

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan de mejoramiento empresarial de unidades productivas de la comunidad ubicada en
el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga**

Yaneylla Rodríguez Galvis

**Informe final presentado para optar el título de
Ingeniera Industrial**

Director disciplinar

Ing. Eduwin Andrés Flórez Orejuela

Esp. Gerencia de proyectos

Universidad Santo Tomás

Facultad de ingenierías y arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2017

Contenido

Resumen.....	10
Abstrac	11
Introducción	12
1. Definición del problema	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	14
2. Justificación	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. Marco referencial	17
4.1 Marco Conceptual	17
4.2 Marco Teórico	19
4.2.1 Planeación Estratégica.	19
4.2.2 Gerencia estratégica.....	20
4.2.3 Benchmarking.....	26
4.2.4 Concepto e importancia de la innovación en las empresas.....	26
4.2.5 La innovación desde un punto de vista tecnológico.	30
4.2.6 Las cinco fuerzas de Porter.....	34
4.2.7 Reingeniería.	35
4.3 Estado del Arte.....	37
5. Hipótesis y variables.....	45

6. Metodológica de la investigación	46
6.1. Tipo de Investigación	46
6.2. Método de Investigación	47
6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información	47
6.3.1 Fuente.....	47
6.3.2 Técnicas para la recolección de la información.....	48
6.4. Tratamiento de la información	48
7. Resultados y discusión.....	49
7.1. Resultados.....	49
7.1.1 Principales actividades de bienes de consumo	49
7.1.2 Capacitación.....	50
7.1.3 Diagnóstico	57
7.1.4 Evaluación.	72
7.1.5 Factores internos y externos que afectan la productividad	73
7.1.6 Aspectos importantes que se deben tener en cuenta por parte las unidades productivas del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga.	76
7.1.7. Sistema de Medición de la Productividad Económica y Financiera.....	78
7.1.8 Sistema de Medición de Productividad del Proceso.....	80
7.1.9 Sistema de Medición de Productividad del recurso Humano.....	84
7.2. Discusión.....	86
Conclusiones.....	89

Recomendaciones	92
Bibliografía	93
Apéndices.....	100

Lista de tablas

Tabla 1 Diagnóstico empresarial de unidades productivas y de servicios.....	49
Tabla 2 Direccionamiento.....	58
Tabla 3 Administración	60
Tabla 4 Recursos humanos	62
Tabla 5 Comercialización	63
Tabla 6 Producción	65
Tabla 7 Estado de resultados agosto	69
Tabla 8 Estado de resultados septiembre.....	70
Tabla 9 Estado de resultados octubre	71

Lista de figuras

Figura 1 Las cinco fuerzas de Porter	35
Figura 2 Presentación taller de sensibilización.....	51
Figura 3 Actividades del taller de socialización	52
Figura 4 Entrevista individual a propietarios de las unidades de negocio.....	52
Figura 5 Entrevista individual a propietarios de las unidades de negocio.....	53
Figura 6 Visita de verificación a cada una de las unidades de negocio diagnosticas	53
Figura 7 Presentación taller de educación sanitaria.....	54
Figura 8 Certificación de capacitación educación sanitaria.....	55
Figura 9 Capacitación en servicios de atención al cliente	56
Figura 10 Asesorías personalizadas en la viabilidad financiera de la unidad de negocio	56
Figura 11 Asesorías personalizadas en la viabilidad financiera de la unidad de negocio	57
Figura 12 Asesorías colectivas en economía familiar y empresarial	57
Figura 13 Medición de productividad.....	79
Figura 14 Medición de productividad.....	86

Dedicatoria

El éxito no es una donación, sino una conquista en donde abre el corazón y da lo mejor de la vida. Es por eso que la disciplina nos ayuda a lograr nuestras metas y prepararnos para la vida.

Le dedico a Dios por el fortalecimiento y ayuda que me ha dado en cada instante de mi vida, porque me ha permitido culminar con éxitos mis estudios y proyecto de grado en Ingeniería Industrial.

De manera especial le dedico a mis padres: Luis Antonio Rodríguez Yanez y Onaida Galvis Vergel; mi hermana Karen Rodríguez Galvis.

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

Universidad Santo Tomás.

Directores disciplinares del proyecto: Edwin Andrés Flórez Orejuela; Victor Manuel Mateus. Caicedo, por su decidido apoyo, colaboración y muy valiosas orientaciones.

Docente guía: Andrés Mauricio Clavijo Ospina.

Decano de Ingeniería Industrial: Oscar Hugo Varela, por su importante colaboración para lograr los objetivos de este proyecto.

A mi compañera de intervención: Andrea Lorena Flórez Rodríguez. De igual forma, especiales agradecimientos al Club de Leones Palonegro y la Comunidad Luz de Salvación II.

Resumen

El presente artículo se fundamenta en un plan de mejoramiento empresarial, aplicando el concepto de plan estratégico, visto como técnica de actuación que consiste en aclarar lo que pretende conseguir la empresa en el mercado. Se plantean diferentes acciones correctivas necesarias en las unidades productivas, expresando su importancia en términos de posibles mejoras reales en los indicadores y su urgencia en el tiempo. Se destaca la importancia entre la vinculación de la investigación y la proyección social a través de la facultad de ingeniería industrial siendo importante en el fortalecimiento empresarial de los sectores encargados en la producción de bienes de consumo en el contexto actual, que exige entre otros aspectos la construcción de nuevas herramientas estratégicas que fortalezcan el emprendimiento social, la competitividad y el desarrollo socioeconómico de las unidades productivas en Colombia. Al finalizar todo el proceso, se busca por consiguiente que los comerciantes en este sector realicen la respectiva aplicación del plan de mejoramiento y de esta manera se concrete lo planteado con la finalidad específica de conquistar nuevos mercados, mejorar prácticas internas, reducir costos y aplicar todas las acciones necesarias para consolidarse y mejorar su rentabilidad.

Palabras claves: Plan de mejoramiento – emprendimiento social – desarrollo económico local – plan estratégico – marketing – indicadores de mejora – rentabilidad.

Abstract

This article is based on a business improvement plan, applying the concept of strategic plan, seen as an action technique that consists of clarifying what the company intends to achieve in the market. Different necessary corrective actions are proposed in the productive units, expressing their importance in terms of possible real improvements in the indicators and their urgency over time. The importance between linking research and social projection through the faculty of industrial engineering is highlighted, being important in the business strengthening of the sectors responsible for the production of consumer goods in the current context, which requires, among other aspects, the construction of new strategic tools that strengthen social entrepreneurship, competitiveness and socio-economic development of productive units in Colombia. At the end of the whole process, it is therefore sought that the traders in this sector carry out the respective application of the improvement plan and in this way the proposal is made concrete with the specific purpose of conquering new markets, improving internal practices, reducing costs and applying all the necessary actions to consolidate and improve your profitability.

Keywords: Improvement plan - social entrepreneurship - local economic development - strategic plan - marketing - improvement indicators - profitability.

Introducción

El presente estudio tiene como fin, escoger la mejor estrategia de los procesos de manufactura aplicado a PYMES pertenecientes a la comunidad Luz de Salvación II, perteneciente a la comuna 11 del municipio de Bucaramanga. Se realizó un diagnóstico de manufactura a las PYMES seleccionadas, bajo los criterios planteados inicialmente. Seguido a esto se cuenta con capacitar y sensibilizar la comunidad en la importancia de la implementación de los procesos de manufactura y orientar financieramente los movimientos de cada unidad de negocio; potencializando el desarrollo económico local, logrando aumentar el emprendimiento familiar en cada una de las unidades productivas. Se estima mejorar en un 85% el proceso productivo de las unidades capacitadas, donde se verificará y bajos los parámetros de alcance tiempo-recursos y calidad u otro aspecto importante que represente un proceso de mejora continua en el servicio al cliente. La metodología del proyecto contará con una duración de cuatro (4) meses y la implementación, evaluación y las acciones correctivas contará con una duración de seis (6) meses, a partir del cronograma realizado inicialmente donde el alcance del tiempo es uno de los principales enfoques a cumplir. El proyecto se realiza en compañía de los directores disciplinares quiénes fueron asignados por el Comité de proyectos de la facultad de Ingeniería Industrial y por los integrantes y socios del Club de leones, junto con el presidente de la junta de acción comunal de la comunidad y sus delegados. Los recursos del proyecto son asumidos por la estudiante responsable del proyecto. A partir de indicadores se evaluará la verificación de la mejora en la optimización de tiempo y recursos de la producción de los bienes de consumo.

1. Definición del problema

1.1 Descripción del problema

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, “requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes” (Jaramillo, 2008). De igual forma deben buscar financiera, económica y administrativamente idóneas ante los bienes o servicios que presente a la sociedad.

Autores como Moralejo, Miguel & Legarreta, (2009) consideran que “las empresas, sean rurales o urbanas, independiente de su actividad comercial, son organizaciones constituidas con un fin específico, para generar un bien o servicio para comercializarlo”. Las unidades productivas de la comunidad ubicada en el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga, no están ajenas a la estructura de una empresa, puesto que están conformadas por personas inmersas en una estructura debidamente jerarquizada, con funciones financieras y administrativas dentro del área organizacional, buscando la forma de ser entes competitivos en el mercado.

