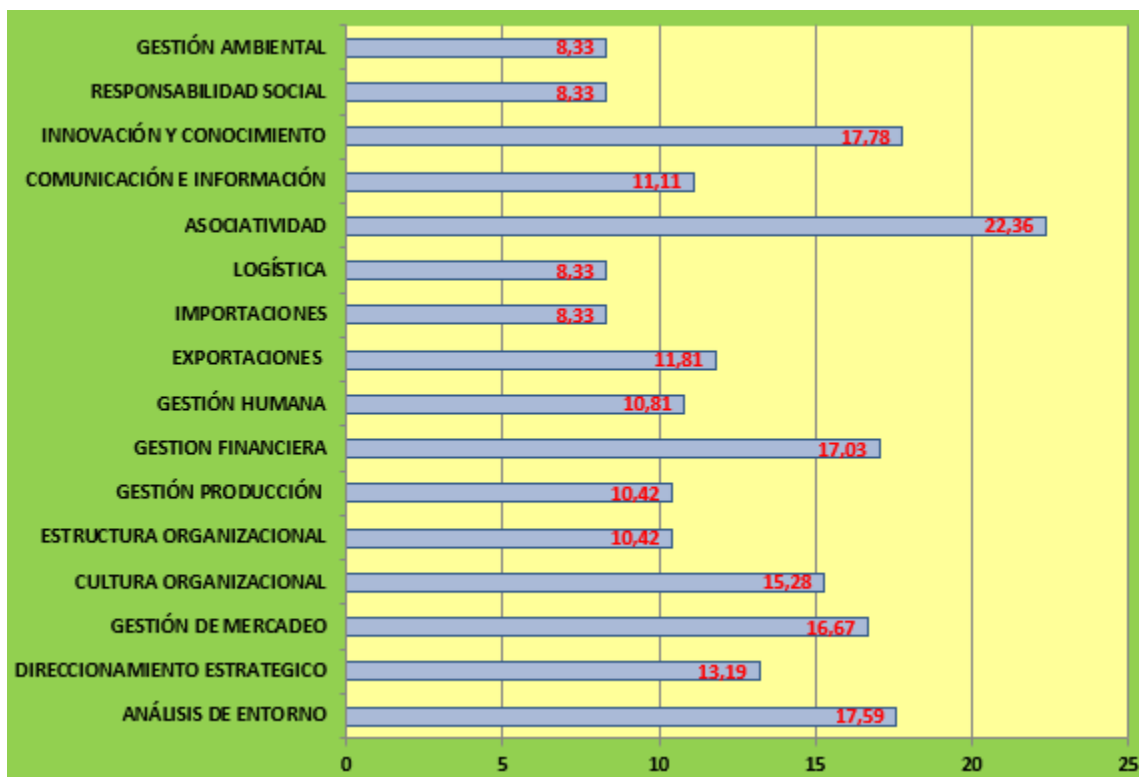
Los indicadores de los últimos cuatro años demuestran estabilidad en los activos operacionales.

Margen Ebitda.

Este indicador nos muestra claramente que la rentabilidad de la empresa es buena y se mantiene durante los últimos cuatro años.

La compañía no cuenta con una planeación estratégica definida, sus procesos son informales, no cuenta con una adecuada gestión del conocimiento y esta gerenciada bajo las premisas del empirismo de su gerente general quien busca la supervivencia de su empresa. (figura 23)

Figura 25. Informe integral



Fuente: MatrizMMGO.10. MARZO.2020, Pérez, et al. (2020)

Fortalezas

Dentro de los aspectos a resaltar encontrados durante el diagnostico a la empresa encontramos las siguientes fortalezas.

- Se conocen los estándares de calidad y precios que manejan empresas que son consideradas competidores directos.
- Cuenta con una estabilidad Financiera que le permite invertir en mejoras de la empresa.

- La calidad de sus productos y su estrategia de precios generan un reconocimiento de marca incentivando la voz a voz de sus productos.
- Cuenta con planes de reconocimiento informales a sus colaboradores promoviendo la ética y la calidad.
- Realiza capacitación a sus empleados sobre técnicas y mejores prácticas en la fabricación de sus productos fomentando siempre la calidad de los mismos.
- Tiene la capacidad de adaptarse a los requerimientos de sus clientes generando confianza a los mismos.
- Está consultando constantemente la llegada de nuevos productos al mercado.
- Tiene la capacidad de realizar alianzas para el cumplimiento de objetivos de producción.
- El conocimiento de su gerente y la experiencia de más de 20 años hacen que tenga una acreditación en el mercado.
- Cuenta con capacidad de crecimiento de su planta física.
- Los precios de sus productos son altamente competitivos teniendo en cuenta la calidad de sus productos.
- Cuenta con la capacidad de realizar alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos de mayor volumen.
- Cuenta con financiamiento de materias primas en caso de requerirse.