Una de las mayores problemáticas observadas en el sector económico mencionado anteriormente, es la carencia de una adecuada estructura organizativa y financiera, esto de acuerdo a su propietario, ha conllevado a que estas unidades productivas presente ciertas falencias por parte del recurso humano, puesto que al no contar con una debida organización no existe una jerarquía debidamente estructura bajo unos objetivos y parámetros que permitan administrar en forma apropiada los recursos económicos y trabajadores. Por tal motivo, se hace necesario

flexibilizar la estructura organizacional y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, agilizando los procesos internos.

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de realizar el presente estudio en Las unidades productivas de la comunidad ubicada en el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga, ya que esta no cuenta con información financiera y organización administrativa como tal, por consiguiente, se propone “plan de mejoramiento en las actividades económicas de producción”, parte de la iniciativa de poner en práctica la metodología de investigación y llevarla a la experiencia, lo cual conlleva a mejorar todos los aspectos productivos y financieros. Todo se relaciona en crear una cultura organizacional, trabajo en equipo, que permita administrar dichos establecimientos comerciales por parte de sus propietarios de una manera moderna y eficiente. Todo esto debido a que los mismos no cuentan con una estructura administrativa y financiera, que permita una planeación coherente a mediano y largo plazo, con una adecuada toma de decisiones y análisis de las variables internas y externas que puedan afectar las decisiones.

1.2 Formulación del problema

¿La realización de un diagnóstico de las actividades económicas y de producción, permitirá la elaboración de un de plan de mejoramiento en los establecimientos comerciales ubicados en el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga?

2. Justificación

El fortalecimiento empresarial de los sectores encargados en la producción de bienes de consumo en el contexto actual, exige la construcción de nuevas herramientas estratégicas que fortalezcan el emprendimiento social, la competitividad y el desarrollo socioeconómico de las unidades productivas en Colombia, con el fin de promover el crecimiento de la economía de los sectores urbanos compuesto por comunidades vulnerables, mejorar la calidad de vida de las personas que hacen parte de ella, y con ello ser reconocidos como unidades generadoras de ingresos en los planes del desarrollo empresarial de la ciudad.

Dentro de las estrategias más exitosas para aumentar la productividad de estos sectores, se encuentra la formación técnica para el emprendimiento; la cual se aplica a través de asesorías y acompañamiento empresarial en temas como las diferentes formas de financiación, mercadeo y publicidad, con el fin de lograr la formalización de las unidades de desarrollo productivo en una empresa y así generar la auto sostenibilidad de la comunidad a la cual hacen parte.

Este proyecto propondrá un plan de mejoramiento empresarial a nivel productivo a la comunidad del barrio Luz de Salvación II perteneciente a la comuna 11 sur de Bucaramanga cuya estratificación oscila entre el nivel 1 y 2, que ha sido intervenida por la universidad Santo Tomás y por el Club de Leones quienes ofrecerán acompañamiento y apoyo en la realización de la propuesta metodológica.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento en las actividades económicas de producción de la comunidad ubicada en el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales actividades de bienes de consumo y realizar una capacitación de sensibilización a la comunidad con el fin de concientizar a los interesados, la importancia de emprender y el mejoramiento continuo de las unidades productivas.
- Diagnosticar las actividades económicas de la comunidad para establecer una serie de mejoras que permitan el crecimiento social y económico de la comunidad y priorizar las principales necesidades.
- Evaluar la información recopilada ofrecida por la comunidad para la priorización de necesidades.
- Estudiar procesos de manufactura orientado hacia la mejora continua incrementando la productividad y la competitividad en el sector.
- Analizar la información financiera de las unidades de negocio con el fin de evaluar la rentabilidad del mismo.

4. Marco referencial

4.1 Marco Conceptual

Calidad del producto: Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

Desarrollo del mercado (market development): Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

Distribución comercial: Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

Investigación de mercados: Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación Sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

Marketing estratégico: Comprende el mercado y el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica. Se debe segmentar el mercado, seleccionar aquel que será su objetivo y posicionar el producto.

Marketing táctico: Especifica las características, el precio del producto, la promoción para el mercado objetivo y dónde será distribuido.

Mercado: Existe un mercado cuando compradores que deseen cambiar dinero por productos o servicios y entran en contacto con vendedores que deseen cambiar productos o servicios por dinero.

Mercado objeto: Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

Mercado meta: Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

Mercado potencial: Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

Nichos: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

Oferta: Cantidad de mercancía que pueden ser vendidas a diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.

Oportunidad: Se relaciona con la situación y los objetivos. Estos dos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para qué sirve el plan y en qué contexto está.

Posicionamiento del producto: Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

Precio: Cantidad de dinero que es ofrecida a cambio de una mercancía.

Producto: Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Segmentación del mercado: División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

Sistema de información de mercadeo: Un grupo de personas, equipos y procedimientos trabajando conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y en tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización.

Ventaja competitiva: ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Planeación Estratégica. La Planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. “Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y

crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones Serna (sf)”. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

Se puede definir la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo Goodstein (1998)”. Con esta definición queda clara la posibilidad de que estas sean las herramientas que se deban implementar y desarrollar en una empresa que se prepara para enfrentar a situaciones que se encuentran en un tiempo y espacio que aún no se genera.

La visión del estado futuro de la empresa, señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta a menudo es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que se hace ahora, puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

4.2.2 Gerencia estratégica. Fred, Hill y Jones, (2000) consideran que el propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quién debe

reportarse David (1988). La gerencia estratégica está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar los procesos de forma más efectiva.

La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. La gerencia estratégica se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Se puede decir que es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial/gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza de negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la compañía Charles (2000). La gerencia estratégica permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

De igual forma contempla dos grandes fases que incorporan la comunicación y la toma de decisiones respectivas. Estas fases son las de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. La segunda fase procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. La gerencia

estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. El proceso de la gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

En la actualidad la sociedad está sometida a cambios y situaciones que conllevan a que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse al contexto en el cual se encuentran, especialmente las empresas privadas. Toda empresa debe concebir cambios en la gestión de la misma, especialmente en el área rural, que respondan con efectividad y calidad a los servicios utilizados o demandados por los ciudadanos.

La dirección del sistema de estímulos previsto por el actual modelo de gestión de recursos humanos, carece de incentivos para la innovación y eficacia en el desarrollo de los procesos

organizacionales, por consiguiente el crear formas diferentes de hacer las cosas o transformar los procesos en las entidades privadas localizadas en el área rural, tal como es el caso de los establecimientos comerciales aquí estudiados localizados en un asentamiento del municipio de Bucaramanga, requiere de estrategias gerenciales y competitivas enfocadas al desarrollo.

La gestión está determinada por la visión ansiosa de mejorar cada día la calidad de vida de todos los actores humanos; la continuidad laboral, porque ello asegura la supervivencia empresarial, la continuidad laboral, y lo que es más aportar soluciones para preservar el planeta. “La calidad empieza con el cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo. Luego conviértase en un agente de cambio al transmitir a través del ejemplo; no exija cambio, sea usted el cambio” (Vásquez, 2008 p. 1).

En este sentido, y de acuerdo a lo anterior, la gestión administrativa como estrategia gerencial competitiva es importante puesto que permite coordinar las acciones para sensibilizar y organizar de manera continua y constante a todos los integrantes en la empresa, con métodos actuales, con planteamientos gerenciales y administrativos avanzados, humanistas, que ayude a los integrantes de las empresas a desarrollarse como organizaciones empresariales aptas en una sociedad justa y equitativa.

Al respecto se ha dicho lo siguiente: Al hablar de bienes y/o servicios de calidad, la gente se refiere normalmente a bienes de lujo o excelentes con precios elevados. Su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad, por lo cual es importante comenzar a unificar su definición. (Vásquez, 2007 p. 2).

En este sentido, Lerner, (2010) vinculan el fenómeno de gestión administrativa estratégica con “la satisfacción o incluso superación de las expectativas de los clientes”. Partiendo de estos estudios se puede decir que se debe aprender a cooperar, a nivel interno y externo en las empresas

para crecer como persona, para mejorar las organizaciones o para lograr empresas competitivas que pueda ocupar un puesto destacado a nivel nacional e internacional.

Lefcovich, (2014) “Una empresa que carece de estándares no puede aspirar a mantener niveles de calidad y costos en su participación en el mercado, y mucho menos a mejorarlos”. De acuerdo al precitado autor si en las empresas no hay objetivos de mejoramiento, control o seguimiento de su cumplimiento, y evaluación de su evolución en el tiempo, la empresa perderá su capacidad de competir y por ende su calidad y gestión de la misma estará por debajo de los estándares establecidos.

Se considera a la gestión estratégica como una habilidad competitiva, cuando la administración toma como base de su planeación importante los requerimientos del cliente y la calidad que ofrecen los productos de la competencia (Domínguez, 2012). De la misma manera para identificar la calidad el control y la gestión de la misma es necesario aprender constantemente el significado de calidad en todos los órdenes de la vida empresarial, como gestionarla; como comunicarse, como entenderse, como colaborar como ser jefe, dirigente, entre otros.

Así sería entonces, que una gerencia orientada por la teoría de gestión, tendría a su favor la motivación natural de los empleados, de los clientes y de toda la comunidad en general para ofrecer excelentes bienes y servicios, sujetos a un permanente cambio de los medios, procesos y fines, con el objetivo de fomentar e integrar en todo el proceso productivo de la empresa los estándares de calidad que se deben manejar.

En este sentido se puede decir que las empresas deben construir un sistema gestión que asegure que las cosas funcionan bien. Al respecto Posada recomienda para alcanzar una excelente gestión “requerir de un personal empoderado y competente que puedan fácilmente adaptarse a las demandas y expectativas de la empresa” (Posada, 2007 p. 12).

El proceso de gestión se identifica con la base epistemológica (conocimiento) de tener una conciencia clara sobre la necesidad, para poder fabricarla, hacerla, y construirla; porque ella no se controla sino que se construye. “Hoy día, en diversos escenarios a nivel comunitario, nacional e internacional, los sectores económicos, educativos, industriales, políticos, sociales..., están inmersos en una competencia por sobrevivir y triunfar, y para ello es necesaria la calidad” (Pinto, 1998 p. 3).

En síntesis general, se puede decir que la gestión administrativa está determinada por la visión ansiosa de mejorar cada día la calidad de vida de todos los actores humanos; porque ello asegura la supervivencia empresarial, la continuidad laboral, y lo que es más aportar soluciones para preservar el planeta. Es importante agregar que la calidad va de la mano de la gestión, al respecto Vásquez, (2008) consideran lo siguientes: “La calidad empieza con el cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo. Luego conviértase en un agente de cambio al transmitir a través del ejemplo; no exija cambio, sea usted el cambio” (p. 4).

Los anteriores autores reconocen la gestión de como la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de calidad de los bienes y servicios que en ella se producen con el objetivo máximo de satisfacer al cliente.

La gestión administrativa es importante puesto que permite coordinar las acciones para sensibilizar y organizar de manera continua y constante a todos los integrantes en la empresa, con métodos actuales, con planteamientos gerenciales y administrativos avanzados, humanistas, que ayude a los integrantes de las empresas a desarrollarse como organizaciones empresariales aptas en una sociedad justa y equitativa.

Partiendo de estos supuestos teóricos se puede decir que se debe aprender a cooperar, a nivel interno y externo en las empresas para crecer como persona, para mejorar las organizaciones o

para lograr empresas competitivas que pueda ocupar un puesto destacado a nivel nacional e internacional.

4.2.3 Benchmarking. Robbins y Decenzo, (2009) considera que el Benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. De acuerdo a autores como Leonardo y William el Benchmarking "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes Robbins (2009)". El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias practicas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

4.2.4 Concepto e importancia de la innovación en las empresas. Cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Como lo indican las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que

hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

La palabra innovación aparece continuamente como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de creación de empleo, de mejora de las condiciones de vida, “se habla de innovación en los ámbitos económicos (la innovación tecnológica en las empresas) y social (sanidad, ocio, condiciones laborales, transportes, etc.)” (González, 2000 p. 5).

“La estrategia de innovación es concebida como una herramienta a través de la cual se da una reconceptualización de las reglas del juego del mercado impulsada por la empresa para alcanzar el liderazgo, la satisfacción del cliente o el crecimiento empresarial” (Gómez, 2008). En la actualidad a los países desarrollados se está fomentando una fuerte concentración en desarrollo o mejora de nuevos productos, a ello contribuye de manera específica el reto de las empresas en Colombia donde se debe considerar la naturaleza global de sus mercados y la necesidad de hacer frente a la creciente competitividad existente a través de la innovación de los productos de la mano con los avances técnicos y tecnológicos. La innovación en las empresas debe ir a la par con los avances científicos y tecnológicos. Rojas, (2010) plantea las siguientes ventajas en una empresa innovadora:

- Conocer cambios de las tecnologías y en los mercados próximos al entorno organizacional.
- Reducir riesgos en la toma de decisiones.
- Conocer nuevas necesidades de los clientes.
- Dirigir los esfuerzos de innovación hacia aquellas tendencias que lo ameriten.
- Conocer mejor la competencia.
- Buscar alianzas con nuevos socios o asesoramiento de expertos (Rojas, 2010 p. 2).

En Colombia la globalización y la expansión de mercados a través de los tratados de libre comercio han obligado a las empresas a innovar si quieren ser competitivas. En este orden de ideas autores como Acosta, Zárate & Fischer, (2014) definen la capacidad de innovación como la habilidad de la empresa intensiva en conocimiento para movilizar y gestionar aquellos recursos científicos y técnicos en pro del bienestar económico de la misma. En este aspecto se puede decir que la globalización es una realidad en marcha, y las consecuencias de este proceso afectan la competitividad de los negocios, entonces la necesidad de innovación y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno son temas de interés y actualidad, esto de acuerdo a Bitrán, Benavente. & Maggi, (2011) “existe hoy el convencimiento de que en la era de la globalización el desarrollo se alcanza con más conocimiento aplicado a la producción y con más innovación que con la simple acumulación de capital y trabajo” (p. 1).

La innovación es quizás justicieramente uno de los temas más abordados en la literatura de negocios. Si bien el grado de innovación es una cuestión primordial en las economías nacionales, no se debe perder de vista que la empresa como agente económico constituye el "principal agente innovador de una economía", ya que es el sector empresarial el responsable de las mejoras presentadas por los niveles de productividad de las economías modernas en los últimos años (Scarone, 2005 p. 2).

Es importante analizar que las empresas aunque estén posicionadas en el mercado, deben tener innovaciones, estas innovaciones deben ser desde un punto de vista financiero y administrativo, ya que deben interesarse por prestar mayor atención a las demandas de los clientes y hacer inversiones que generen alta rentabilidad. En esto se puede decir que la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

La innovación es uno de los principales motores de desarrollo de las economías modernas. Es, además, la principal característica diferenciadora de los países emergentes que superan las denominadas trampas de pobreza y pasan el umbral hacia el progreso (Gómez & Mitchell, 2014 p. 18). Dentro de los principales tipos de innovación hay cuatro el primero es la Innovación de producto Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada para considerarlo innovador un producto, este debe presentar las características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio, el segundo concepto es la Innovación de proceso este Concepto es aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución.

La innovación parte de la producción de conocimiento, depende de un mejoramiento continuo, conduce a un cambio institucional acorde a nuevas condiciones lo que obliga a unas nuevas formas de organizaciones (Patiño, 2010). El emprendimiento en las empresas desde un punto de vista innovador debe ser visto como un valor agregado, o sea, se necesita que incluso en estas mismas sea posible implementar políticas públicas acordes a las condiciones y exigencias actuales del mundo empresarial, condiciones que constituyen uno de los elementos fundamentales.

Olivares, (2013) “la innovación es a menudo un nuevo concepto, que normalmente surge de la interacción entre especialistas, debido a que, cuando su conocimiento se combina aparecen nuevas ideas en las que nadie había pensado antes”. En esto se resalta la importancia de la medición de los procesos de innovación, según el autor estos radican en que los indicadores en este campo son instrumentos para la toma de decisiones de políticas, tanto en la esfera privada como en la gubernamental. Es decir que la innovación se logra mediante cambios significativos en las

técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Por consiguiente las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La innovación es el proceso sistemático que retoma ideas y propuestas generadas por las personas.

Gómez et al, (2013) plantea una serie de claves que deben plantearse una empresa emprendedora, concierne la idea de lo importante de crear o pertenecer a una empresa innovadora. Es decir que si se analizan los principios de innovación aplicados a las empresas se llega a la conclusión de que estos suministra soporte y recursos de las empresas que las hacen viables y administra el proceso a través del cual las ideas se convierten en productos, servicios, soluciones, conceptos, que se implementan, se comercializan y generan los resultados previstos.

4.2.5 La innovación desde un punto de vista tecnológico. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y la calidad de una actividad de apoyo básico. Esto consiste en la utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas.

Migdely et al, (2007) se deben estudiar los conceptos de innovación, tecnología y su importancia para el desarrollo empresarial desde los enfoques cognitivos y epistemológicos. De

acuerdo al autor, para esto se debe definir la gestión tecnológica; al igual que se deben exponer sus fases y alcance, así como las características en el sistema empresarial.

Al respecto Migdely et al, (2007) consideran: “La tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos, etcétera” (Migdely et al, 2007 p. 3).

La tecnología permite la variación de la innovación en organización empresarial, esta genera cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La tecnología va de la mano en la actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

La innovación es, cada vez de forma más acusada, un factor esencial en las organizaciones para determinar su crecimiento económico, mejorar su eficacia y aumentar su competitividad empresarial (Baena, 2009).

Laffarga et al. (2008) ha manifestado lo siguiente: Las distintas categorías de nivel tecnológico son: a) posición tecnológica fuerte o buena: la empresas utiliza tecnología desarrollada por ella misma, o adquirida, intentan-do alcanzar mejores resultados que los competidores, y b) posición tecnológica sostenible o débil: la tecnología usada por la empresa es similar o inferior a la de los competidores. La empresa solamente invierte en nueva tecnología una vez que se alcanzan

resultados exitosos con la implementación. Para introducir esta información en nuestro análisis, definimos una variable dicotómica que toma valor 1 cuando la empresa goza de una posición tecnológica fuerte o buena y valor 0 cuando su posición tecnológica es sostenible o débil” (Laffarga et al. (2008).