Oportunidades de mejora

Dentro de los aspectos a resaltar encontrados durante el diagnostico a la empresa encontramos las siguientes oportunidades de mejora.

- Buscar herramientas que permitan conocer mejor su entorno.
- Definir un plan estratégico mediante la definición de objetivos a corto y mediano plazo.
- Generar un plan de mercadeo que permita aumentar el mercado objeto.
- Buscar asesoría o capacitación en temas de manejo gerencial de las organizaciones.
- Definir una estructura con roles y responsabilidades definidas.
- Documentar los procesos de producción promoviendo así la gestión del conocimiento.

- Definir un plan de producción teniendo en cuenta el histórico de ventas.
- Realizar un análisis de la legislación para la exportación de sus productos.
- Definir un proceso logístico y de control de inventarios.
- Definir un protocolo de comunicaciones al interior de la compañía.
- Buscar alianzas en pro de capacitar y fomentar la innovación en la empresa.
- Definir un plan de responsabilidad social y ambiental.
- Realizar un análisis de entorno de la empresa.
- Crear y divulgar un plan de gestión del cambio.
- Crear un Plan de promoción de cultura organizacional.
- Buscar alianzas con instituciones educativas en pro de mejorar el clima laboral.
- Definir un plan de capacitación para personal nuevo.
- Realizar charlas pre operativas para la elaboración de pedidos programados.
- Definir un plan de re entrenamiento para la elaboración de productos.
- Definir un plan de adquisición de insumos y materias primas.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

El plan de intervención es una propuesta a la gerencia de la organización que busca trabajar los componentes menos fuertes identificados mediante la aplicación del instrumento de análisis.

Los componentes a trabajar en el plan son los enunciados a continuación:

- Análisis del entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Gestión de Producción
- Innovación y conocimiento

El primer paso hacia el cambio es entender por qué es necesario, para ello definimos nuestro primer punto a trabajar dentro del plan de intervención.

8.1. Plan de gestión del cambio

Como menciona el modelo de intervención e innovación para el direccionamiento estratégico (MIIGO) el plan de gestión del cambio es fundamental en el proceso transformacional de las compañías. (Pérez, Ospina, Ocampo, Cifuentes, & Cubillos , 2016) (Pérez, Ospina, Ocampo, Cifuentes, & Cubillos , 2016)

El éxito de la gestión del cambio depende de la cultura organizacional en donde se gestará el mismo, dado que el cambio no solo afecta procesos, estrategias y componentes tecnológicos, el mayor impacto se da en el recurso humano que hace posible que las organizaciones operen y generen valor.

Teniendo en mente esto, y los comportamientos humanos de incertidumbre, miedos, temores, provocando la primera reacción llamada resistencia al cambio y se puede determinar conforme lo explica el autor Jason Little en su libro Lean Change Management, que no existe un único plan para gestionarlo, pero él no hacerlo en forma adecuada puede convertirse en la principal y única causa de fracaso. (Little, 2014)

Para la ejecución del plan se utilizará el modelo descrito en 8 pasos por John Kotter, y que lleva su mismo nombre:

1. **Cree el sentido de urgencia**, encontrar el modo de dar a conocer la razón por la cual se requiere realizar el cambio en forma urgente, involucrando a las personas afectadas por el cambio en ser parte de la solución del problema. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)
Se realizará una actividad de sensibilización por parte del consultor de la empresa la cual tiene como objetivo concientizar al gerente y los empleados acerca de la importancia del cambio y los beneficios que este representa para el equipo.
2. **Forme una coalición poderosa**, y esto se logra creando un equipo de personas que faciliten e influencien a otros de para lograr el cambio. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El consultor definirá y ejecutará sesiones de lluvia de ideas que involucren el equipo buscando hacerlos participes y dueños del cambio.

- 3. Cree una visión para el cambio**, cocree con sus colaboradores el mapa hacia donde quieren ir, porque quieren ir ya para que quieren llegar allá, y mueva las fibras de su ser explicándoles que solo esto es posible si todos van hacia el mismo lugar y logran juntos los resultados propuestos. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El consultor realizara la definición en conjunto con la gerencia de la visión de la empresa.