Según López, (2005) desde un punto de vista tecnológico hace referencia a las ideas basadas o fundamentadas en el conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos avanzados aplicados al margen de una empresa u organización. Es decir que la innovación analizada desde el enfoque tecnológico permite apreciar la concepción del proceso de innovador complejizado, es decir entiendo que es un proceso lineal controlado y de responsabilidad de la organización, a ser un asunto altamente riesgoso, de patrones caóticos, con múltiples interrelaciones y retroacciones, tanto en el interior de la organización como los agentes del entorno si no se analiza con calma al momento de ejecutar los planteamientos innovadores en relación a los avances tecnológicos.

Se puede considerar la importancia de la tecnología en la empresa, hoy en día, está presente en cada aspecto de la vida. Esta siempre está avanzando, cada día se innova en algún aspecto de ella y uno de los campos en los que avanza más rápidamente es en el ámbito empresarial. En este aspecto tanto la tecnología como la “innovación son un proceso social complejo que puede alcanzar distintos grados de complejidad y formalización” (Dini. & Stumpo, 2002).

Montesa, (2013 para este autor en realidad, la innovación surge cuando la empresa se enfrenta a una oportunidad o a un problema, lo que nos obliga a preguntarnos por las herramientas disponibles para su gestión, o lo que es lo mismo, en qué aspectos debemos “innovar la gestión”. Si se aprecia el concepto de innovación y el de tecnología, se puede decir que tanto la innovación como la tecnología en las empresas, ayuda a tener una mejor organización en todos los aspectos, desde cómo llevar a cabo cuentas administrativas, como los gastos e ingresos de la corporación, o

cuanto se le debe pagar a cada empleado, hasta que tareas debe realizar cada uno de los trabajadores, y cuando deben descansar estos, etc.

En el desarrollo de la humanidad, la Innovación, tiene un despegue más temprano en comparación a la Ciencia y la Tecnología, y a partir de esta en el marco de una sociedad que crece y avanza aceleradamente en información, comunicación y globalización, donde ya varios países latinoamericanos, han elaborado lineamientos y estrategias en innovación y competitividad nacional o global, económica y cultural, para la inserción y progreso en diferentes ámbitos internacionales (Vega, 2012).

Se observa la manera en que la innovación y la tecnología ayuda a mejorar en el campo en el que se desenvuelve la empresa. A través de estas herramientas, la empresa, se encarga de crear nuevos aparatos y aplicaciones para mejorar la eficiencia y productividad.

Karim. & Gherab, (2012) enumeran algunos de los conceptos que caracterizan los sistemas de innovación y conocimiento distribuido, desde un punto de vista tecnológico:

Apertura: abrir (aunque sea parcialmente) los recursos y los conocimientos innovadores,

Comunidad de iguales: sistemas horizontales, sin jerarquías preestablecidas.

Colaboración: crear sinergias.

Autoselección de los participantes: acción voluntaria de los participantes.

Granularidad/modularidad de los problemas a resolver: facilita la autoselección por parte de los participantes.

En este aspecto Pérez R., Camacho O. & Arroyo G. (2007) han considerado que en este contexto, la competitividad se ha asociado cada vez más a la innovación, al conocimiento y al desarrollo tecnológico.

La innovación se refiere a la asimilación y explotación exitosa de una invención para la mejora de procesos o introducción de nuevos productos o servicios en el mercado” (SENA, p. 6).

Todo lo anterior se resume en los grandes cambios en el entorno empresarial actual, caracterizado entre otras cosas, por el gran impacto del desarrollo de la tecnología y la innovación en el mundo empresarial, hacen que se transformen los procesos tradicionales de comunicación y gestión de la información, y a su vez que la organización encause el uso de la tecnología de información como herramienta vital para alcanzar sus metas.

Es indiscutible que los avances tecnológicos y las innovaciones aceleran la obsolescencia de los productos y acortan la vida de los mismos pero hay que entender estas implicaciones en el marco de unos procesos dinámicos y no estáticos. Las empresas de avanzada que incorporan innovaciones con regularidad son mucho más estables que las que desarrollan su actividad en sectores tradicionales y son pocas o nada innovadoras.

4.2.6 Las cinco fuerzas de Porter. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, (2004) si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

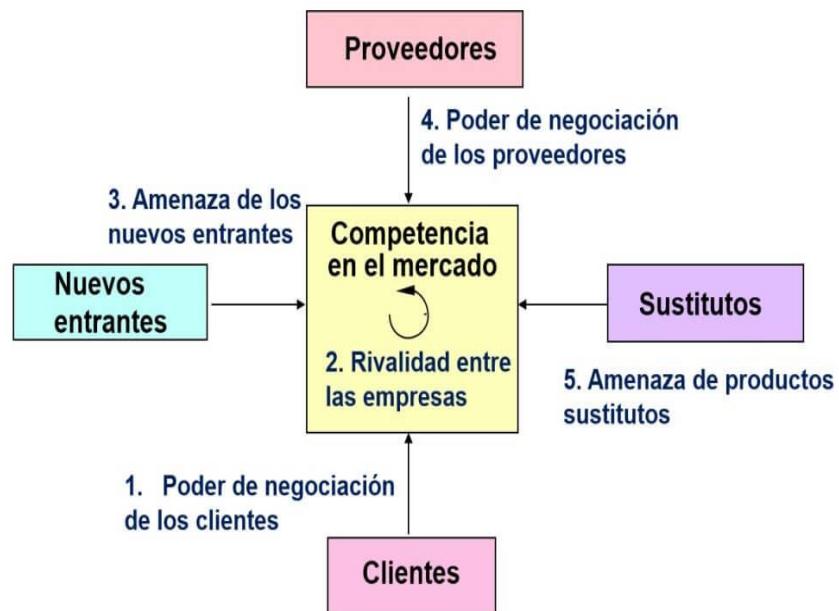


Figura 1 Las cinco fuerzas de Porter

A estas cinco fuerzas se debe añadir la reglamentación pública que imparte el Estado, a través de reglamentos y política industrial que no permite que estos factores interactúen con total libertad. Esto indica que la evaluación de la intensidad de la competencia debe tener en cuenta las medidas reglamentarias y políticas públicas.

4.2.7 Reingeniería. La Reingeniería es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de las Empresas y cualquiera la puede aprender. Es una forma de experimentalismo radical, de invención y reinención, constantemente frenada por las realidades de lo práctico. Se pensaba que esta tendencia a experimentar era una característica estadounidense, pero, desde luego, no es así; ya la practicaban los hombres de virtud en la Italia del Renacimiento. El filósofo inglés Francis Bacon escribió con elocuencia sobre el tema a fines del siglo XVI. Individuos audaces de todo el mundo, del Oriente no menos que del Occidente la han vivido.

La Reingeniería requiere expertos en trabajo de Personal, Ingeniería Industrial y Economía, en Marketing, tecnologías de diferentes clases y el trabajo específico que se va a desarrollar. La Reingeniería abre una nueva puerta que conduce a muchas otras.

Después de muchas investigaciones sobre la Reingeniería y su aplicación en las Empresas se ha demostrado que esta ofrece la manera de:

Construir un modelo actual de la Empresa, analizarlo y utilizarlo para diseñar nuevos procesos y estructuras organizacionales.

Tomar en cuenta las diferentes necesidades de cada Departamento de la Empresa y delinear sus roles en el Proceso de Reingeniería.

Posicionar la Empresa para reaccionar ante las condiciones y retos cambiantes del mercado.

Crear una necesidad propia para el cambio continuo y hacer de este un amigo y no un adversario tanto de la Gerencia como de los trabajadores.

Cultivar un ambiente que fomente y gratifique no solo la garantía de calidad sino la iniciativa de calidad.

Implementar la nueva operación de la Empresa y la estructura Organizacional para minimizar, a la vez, cualquier aspecto de incertidumbre en el lugar de trabajo.

Modificar los sistemas tecnológicos que apoyan la nueva estructura.

4.3 Estado del Arte

Con el paso del tiempo, el hombre ha atravesado períodos de progreso y de enormes cambios que han obligado a construir una nueva sociedad. En la actualidad, el mundo se ha ido modificando velozmente, tanto así que hablamos de fenómenos como el desempleo y la exclusión como participes en gran volumen en nuestra sociedad. Ante esta carencia de empleo nace una oportunidad conocida como el autoempleo, es decir la propia generación de trabajo. Es así como el concepto de emprendimiento, si bien ha sido importante a través del tiempo, últimamente ha cobrado mayor relevancia para nuestra sociedad, puesto que los usuarios han identificación en la producción de empresas y desarrollo de competencias una oportunidad de generar ingresos para la satisfacción de sus necesidades. (Formichella, 2004).

No obstante, los comerciantes o emprendedores presentan una carencia de producción, ya que a falta de recursos económicos, se reduce considerablemente la producción bienes de consumo. Los facilitadores de inversión como lo es el sistema bancario, se ha desproporcionado de tal manera que los inversionistas mantienen su capital en producción mínima sin riesgos de pérdidas gravosas para su patrimonio. Comprender la relación entre construcción, desarrollo y educación permite esclarecer una pregunta frecuente que surge en el entendimiento del concepto de emprendimiento, y que se conoce como aquel cuestionamiento donde se plantea que el emprendedor nace o se forma. La educación es el medio por el cual se logran modificar actitudes y comportamientos, vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales. (Formichella, 2004)

Si se implementan medidas tendientes a mejorar la educación en entrepreneurship, en la cual el Estado tiene un importante rol, se logra aumentar el espíritu emprendedor de los individuos y

de esta forma existe una mayor dotación social de cualidades emprendedoras. Esto provoca efectos positivos, tales como la creación de empresas, el crecimiento de las empresas existentes y la generación de autoempleo. Contribuyendo así a la disminución del desempleo, lo cual favorece al desarrollo socio económico, teniendo en cuenta que, los individuos, cuando tienen trabajo, mejoran su autoestima y su calidad de vida. A su vez, al aumentar las cualidades emprendedoras de la comunidad, aumenta la aparición de nuevas e innovadoras iniciativas en la misma. (Formichella, 2004)

A partir de lo anterior puedo deducir que cuantos más agentes de desarrollo participen, más factible será el desarrollo local y cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente por el desarrollo local de la misma, más fácil será la construcción de unidades productivas, la comprensión de la realidad, y la visión de las fortalezas y debilidades del territorio.

En la ejecución de programas de política empresarial se actúa permanentemente en la frontera entre lo público y lo privado. Público es el interés por crear riqueza a partir del progreso industrial para distribuirla entre los ciudadanos, pero privada es la iniciativa empresarial y la toma de decisiones y riesgos que supone toda actuación. De ello se infiere la necesidad de la cooperación entre instituciones públicas y privadas para el desarrollo de las PYME. Hay que unir la perspectiva de la administración con la del mercado y la sociedad civil, porque solo así se podrán movilizar todas las potencialidades de desarrollo de la sociedad. (Costamagna, 1999)

Las comunidades mejoran sus condiciones económicas a través de la generación de empleo, accediendo a una mejor educación, y mejorando sus condiciones de higiene y salud, entre otros. Todos estos factores son fundamentales para mitigar la pobreza urbana y combatir el germen de la violencia que todavía permea estos sectores. (Alejandro Echeverri, 2006)

La proactividad es una competencia muy importante, pues se traduce en la capacidad de adaptarse al cambio, de desarrollar iniciativa y de actuar primero que los demás. La integridad personal, por su parte, tiene relación con la escala de valores y la transparencia del comportamiento. Otra estrategia que deberían optar las Pymes sería agregar valor a sus productos haciendo énfasis en el servicio al cliente, pues esta estrategia, como sucedió en Italia, les permitiría encontrar el reconocimiento y lealtad de sus clientes, sin importar el precio que tengan que ofrecer o el volumen del producto que deban hacer. La empresa debe trabajar en la consistencia de ellos con los objetivos estratégicos del negocio, para alinear empresa y recurso humano hacia sus metas de crecimiento.

Las empresas que tienen el mayor desempeño financiero, tienen desarrolladas competencias como: entendimiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a objetivos, proactividad e integridad personal. Los ejecutivos con entendimiento estratégico organizacional no sólo conocen el negocio y tienen definido a dónde y cómo quieren llevar la empresa, sino que son capaces de identificar las amenazas y las oportunidades en el momento de elaborar las estrategias del negocio. (Vásques, 2004)

Se necesita cambiar de paradigma, cambiar la reverencia por lo grande y comprender y aceptar lo que las investigaciones recientes han demostrado, tanto en Latinoamérica como en los países desarrollados:

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.
- Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios del entorno.

- Los negocios pequeños son laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales y en algunos casos el reto intelectual en un pequeño negocio es mayor que el que exige una gran empresa.

- Mientras los negocios pequeños tienden a innovar, los grandes a adquirir.

- Lo arriesgado y poco interesante para la gran empresa es, en muchos casos, seguro y de alto interés para la pequeña empresa". (Varela, 2001)

Los negocios pequeños nacen a partir de las ideas que originan las grandes empresas, aquellas que toman sus ideas y las refuerzan para innovar logrando un reconocimiento en el mercado regional, se convierten en emprendedoras. Así nacen muchos de los programas de emprendimiento o estrategias financieras que se dan a conocer mediante convocatorias (Plan semilla del Sena) en donde evalúan las ideas más productivas e integrales para realizar aportes económicos que permitan la compra de maquinaria de las pyme, como parte de la productividad.

El desafío de impulsar procesos de desarrollo subnacional en América Latina demanda esfuerzos enormes, algunos de los cuales están vinculados con aspectos institucionales, organizativos, de coordinación, de articulación, etc., que no siempre exigen recursos financieros, aunque por cierto ellos son necesarios. De ser así, esto significa que hay espacios para proyectos políticos innovadores que apunten a la construcción de territorios competitivos y, por lo tanto, a la transformación de los sistemas productivos locales". (Lira, 2005)

La aplicación de la metodología Seis Sigma es una herramienta de gran ayuda para eliminar todo aquello que no constituye valor agregado al producto y para lograr un adecuado control de la calidad, con el fin de reducir la cantidad de producto defectuoso y aumentar la rentabilidad en la empresa. (Ricardo Bañuelas, 2005)

Para la exitosa aplicación de un programa Seis Sigma es necesario el compromiso del equipo de trabajo y de todos los miembros de la compañía, además de establecer controles que permitan mantener los beneficios para evitar volver a prácticas inadecuadas. (Solano, 2011)

La filosofía de la mejora continua de las operaciones ha inundado las aplicaciones de mejora en las empresas, con un sin fin de técnicas y herramientas de racionalización, que bien merecen su organización y evaluación a través de la identificación de propósitos claros de su aplicación, para lo cual los conceptos de valor y de desperdicio de la manufactura esbelta, logran concentrar esfuerzos en este sentido. (Freddy G. Pérez Lobo, 2007)

Según Lina Marcela Pedraza, el análisis de desperdicios de cada uno de los procesos indica que los desperdicios que más afectan la línea son; las esperas y los transportes innecesarios, la producción de inventarios y productos defectuosos. Los resultados del proceso de mejora deben ser evaluados a partir del cálculo de indicadores que demuestren la efectividad de las medidas planteadas. (Aleida González Gonzáles, 2000)

La efectividad de las soluciones planteadas, los resultados del proyecto se realiza mediante el cálculo de indicadores, a partir de los cuales se observa si el conjunto de medidas tomadas ha repercutido favorablemente en el problema objeto de mejoramiento, ejemplo de estos indicadores pueden ser, la reducción del nivel de defectuosidad por diferentes conceptos, la reducción de las paradas de las máquinas por desajustes y roturas y del mejoramiento de la documentación del proceso por el número de documentos revisados, completados y actualizados. (Aleida González Gonzáles, 2000)

En relación a la innovación tecnológica, donde el agente principal es la empresa, se requieren conocimientos tecnológicos, y muchas otras cosas más: mercadotecnia, administración, aspectos financieros. Etc. (Treviño, 2002)

Para lograr el desarrollo sostenible es muy importante comprender las vinculaciones entre los aspectos social, ecológico y económico de nuestro mundo ello obedece a que, en general, el comportamiento de un sistema está determinado tanto por las vinculaciones causales entre sus variables como por las variaciones en los valores de las variables mismas. (Gallopín, 2003)

Como lo mencionan anteriormente, el emprendimiento social es uno de los principales caminos para disminuir el nivel de desempleo y como auto sostenibilidad del individuo o colectivo, la independización de los apoyos del estado, el mejoramiento de la calidad de vida y demás aspectos importante en el desarrollo colectivo económico de una comunidad con necesidades representativas. Según Antonio Vásquez Barquero, los países avanzados y emergentes atraviesan por un proceso de importantes cambios productivos y sociales, debido a que la crisis financiera ha hecho que el sistema bancario deje de ser un factor dinamizador del sistema productivo. Donde la política de desarrollo local constituye una salida territorial de la crisis económica ya que es una estrategia que enfoca la reestructuración y el ajuste productivo como una cuestión a resolver en el territorio, lo que le permite dar soluciones concretas a los problemas específicos de cada localidad y de cada región. Pero, el desarrollo local es una estrategia que, además, busca el progreso social y el desarrollo sostenible. También, es una estrategia que se basa en la mejora continua de los recursos disponibles y particularmente de los recursos naturales y del patrimonio histórico y cultural, ya que con ello se contribuye a aumentar la ventaja competitiva del territorio y el bienestar de la población. (Barquero, 2009)

En lo esencial el desarrollo económico local, plantea que las capacidades emprendedoras locales pueden ser activadas y dinamizadas para valorizar los recursos productivos tradicionales (agricultura, artesanado, pequeña y mediana industria) y no tradicionales (energías renovables,

protección del medio ambiente, cuidado y/o valorización del patrimonio y cultura local, turismo) generando nuevas actividades productivas y empleos. (Mario Rosales Ortega, 2012)