- 4. Comunique la visión**, cuando hace participativa la creación de la visión es mucho más fácil que sea interiorizada y continuamente recordada en los mensajes que se creen durante el proceso, recuerde y maneje en reuniones el mensaje continuo de la visión, de la razón por la cual fue necesario realizar el cambio y para que, y como cada grupo de trabajo ayuda a que se logre tal fin. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El gerente ejecutara una reunión con el equipo donde comunicara al equipo la visión corporativa y la importancia de la misma para el futuro de la empresa y sus colaboradores.

- 5. Supere los obstáculos**, el camino del cambio requiere que toda la organización este informada y trabajando por solucionar los eventos que se presenten, los procesos operativos intervenidos reciben y entregan información a otros que aún no requiere modificación o cambio y la operación de la compañía requiere sincronía e integración, por tal razón se requiere que los equipos de trabajo tengan como mensaje importante la colaboración en resolución de eventos que se presenten mientras se gesta el cambio. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El consultor realizara reuniones periódicas con el gerente y el equipo donde se trabajarán en los problemas presentados en las fases de ejecución del plan de intervención para poder conjuntamente realizar el planteamiento de las distas soluciones que se den a lugar y convertirlas en lecciones aprendidas.

- 6. Asegure ganancias a corto plazo**, se requiere continuamente motivar al equipo base que gestiona el cambio en cuanto al trabajo que realiza y las metas que alcanzan para lograr el gran fin, y también motivar que las demás áreas o equipos de trabajo motiven y valoren los esfuerzos que se hace para lograrlo. Continuamente informe los logros que han alcanzado y como los mismos son inductores de logros más grandes por alcanzar. Vale la

pena también recompensar a las áreas afectadas por el cambio respecto a su colaboración para que el mismo se geste. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El gerente con asesoría del consultor deberá definir un plan de incentivos directamente proporcional al cumplimiento de los objetivos planteados.

- 7. Construya sobre el camino,** durante el proceso o el camino que recorra para lograr el cambio visionado, se va a encontrar con personas que compren la visión y quieran ser parte del cambio, hágalas participes y conviértalas en inductores de cambio, este continuamente revisando si las técnicas o métodos que ha utilizado cumplen el fin o logran la meta requerida, en caso contrario evalúe su pertinencia y reconstrúyalas se vale madurar el proceso en el camino, no hay nada escrito sobre piedra, se debe entender que las compañías son seres vivos que mutan y cambian, así mismo se deben comportar los sistemas y métodos que se emplean para su gestión. (Kotter, 1995) (Kotter, 1995)

El consultor realizara reuniones periódicas con el gerente y el equipo donde se trabajarán en analizar las fases ejecutadas del plan y determinar si hay mejoras que se puedan aplicar a dichas fases.

- 8. Ancle el cambio a la cultura organizacional,** cuando la organización y sus empleados evalúan que el cambio es positivo y se cumplió la visión generada, sencillamente la hacen parte de su diario vivir, anclándola como parte de su cultura organizacional. (Kotter, 1995)

El gerente con ayuda del consultor establecerá un plan de comunicación donde se esté recordando y empoderando al equipo por qué y lo beneficios del cambio, esto en busca de hacerlo parte de su identidad corporativa e incentivar al equipo en la búsqueda de mejoras al mismo.

8.2. Objetivos del plan de intervención

Análisis del entorno

- Análisis del macroentorno para llevarla al segundo estadio en este aspecto.

- Identificar a qué cadena productiva pertenece la empresa, para llevarla al segundo estadio del modelo en este aspecto.
- Analizar cuál es el entorno cercano de la empresa, para llevarla al segundo estadio en este aspecto.

En compañía y con el consentimiento del gerente de la empresa se realiza un trabajo de avanzada aplicando en modelo de análisis PEST y la matriz DOFA permitiendo al autor el planteamiento de unas estrategias iniciales las cuales serán objeto de análisis para su depuración o implementación.

El análisis PEST realizado a la empresa nos permite definir el contexto del macroentorno en el que se encuentra la compañía, teniendo en cuenta los factores externos que influyen en esta. (Tabla 2)

Tabla 2. Análisis PEST.

PL	IMPACTO EN EL ENTORNO EXTERNO GUD'S Artículos En Cuero				JUSTIFICACION
	POLITICO -LEGAL	AMENAZA	OPORTUNIDAD	PONDERACION	
	Leyes referentes al porte y la tenencia de armas en Colombia.	X		30%	Si se restringe el ingreso de armas al país, la empresa vería una disminución de su mercado objeto.
	Reformas Tributarias para las MiPymes	X		20%	El incremento de impuestos para las pequeñas y medianas empresas impactara directamente el costo de los productos.
	Tratados de libre comercio		X	20%	Se podría realizar una validación de mercados incluidos en los tratados para la exportación de los productos.
	Políticas de exportación de Artículos de marroquinería		X	30%	Se debe hacer una validación de las políticas establecidas para la exportación de productos.
	TOTAL			100%	
E	ECONOMICOS				
	Cierres parciales o totales por la pandemia	X		50%	Se afectarán los niveles de producción de los

					productos y por ende las ventas de los mismos.
	Estabilidad Económica Empresa		X	30%	La empresa se mantiene debido a la baja carga prestacional y cuenta con un buen capital de respaldo.
	Desempleo	X		10%	Afectará el poder de adquisición de los clientes por lo tanto el índice de ventas bajará.
	Aumento en los precios de los insumos	X		10%	Impactara el costo de los productos lo cual incrementara su valor.
	TOTAL			100%	
S	SOCIAL				
	Seguridad Ciudadana en Colombia		X	40%	Incremento en el mercado debido a la compra de armas traumáticas por parte de particulares.
	Incremento de empresas de seguridad privada en el país		X	60%	Incremento de un nicho de mercado específico.
	TOTAL			100%	
T	TECNOLOGICO				
	Transformación Digital		X	50%	Creación de procesos de comercialización digital que permita posicionar la marca y aumentar el mercado objeto.
	Comercio electrónico		X	40%	Aumento de mercado potencial.
	Renovación de maquinaria	X		10%	Optimización de los tiempos de producción.
	TOTAL			100%	

Fuente: Elaboración Propia


Direccionamiento estratégico

- Ejecución del análisis DOFA soportando el análisis del entorno y permitiendo el planteamiento de estrategias para llevarla al segundo estadio en este aspecto.
- Crear un sistema de finalidades para la empresa (misión, visión y objetivos) que permita llevarla al segundo estadio en este aspecto.

- Crear un plan estratégico para la empresa en el cual se logren alinear las alternativas estratégicas planteadas en la matriz DOFA con el sistema de finalidades, permitiendo así llevarla al segundo estadio en este aspecto.

El análisis DOFA realizado a la empresa nos permite realizar un diagnóstico del entorno de la empresa y el planteamiento de unas estrategias que permitan orientar a la empresa a definir unos objetivos a corto y mediano plazo. (Tabla 2)

Tabla 3. Análisis DOFA.

MATRIZ DOFA		
	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - F1 Excelente Calidad en sus trabajos. - F2 Especialistas con más de 20 años de experiencia. - F3 Diseño de productos a la medida. - F4 Cuenta con una buena estabilidad económica. - F5 Cuenta con un amplio portafolio de productos. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - D1 No cuenta con estrategias de comercialización de sus productos. - D2 No tiene claro cómo definir el valor de sus productos. - D3 No tiene procesos de producción definidos. - D4 El gerente es quien realiza labores comerciales, logísticas y de producción. - D5 No cuenta con una estrategia corporativa.