El apoyo de las entidades gubernamentales por medio de las secretaría de desarrollo social ya sea departamental o municipal resulta ser muy útil en el aumento de los recursos económicos de las comunidades al igual, las asesorías en mejoramiento continuo y la facilidad de obtención de certificados principales para ejecutar el desarrollo de las unidades productivas que están siendo ejecutadas de manera informal en las urbanidades a nivel nacional, donde desarrollar programas de apoyo que incluyen e incentivan a mejorar el desarrollo económico social. Donde los investigadores, entidades de educación, sector privado, gobiernos locales, regionales y el gobierno nacional, deben trabajar no sólo en la generación de una cultura que privilegie el emprendimiento como opción de vida y herramienta de desarrollo, sino como un área de construcción de conocimiento que permita el desarrollo de instrumentos en beneficios a los nuevos empresarios de la sociedad. (Matiz, 2009)

De igual forma, la implementación de SMED redujo los tiempos de cambio y disminuyó los costos de la herramienta al prolongar su vida útil. Además, se pueden reducir las esperas al implementar SMED, mejorar la calidad del producto y reducir el tiempo de entrega al nivelar la producción en toda la línea. Para la eliminación de desperdicios dentro de las líneas de producción no solo ayudan a mejorar el proceso, sino que con el tiempo estas implementaciones generan reducciones en los costos de la compañía. (Pedraza, 2010)

En los últimos años las metodologías y estrategias más utilizadas por las empresas manufactureras a nivel mundial han sido BPR (Business Process Redesign), VSM (Value Stream Mapping), BPI (Business Process Improvement), CQT (Cost Quality Time) y Reingeniería. El cual, la correcta clasificación y metodologías para el mejoramiento de los procesos de

manufactura; se clasificaron en dos clases que son: metodologías de rediseño de manufactura y metodologías de reingeniería de los procesos de manufactura. (Silvia Tatiana Mutis Medina, 2010)

Por otro lado, se encontró que el tema de Manufactura Esbelta está desligado de las estrategias del negocio. Es decir, las iniciativas no surgen desde la alta gerencia ni de accionistas, sino de los mandos medios que proponen pequeñas aplicaciones acorde con las necesidades, y que estos conocimientos no son transmitidos a los niveles operativos. (Posada, Herrera, & Martínez, 2010)

La crisis económica ha impactado fuertemente a las PyMES mexicanas, esta metodología puede ayudarles a enfrentarla. Los principales objetivos del Sistema de Manufactura Esbelta: alta flexibilidad, rápidos tiempos de respuesta y eliminación del desperdicio incrementarán la competitividad de estas empresas. (Luis Fernando Niño Luna, 2010)

No se trata de mejorar lo que está fallando o está mal, un mejoramiento es identificar, documentar y analizar los procesos para mejorarlos. El gerenciamiento de procesos consiste en un mejoramiento continuo para buscar que no se atase la compañía ante la competencia, ni se pierdan los rendimientos esperados. (Padilla, 2010)

Es necesario que las PYME'S implementen los controles de calidad en todas las áreas, para garantizar la calidad del producto y la seguridad en su consumo. En estas condiciones las empresas estudiadas no están en capacidad insertarse competitivamente en los mercados internacionales e inclusive existe riesgo en la continuidad de su permanencia en el mercado nacional. Una forma de hacerlas más competitivas es incorporarlas progresivamente en el contexto de los sistemas de manufactura esbelta. La propuesta que se haga, además de integrar los aspectos característicos de este tipo de explotación, deberán incluir: el diseño organizacional, la filosofía de gestión, el diseño de cargos, las prácticas operativas, las estrategias de control de calidad; así como las herramientas propias de los sistemas de manufactura esbelta. A partir de la manufactura esbelta se logra reducir

los tiempos de entregas, mejorar el nivel de calidad y, por ende, reducir los costos. Dadas sus características de pequeñas empresas de producción artesanal, pueden aplicarse, dentro de las herramientas esbeltas: 5 S, kanban, jidoka, poka yoke y justo a tiempo. (Edyamira R. Cardozo, 2011)

En un mundo empresarial tan competitivo, se ha hecho necesario desarrollar nuevas metodologías que permitan a las organizaciones ser más eficientes, no solamente a nivel nacional sino internacional, siendo de vital importancia la satisfacción del cliente en todos sus aspectos. Por lo anterior con la generación de nuevas formas para desarrollar los procesos productivos, las empresas dan un paso adelante en el desarrollo de sistemas administrativos basados en la Gestión Integral, lo cual redundará a mediano y largo plazo en su supervivencia y crecimiento. (Lugo Ruiz & Pinzon Blanco, 2011). Sin embargo, existen algunas fortalezas que pueden ser identificadas según el tamaño. En el caso de las medianas, la localización y las actividades en torno a la selección y el diseño de productos presentaron los mejores desempeños; en las grandes, dicha situación se observa en la capacidad de producción, recursos humanos, estructura organizativa y gestión de la calidad. En ambos casos, el mayor rezago se observa en la tecnología de procesos, el layout y los procesos de abastecimiento. (Jorge A. Vivares-Vergara, 2015).

5. Hipótesis y variables

La vinculación de la investigación y la proyección social a través de la facultad de ingeniería industrial es importante en el fortalecimiento empresarial de los sectores encargados en la producción de bienes de consumo en el contexto actual, que exige entre otros aspectos la construcción de nuevas herramientas estratégicas que fortalezcan el emprendimiento social, la

competitividad y el desarrollo socioeconómico de las unidades productivas en Colombia. Los propósitos que busca esta articulación son promover el crecimiento de la economía de los sectores urbanos compuesto por comunidades vulnerables, mejorar la calidad de vida de las personas que hacen parte de ella, y ser reconocidos como unidades generadoras de ingresos en los planes del desarrollo empresarial de las ciudades generando un impacto socioeconómico dentro de la comunidad y en el caso del presente estudio, del municipio de Bucaramanga.

- Social
- Política
- Económica
- Emprendimiento
- Factor humano
- Modelos de mejoramiento productivo.

6. Metodológica de la investigación

6.1. Tipo de Investigación

Dankhe (1986), divide los tipos de estudios en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio de que se trate varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación. El caso particular que compete a la presente investigación se usaran dos: exploratorios y descriptivos.

El tipo de estudio aplicado es el descriptivo, el cual es definido por Tamayo, (2001) de la siguiente forma “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión o procesos de los fenómenos”. Cabe destacar, que este será el tipo de investigación que la autora consideró para la elaboración y ejecución del mismo.

Por su parte Bernal (200) afirma que la investigación descriptiva “es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”. De acuerdo con este autor este tipo de investigación pretende recoger de forma clara y explícita todos los factores directamente en los objetivos de estudio.

6.2. Método de Investigación

El paradigma o método que acompañó la investigación fue el cualitativo de acuerdo al Dr. Clavijo (2010) “lo cualitativo permite hacer registros narrativos de los fenómenos mediante técnicas diferentes a las cuantificables”. Se escogió este tipo de método en función de que a través de él se recogerán y analizarán datos relacionados con el problema planteado empleando una entrevista semiestructurada a personas propietarias de establecimientos comerciales del sector tomado como fundamento para el estudio.

6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

6.3.1 Fuente. Se tuvieron en cuenta dos fuentes importantes: Primarias y secundarias. Siendo las primarias los propietarios de establecimientos comerciales localizados en el asentamiento Luz de Salvación II del municipio de Bucaramanga; por otro lado, las secundarias correspondieron

aquellos documentos, textos, información escrita recolectada para el complemento de la investigación.

6.3.2 Técnicas para la recolección de la información

6.3.2.1 Entrevista semiestructurada. La entrevista semiestructurada es un instrumento que se utiliza en la metodología cualitativa, la cual sirve para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos tomados como población en una investigación con estas características, de acuerdo a Sampieri et. al, (2003) “No pretende probar hipótesis ni medir efectos, el objetivo fundamental es describir lo que ocurre en nuestro alrededor, entender los fenómenos sociales, por eso es común que las hipótesis surjan en el mismo transcurso de la investigación”.

6.3.2.2 Observación (visitas de campo). De acuerdo con el Pequeño Larousse Ilustrado (2005), se refiere a la “capacidad, indicación que se hace sobre alguien o algo; anotación o comentario que se realiza sobre un texto”. En el Nuevo Espasa Ilustrado (2005) observar significa “examinar atentamente”. Por su parte, Sierra & Bravo, (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”

6.4. Tratamiento de la información

La información obtenida se procesara de acuerdo a los instrumentos utilizados, en este caso el análisis será cualitativo en vista a la entrevista aplicada y la información recolectada.

7. Resultados y discusión

7.1. Resultados

7.1.1 Principales actividades de bienes de consumo

Mediante trabajo de campo acompañado de la observación directa y registro documental, se lograron identificar las principales actividades comerciales que se dan en dicho sector (ver tabla 1).

Tabla 1 *Diagnóstico empresarial de unidades productivas y de servicios*

ID	Nivel socioeconómico	Tipo de negocio
1	1	Taller de mecánica
2	1	Accesorios para bebés, niños y jóvenes
3	1	Mantecadas
4	1	Empanadas, papas rellenas
5	1	Taller de ensamble (confecciones)
6	1	Fábrica de papa a la francesa
7	1	Ensamble de blusas
8	1	Miscelánea - Máquina de coser
10	1	Confección
11	1	Zapatería
13	1	Fábrica de empanadas y papas
14	1	Tienda
15	1	Masato
17	1	Peluquería

Una vez realizada la intervención es posible mostrar los siguientes resultados: se realizó un censo de iniciativas productivas del asentamiento, cuya nomenclatura está dada por sectores A,B,C,D,E) y peatonales (1 hasta 15); se identificaron 53 unidades de negocio, de los cuáles un

85% no están registrados en la cámara de comercio. El tipo de unidades productivas y de negocio, identificados son: panaderías, zapaterías, confecciones, tiendas, misceláneas, peluquerías, carpinterías, taller de mecánica, fábrica de empanadas, papa a la francesa empacado al vacío y comidas rápidas.

7.1.2 Capacitación. El desarrollo del proyecto está mediado por el trabajo conjunto de diversos actores, entre ellos el más importante, es decir la población beneficiaria por el proyecto de investigación, conformada por la comunidad ubicada en el asentamiento Luz de salvación II del municipio de Bucaramanga. El segundo actor es el Club de Leones Bucaramanga Palonegro quienes han aportado beneficios estructurales, educativos y desarrollo comunitario en la población, articulando esfuerzos con otras entidades. El tercer actor es la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, que ha realizado intervenciones desde el área de salud y a través de la facultad de ingeniería industrial con el semillero de investigación de emprendimiento que brinda el enfoque de proyección social. Un Cuarto actor es el Estado que, a través de la gobernación de Santander, presenta alternativas para el desarrollo productivo de la población desde la secretaría de desarrollo Departamental.

Entre las actividades planteadas en el plan de acción se dieron las siguientes:

- **Taller de sensibilización hacia el emprendimiento y el progreso local:** En conjunto con el decano, docentes y estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial se sensibilizó sobre la importancia del proyecto y la forma que este beneficiaría a los comerciantes de este sector productivo de la comunidad Luz de Salvación II.



Figura 2 Presentación taller de sensibilización

De igual forma la universidad Santo Tomás, a través de la proponente del proyecto y la facultad de Ingeniería Industrial realizó capacitación colectiva sobre la temática de sensibilización hacia el emprendimiento y el progreso local, la segunda parte de la jornada dio paso para la realización de talleres grupales de la metodología del TPM dónde se logró identificar la creatividad y las líneas óptimas en la realización de construcción de casas de papel, dónde se hizo entrega de molde, instrucciones dónde se identificaban roles, demás herramientas menores para la construcción de casas que cumplieran con un alto nivel de calidad en cortado, coloreado, pegado y se sumaba el estilo decorativo.



Figura 3 Actividades del taller de socialización

- Aplicación del diagnóstico a cada uno de los propietarios de las unidades de negocio.



Figura 4 Entrevista individual a propietarios de las unidades de negocio



Figura 5 Entrevista individual a propietarios de las unidades de negocio

- Visitas de verificación de los datos recolectados en el diagnóstico implementado.



Figura 6 Visita de verificación a cada una de las unidades de negocio diagnosticadas

Se realizaron las correspondientes visitas de verificación a cada una de las unidades de negocio pre-seleccionadas a partir de los criterios evaluados en el diagnóstico individual, a partir de esto

se procede a la realización de capacitaciones individuales en el cumplimiento de los principales requisitos legales, y la implementación del proceso de manufactura acertado según la evaluación y conocimiento de la unidad productiva.

- Capacitaciones

Capacitación en Educación Sanitaria: Buenas prácticas de higiene y de manufactura.

Dicha capacitación fue acompañada por la Secretaría de Salud y Ambiente del municipio de Bucaramanga. Participaron alrededor de 30 personas, la comunidad participante recibió talleres en relación a la manipulación de alimentos y aspectos importantes relacionados con la higiene y la salud.



Figura 7 Presentación taller de educación sanitaria

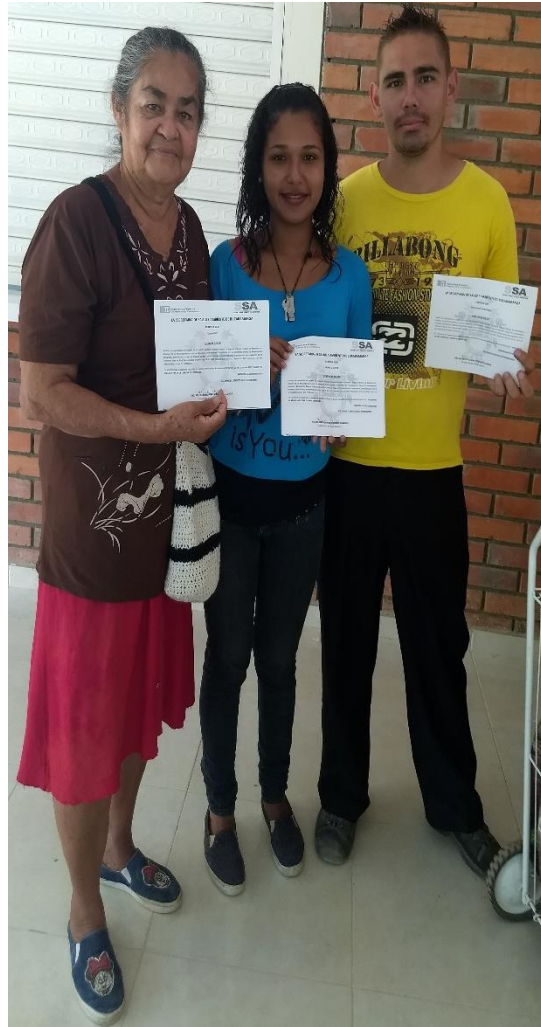


Figura 8 Certificación de capacitación educación sanitaria

- Capacitación en Servicio de atención al cliente

A través del Club de Leones y la Junta de Acción Comunal del asentamiento Luz de Salvación II se realizó la convocatoria de las unidades de negocio pertenecientes a esta comunidad, quienes estuvieron dispuestos a aprender las metodologías de estrategias del servicio de atención al cliente.



Figura 9 Capacitación en servicios de atención al cliente

- Capacitación en Apalancamiento financiero



Figura 10 Asesorías personalizadas en la viabilidad financiera de la unidad de negocio



Figura 11 Asesorías personalizadas en la viabilidad financiera de la unidad de negocio

- Capacitación en Economía familiar y empresarial



Figura 12 Asesorías colectivas en economía familiar y empresarial

7.1.3 Diagnóstico

7.1.3.1 Diagnóstico administrativo y comercial. Se aplicó un diagnóstico individual a cada uno de los propietarios de las unidades productivas, su objetivo principal era identificar las causas y

problemas que surgen en las distintas MYPE'S, se define diferentes estrategias de acuerdo a las unidades productivas, con el propósito de mejorar los procesos de producción, seguido a esto la oferta y demanda en el mercado actual y potencial. Se encontraron debilidades en cada uno de las MYPE'S, en los aspectos tales como: manejo contables, costos de producción, elaboración y presentación de productos, nivel de asepsia en la presentación y elaboración de los productos, legalización de los negocios comerciales, no tiene definido un proceso de manufactura adecuado para la producción de los bienes de consumo que les permita optimizar recursos y aumentar productividad, la búsqueda de nuevas estrategias de mercadeo e impulsar la innovación de los productos.

Los resultados se observan en las siguientes tablas:

Tabla 2 *Direccionamiento*

DIRECCIONAMIENTO						
ID	Lo que busca con el negocio, las metas, comercializar en un futuro	Personas que intervienen en el negocio	Perspectiva de mejoramiento del negocio	Tipo de clientes	Tipo de experiencia de los empleados	Sucesores de la actividad
1	Ampliar la idea de negocio, obtener materiales y herramientas	Esposo y suegra	Obtener más máquinas y herramientas	Amigos	Nueve años de experiencia	Hermano
2	Generar empleo, crecer económicamente y generar conocimiento a los demás	Sólo propietario	Crear una fábrica	Miscelánea, pañaleras, papelerías, entre otros	Capacitar a los futuros empleados	Hijos
3	Ampliar la idea de negocio, ser reconocida en el mercado	Familia, amigos	Por medio de publicidad	Vecinos, puerta a puerta	Ponen a vender los hijos y sobrinos	Hijos
4	Ampliar el negocio (Venta de hamburguesas, vender empanadas al por mayor)	Sólo propietario	Obtener más herramientas como: Calentador, sombrilla o carpa, carro de perros para facilitar el freído	Vecinos	Hermano	Vecina