<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O1 En el mercado no hay mucha oferta de los productos fabricados por GUD'S. - O2 Colombia es un país exportador de productos de talabartería y marroquinería. - O3 El mercado se ve enfrentado a una era de transformación digital. - O4 Debido al COVID el gobierno ha creado programas de capacitación para las MiPymes. - O5 La importación de armas en el país ha tenido un crecimiento de más del 500% en los últimos 10 años. - O6 El aumento en la inseguridad del país ha incrementado la compra de armas traumáticas y de fogeo. - O7 Incremento de empresas de seguridad privada en el país. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - F4, O1 Realizar inversión en maquinaria que permita optimizar tiempos en la fabricación masiva de productos. - F5, O3,4 Iniciar con el proceso de transformación digital de la empresa. - F2, O7 Definir un portafolio específico para empresas de seguridad privada. - F5, O6 Definir un producto mínimo viable para empresas dedicadas a la comercialización de armas. - F3, O5 Crear alianzas con clubs de caza y de tiro para la comercialización de sus productos. 	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - D1, O3 Definir una estrategia de mercadeo digital de sus productos. - D4, O5 Crear alianzas con clubs de caza y de tiro para la comercialización de sus productos. - D5, O2 Validar la opción de exportación de sus productos. - D1, O3 Implementar el Escomerse para la venta de sus productos. - D2, O4 Elaborar y ejecutar un plan de formación para el gerente y los empleados.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A1 En el mercado se presenta competencia de tipo informal. - A2 El efecto COVID en las MiPymes. - A3 La importación de productos chinos en el mercado. - A4 Competencia Leonina. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - F4, A2 Definir planes de contingencia (Teletrabajo) previendo un nuevo cierre de las empresas. - F1, A1 Crear programas de fidelización para los clientes. - F5, A3 Definir programas de suscripción anuales que promuevan la recompra de los clientes. - F3, A4 Realizar una Gamificación de sus productos. 	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - D5, A4 Capacitarse en temas de gestión empresarial. - D3, A1 Definir Roles y Responsabilidades de los miembros de la empresa. - D1,5, A1,2 Definir la planeación estratégica de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Gestión de mercadeo

- Realizar un estudio de mercado que permita el entendimiento del cliente y el desarrollo de nuevos productos, esto buscando llevar a la empresa al segundo estadio en este aspecto.
- Definir un plan de mercadeo que permita llegar al público objeto buscando llevar a la empresa al segundo estadio en este aspecto.

Gestión de producción

- Definir un plan de producción para la empresa que la lleve al segundo estadio en este aspecto.
- Definir un estándar de calidad para los productos de la empresa que la lleve al segundo estadio en este aspecto.

Innovación y conocimiento

- Crear un ecosistema de innovación abierta para la creación o modificación de productos, buscando llevar a la empresa al segundo estadio en este aspecto.
- Definir un plan de gestión del conocimiento que ayude a la empresa a subir al segundo estadio en este aspecto.

8.3. Estrategias del plan de intervención

Para el cumplimiento de los objetivos se definieron las estrategias enunciadas en la siguiente tabla.

Tabla 4. Estrategias.

COMPONENTE	ESTRATEGIA
ANALISIS DEL ENTORNO	Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas, que le ayuden a la empresa a realizar un análisis de su entorno.
	Capacitar el equipo gerencial en aspectos legales y normativos del sector al que pertenece.
	Inscribir la empresa al clúster de su sector empresarial en busca de alianzas estratégicas.
	Establecer un mecanismo de prospectiva y vigilancia tecnológica teniendo en cuenta las tendencias

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Desarrollar y hacer seguimiento al plan de gestión del cambio propuesto.
	Establecer y divulgar el sistema de finalidades de la empresa (misión, visión y objetivos).
	Desarrollar el plan estratégico en la empresa teniendo en cuenta el análisis del entorno.
	Capacitar al equipo gerencial en temas de estrategia.
	Desarrollo y seguimiento de una campaña permanente para difundir el direccionamiento estratégico de tal manera que todo el personal lo adopte.
	Establecer un modelo comercial dinámico teniendo como premisa la inclusión del comercio electrónico.
GESTION DE MERCADERO	Establecer un plan de penetración de mercado a corto plazo para buscar nuevas oportunidades de negocio.
	Capacitar el equipo gerencial en comercio electrónico
	Crear el sitio WEB y redes sociales de la empresa
	Adaptar los productos en concordancia con las necesidades del mercado.
	Establecer un plan de descuentos en sus productos.
	Establecer un plan de suscripción para sus clientes frecuentes.
	Establecer un programa de servicio postventa para la fidelización de los clientes.
GESTION DE PRODUCCION	Crear una base de datos con los procesos de producción definidos para la elaboración de los productos.
	Crear una base de datos de los proveedores de insumos o servicios.
	Crear un histórico de producción basado en las ventas del último año.
	Capacitar el equipo en temas de producción y calidad.
	Definir las capacidades máximas de producción con los recursos existentes.
	Crear un estándar de calidad para la fabricación de los productos.
	Definir y divulgar el plan de producción a corto plazo.
	Definir el plan de adquisiciones a corto plazo.
	Realizar un diagnóstico y renovación de la maquinaria existente en caso de requerirse.
INNOVACION Y CONOCIMIENTO	Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas, centros de investigación, grupos y agremiaciones de innovación.
	Capacitar el equipo en temas de innovación.

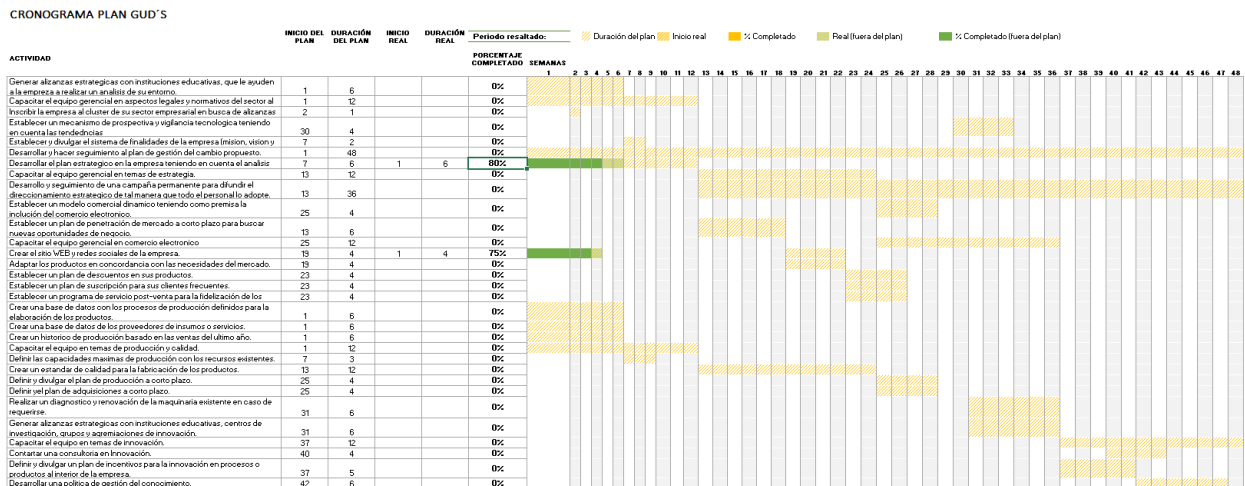
Contratar una consultoría en Innovación.
Definir y divulgar un plan de incentivos para la innovación en procesos o productos al interior de la empresa.
Desarrollar una política de gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Cronograma del plan de intervención

A continuación, el desarrollo del cronograma del plan propuesto al gerente de la empresa.

Figura 26. Cronograma plan GUD'S



Fuente: Elaboración Propia

8.5. Presupuesto

A continuación, el presupuesto estimado para el desarrollo del plan, el cual se calculó haciendo un sondeo a las tarifas vigentes en el mercado tales como el valor de la hora de consultoría especializada, tarifas de capacitación de entidades como cámara de comercio y costes de suscripción a los clústeres del sector.

Tabla 5. Presupuesto.

PRESUPUESTO ESTIMADO PLAN MODERNIZACIÓN GUD'S	RECURSOS	
	ECONOMICO	HUMANO
Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas, que le ayuden a la empresa a realizar un análisis de su entorno.	\$ 2.500.000	Relacionamiento
Capacitar el equipo gerencial en aspectos legales y normativos del sector al que pertenece.	\$ 1.995.000	Cámara de Comercio
Inscribir la empresa al clúster de su sector empresarial en busca de alianzas estratégicas.	\$ -	Clúster cuero
Establecer un mecanismo de prospectiva y vigilancia tecnológica teniendo en cuenta las tendencias	\$ -	Recursos Propios
Desarrollar y hacer seguimiento al plan de gestión del cambio propuesto.		Consultor en innovación
Desarrollar el plan estratégico en la empresa teniendo en cuenta el análisis del entorno.	\$ 4.136.476	Consultor en innovación
Establecer y divulgar el sistema de finalidades de la empresa (misión, visión y objetivos).	\$ 1.000.000	Recursos Propios
Capacitar al equipo gerencial en temas de estrategia.	\$ 1.995.000	Cámara de Comercio
Desarrollo y seguimiento de una campaña permanente para difundir el direccionamiento estratégico de tal manera que todo el personal lo adopte.	\$ 3.600.000	Recursos Propios
Establecer un modelo comercial dinámico teniendo como premisa la inclusión del comercio electrónico.	\$ -	Recursos Propios
Establecer y ejecutar un plan de penetración de mercado a corto plazo para buscar nuevas oportunidades de negocio.	\$ 13.230.000	Consultor en Marketing
Capacitar el equipo gerencial en comercio electrónico	\$ 1.995.000	Cámara de Comercio
Crear el sitio WEB y redes sociales de la empresa	\$ -	Programador
Adaptar los productos en concordancia con las necesidades del mercado.	\$ -	Recursos Propios
Establecer un plan de descuentos en sus productos.	\$ -	Recursos Propios
Establecer un plan de suscripción para sus clientes frecuentes.	\$ -	Recursos Propios
Establecer un programa de servicio postventa para la fidelización de los clientes.	\$ -	Recursos Propios
Crear una base de datos con los procesos de producción definidos para la elaboración de los productos.	\$ 1.000.000	Auxiliar administrativo
Crear una base de datos de los proveedores de insumos o servicios.	\$ 1.000.000	Auxiliar administrativo
Crear un histórico de producción basado en las ventas del último año.	\$ 1.000.000	Auxiliar administrativo
Capacitar el equipo en temas de producción y calidad.	\$ 3.990.000	Cámara de Comercio
Definir las capacidades máximas de producción con los recursos existentes.	\$ -	Recursos Propios

Crear un estándar de calidad para la fabricación de los productos.	\$ -	Recursos Propios
Definir y divulgar el plan de producción a corto plazo.	\$ 1.000.000	Recursos Propios
Definir el plan de adquisiciones a corto plazo.	\$ -	Recursos Propios
Realizar un diagnóstico y renovación de la maquinaria existente en caso de requerirse.	\$ 1.500.000	Ingeniero Mecánico
Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas, centros de investigación, grupos y agremiaciones de innovación.	\$ 2.500.000	Relacionamiento
Capacitar el equipo en temas de innovación.	\$ -	Cámara de Comercio
Contratar una consultoría en Innovación.	\$ 7.755.892	Consultor en Innovación
Definir y divulgar un plan de incentivos para la innovación en procesos o productos al interior de la empresa.	\$ -	Recursos Propios
Desarrollar una política de gestión del conocimiento.	\$ -	Recursos Propios
TOTAL, PRESUPESTO	\$ 50.197.368	

Fuente: Elaboración Propia

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

- Establecer un plan de capacitación recurrente para el equipo de trabajo, que permita mantener a sus miembros actualizados en los aspectos definidos como críticos en el análisis de la empresa, esto buscando siempre estar enterados de los cambios del macroentorno para poder efectuar planes a tiempo que permitan una fácil adaptación a los mismos.
- Vinculación al clúster de cuero calzado y marroquinería de Bogotá, como un escenario neutral donde líderes empresariales, gobierno y academia trabajan colaborativamente

para definir una visión conjunta del sector. Esta iniciativa facilita que los empresarios se conecten, encuentren complementariedades y sinergias con universidades, gobiernos y otros empresarios, para mejorar la estrategia de sus negocios y el entorno del clima de inversión de Bogotá y la Región.

- Realizar un diagnóstico a la empresa cada año que tenga como objetivo seguir con la ruta de modernización, esto mediante la definición de planes estratégicos que permitan a la empresa potencializar esos aspectos poco trabajados llevándola a un estadio más alto y dando continuidad a la ruta estratégica propuesta en este trabajo.
- Realizar constantemente charlas con el equipo de trabajo promoviendo el direccionamiento estratégico en busca de que los colaboradores se identifiquen con los objetivos establecidos por la empresa y hagan parte del cambio.
- Realizar renovación de maquinaria según su obsolescencia tecnológica que permita mantener actualizada la maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos.
- Establecer un plan de capacitación que permita formar al personal que ingrese nuevo a la compañía permitiendo así garantizar la calidad en la elaboración de sus productos.
- Implementar la estrategia de Modernización propuesta por el autor en las fases establecidas en el cronograma, para poder llevar los elementos objeto de este trabajo a un segundo estadio.

9.2. Conclusiones

El trabajo contenido en este documento es fruto del análisis consultivo de la información recopilada a través de la matriz del modelo de modernización para las organizaciones (MMGO) aplicado a la compañía GUD'S artículos en cuero con fin de orientar y brindar una norte estratégico para su negocio en el sector, permitiendo así, buscar escenarios posibles que dinamicen o lleguen a obstaculizar el desarrollo de la empresa y de la industria en que se mueve.

Dentro de los componentes relevantes encontrados se resaltan el análisis del entorno, Análisis del entorno, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercadeo, la gestión de Producción, la Innovación y conocimiento, aspectos objeto del trabajo con el fin de alinear estratégicamente, las dinámicas que garanticen el cumplimiento del plan.

- Se definido un plan estratégico inicial en compañía del gerente de la empresa, el cual tiene como objetivo poder llevar a la empresa a un segundo estadio permitiéndole mejorar en los componentes más relevantes, estos fueron identificados mediante la herramienta de diagnóstico (Matriz MMGO).
- Los indicadores financieros arrojados por el instrumento nos muestran que se trata de una empresa con márgenes aceptables en términos de estabilidad.
- Se estructuro el marco teórico teniendo como base diferentes modelos e instrumentos ya probados en procesos de modernización y estratégicos de las compañías.
- Se ejecuto el diagnostico a la empresa, contemplando los 16 componentes definidos en el modelo MMGO, este arrojó como resultado la ubicación de la empresa en el estadio 1 y nos permitió identificar los componentes objeto de este trabajo.
- El componente con mejor calificación de la empresa es el asociativo, este es identificado con ayuda del instrumento.
- Se realizó un análisis de los componentes objeto del trabajo y se avanzó con la gerencia de la empresa en la aplicación del instrumento PESTEL que fue insumo clave para el análisis DOFA inicial planteado en el trabajo.
- Finalmente se define el plan estratégico, Cronograma y presupuesto los cuales serán entregados a la gerencia para su aplicación.
- En colaboración del gerente de la empresa se adelanta una de las actividades del cronograma, desarrollando el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta el resultado del análisis realizado.
- El cronograma de trabajo propuesto está definido para ejecutarse en 48 semanas e implica una inversión aproximada de \$50.197.368.

10. REFERENCIAS

- ACICAM. (20 de abril de 2020). *acicam.org*. Obtenido de *acicam.org*: <https://acicam.org/como-va-el-sector/>
- Banrepcultural. (2015). *enciclopedia.banrepcultural.org*. Obtenido de *enciclopedia.banrepcultural.org*:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/teoria_de_la_modernizacion
- Castillo, F. (14 de marzo de 2012). *blog.pucp.edu.pe*. Obtenido de *blog.pucp.edu.pe*:
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Dinero. (2 de febrero de 2015). *dinero.com*. Obtenido de *dinero.com*:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dombois, R. (1993). MODERNIZACION EMPRESARIAL RETO PARA LAS RELACIONES INDUSTRIALES EN AMERICA LATINA. *REVISTA COLOMBIANA DE PSICOLOGIA*, 82-83.
- Echavarria, J. (1989). *fedesarrollo.org.co*. Obtenido de *fedesarrollo.org.co*:
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2361/Co_Eco_Junio_1990_Echavarria.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Garzon, M. (2014). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 46-48.
- Inche, J. (2 de enero de 1998). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de *sisbib.unmsm.edu.pe*:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/modelos.htm
- ISO. (1 de septiembre de 2015). *normas-iso.com*. Obtenido de *normas-iso.com*:
<https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio: ¿Por qué fracasan los esfuerzos de transformación?* Boston: Harvard Business School Press.
- Little, J. (2014). *PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL*. Múnich: Happy Melly Express.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (28 de enero de 2010). *scielo.org.co*. Obtenido de *scielo.org.co*: <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf>
- Perez, R., Nieto, M., Velasquez, A., Castellanos, G., Garzon, M., Vargas, H., . . . Palacio, M. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, R., Ospina, D., Ocampo, R., Cifuentes, J., & Cubillos, J. (2016). *Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico*. Bogotá: Ediciones EAN.

Presidencia. (8 de octubre de 2019). *Presidencia.gov.co*. Obtenido de *Presidencia.gov.co*:
<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Colombia-es-el-cuarto-pais-mas-competitivo-de-America-Latina-segun-el-Foro-Economico-Mundial-191008.aspx>

Sanchez, G., & Perez, A. (s.f.).

Urrea, F. (1 de enero de 1992). *bibliotecadigital.univalle.edu.co*. Obtenido de *bibliotecadigital.univalle.edu.co*:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/5221/Nuevas%20tecnologias,%20modernizacion%20empresarial%20y%20estilos%20regionales%20de%20relaciones%20industriales%20en%20Colombia.pdf;jsessionid=396F748F907F29701586FC64ADDCBAFF?sequence=>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS*. Naucalpan de Juárez: PEARSON.

A. Anexo. Matriz MMGO GUD'S Artículos En Cuero



B. Anexo. Cronograma Plan GUD'S Artículos En Cuero