5	Trabajar independientemente y dedicarse a la confección y venta de pijamas y ropa de bebé	Sólo propietario y una vecina (por tareas)	Comprar materia prima: Telas, hilos, moldería	Ensambla ropa de bebé para una empresa	Hermana	Por ahora ninguno
6	Ampliar el mercado hacia el área metropolitana, y asignar empaque al vacío	Esposa e hijos	* Capacitación de investigación de mercados * Obtener máquinas como: Picadora y peladora	Restaurantes, comidas rápidas y asaderos	Amigo	Hijos
7	Comprar maquina collarin, hojaladora para aumentar producción. Boutique ropa exclusiva	Vecina	Comprando maquina collarin, hojaladora.	Henars, Fabrica de exportación	SENA: Jovenes en acción. Terminación de prendas. Practica empresarial.	Vecina, hija de la señora que le colabora al hijo.
8	Hacer arreglos y confeccionar ropa	Propietaria e hijo	Adquiriendo una máquina de coser y confeccionando para venta en la miscelanea	Madres, niños	Lo desempeña sólo la propietaria	Hija
9	Generar empleo, centrarse en el mercado escolar	Propietaria y madre	Adquirir más equipos de cómputo, laminación e impresión	Vecinos	Sena: Mercadeo y ventas Remington: Mercadeo y publicidad	Nucleo familiar
10	Tener mayor variedad en confeccion de ropa deportiva y de bebe	Propietaria y hermana	Recursos economicos	Vecinos, amigos, sobrepedido y por lotes	Enseñanza diaria a la hermana	Esposo, sobrinos
11	Sandalia plana y zapato sport	Mama (cortadora), Hermana (Armadora), Hermano (solador), Magaly (Costurera).	Maquina doble de costura e insumos	Bata, Rebajas, Locales en la plaza	Capacitación en zapateria y enseñanza por experiencia	Hijos mayores de edad
12	Ropa para bebé	Propietario	Comprando maquinaria fileteadora, insumos, enseñanza	Vecinos	Experiencia Laboral	Hija
13	Cocina industrial para agilizar el proceso	Fines de semana: Amiga	Agregar nuevos productos a la carta	piñaterias, eventos, puerta a puerta	enseñanza por medio de youtube, entre otras.	Hermana y amiga
14	Tener un supermercado	Propietaria y esposo	Invertir en la tienda (Calidad en productos)	Vecinos, amistades	El esposo atiende el negocio	Hijos

15	Aumentar la producción de masato y tener variedad de mercado	Propietaria	Economía	vecinos	Servicio al cliente, Capacitación	Hijos
16	Ampliar el negocio	propietaria	Capacitaciones	todo tipo publico	enseñando al personal pero que tambien tengan experiencia personal con experiencia	Hijos
17	inversion en producto y maquinas	propietaria	mas implementos	todo tipo publico	personal con experiencia	Hijos
18	ampliar el negocio	Hijas	invirtiendo	vecinos	manejo al publico	Hijas

Tabla 3 *Administración***ADMINISTRACIÓN**

ID	Medios económicos para iniciar el negocio	Costo de producción	Porcentaje de utilidad	Unidades para recuperar inversión	Medio de contacto con los proveedores	Medio contable
1	Crédito	Entre 4 mil - 150 mil	Entre 50% - 100%	No aplica	Cotizaciones	No hay contabilidad
2	Recursos propios	Diademas= 1.200 PV= 2.200 Balacas= 1.000 PV= 2.000 Pinza= 600 PV= 800	Entre 50% - 100%		Cotizaciones	Conserva las facturas y apunta los movimientos del negocio en un cuaderno
3	Crédito	34 paquetes de mantecadas= 80.000 c/u= 470	40%	100 unidades	Cotizaciones	Conserva las facturas y apunta los movimientos del negocio en un cuaderno
4	Recursos propios	20 empanadas y 20 papas= 25.000	Inversión: 25 mil Ganancia: 15 mil Entre 40% - 70%	30 unidades	Cotizaciones	Separa el dinero de las ventas: Empanadas, confitería y minutos
5	Crédito-Recursos propios	Aceite Hilos Agujas Repuestos	\$1.200 (3 prendas: Pantalón, buso, camisilla) Invierte:	1200/prenda 360 conjuntos: \$432.000	Cotizaciones	No hay contabilidad

			200 mil Recibe: 500 mil Utilidad: 300%			
6	Crédito	1 kilo - 12 kilos 1 kilo = \$600 pesos	100%	1 bulto= \$25.000 Requiere: 3 y 1/2 arrobas	Centroabastos	* Si maneja contabilidad en un cuaderno. * Planilla de clientes/pedido diario
7	Crédito	1 blusa = \$3900 le pagan. Un vestido = \$4500 Gasta \$1000	\$2900 de ganancia	Quincena = 150 blusas	Le entregan la materia prima	Apunta cantidades que realiza
8	Subsidio del gobierno	No ha hecho arreglos	Costo= \$2.000 Utilidad= \$500 25%	Debe vender 15 de 20 cuadernos de 100 hojas debe vender	Cotizaciones	Lleva las cuentas en un cuaderno de lo que invierte y vende
9	Recursos propios	Inversión en general= \$600.000	Utilidad entre 30% y 50%	Debe vender 6 de 12 lapiceros	Cotizaciones	Lleva las cuentas en un cuaderno de lo que invierte y vende
10	Crédito	1 pijama promedio = \$ 7.000	50 % ó 100% (Depende del cliente)	8 pijamas = 56.000	Cotizaciones	No lleva contabilidad
11	Subsidio del gobierno	1 plantilla: \$ 2.500 , 1 mt de cuero sinetico: \$ 8.000, Cortadora: \$ 600, Armado: \$ 1.500, Guarnecedora: \$ 1000, Montador: \$ 1.600, Emplantilladoras: \$ 600, Pegado hilo: \$ 5000	costo zapato 1 par: \$ 20.200, 200% ganancia	20 pares , precio de venta: 1'200.000, costo: 400.000, ganacia: 800.000 (debe vender mas o menos 7 pares)	Cotizaciones	realiza control contable cada 15 dias del costo y gasto
12	Recursos propios	Arreglos (Clinica de ropa)	\$ 4.000 / Arreglo	No aplica	Cotizaciones	No lleva contabilidad
13	Crédito	1 empanada: \$ 500	100%	No aplica	Cotizaciones	Cuaderno (Entrada y salida)
14	Recursos propios	Huevos, leche: \$ 100.000 - Azucar, Arroz: \$ 200.000	huevos: 2000, leche: \$ 400 c/u	empezando negocio, no lo tiene claro	Granero santander (visito el negocio)	No tiene libro de cuentas
15	Recursos propios	80 Litros: \$ 60.000	50%	20 botellas de 2 litros	ella misma compra los insumos	No lleva contabilidad

16	Recursos propios	No tiene definido	20%	Falencia en contabilidad	cotizando	cuaderno
17	Recursos propios	Manos y pies: 16.000	5%	5 arreglos de uñas: 80.000	Cotizaciones	no aplica
18	Crédito	cuaderno, lapices, fotocopia , entre otros	20%	vender de todo	cotizaciones	cuaderno

Tabla 4 *Recursos humanos*

RECURSOS HUMANOS		
ID	Inicios del negocio	Selección de personal
1	Conocimiento empírico	<ul style="list-style-type: none"> ° Experiencia laboral ° Publicidad ° Calidad en el servicio
2	Conocimiento empírico-Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ° Emprendedores ° Motivación
3	Conocimiento empírico	<ul style="list-style-type: none"> ° Actitud para trabajar ° Desenvolvimiento de ideas en ventas
4	Conocimiento empírico	<ul style="list-style-type: none"> ° Honestidad ° Confianza
5	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ° Confianza
6	Conocimiento empírico	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia laboral * Confianza * Calidad del trabajo
7	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> *Responsabilidad. *Comprometida. *Actitud
8	Conocimiento empírico-Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Confianza * Honestidad * Empeño
9	Capacitación	Perfil comercial y persona de confianza
10	Conocimiento empírico-Capacitaciones	Selección de familiar por confianza
11	Conocimiento empírico	Practica de una muestra
12	Conocimiento empírico	Trabajadora, Honesta, Calidad y actitud
13	Conocimiento empírico-Capacitaciones	Conocimiento, actitud
14	Conocimiento empírico	Actitud, enseñanza.
15	Conocimiento empírico	Buena actitud, servicial

16	Conocimiento empírico	Buena actitud, tenga poca experiencia
17	Conocimiento empírico- Capacitaciones	tenga experiencia y quiera emprender
18	Conocimiento empírico	capacitaciones de contabilidad y atención al cliente

Tabla 5 Comercialización

COMERCIALIZACIÓN						
ID	Identificación del cliente fiel	Diferenciación del producto a la competencia	Recomendaciones por parte de clientes	Mejoramiento del negocio	Servicio al cliente	Estrategias de comercialización
1	Amigos, vecinos	° Facilidad de arreglos ° Calidad de arreglo	Ninguna	Ninguna	Toma en cuenta las críticas constructivas y lo pone en práctica	° Domicilios ° Llegan al lugar del incidente
2	Zapaterías, misceláneas	Diseño exclusivo	Sí y lo aplica	Disminución de costos de producción (compra al por mayor)	Amable, servicial	° Empaque ° Cumple las expectativas del cliente
3	Amigos, vecinos	Calidad	Críticas constructivas para mejorar la textura y el sabor	Ampliación del lugar de producción	Una excelente atención al cliente	Domicilios gratis
4	Amigos, vecinos	La sazón, crocantes, la misma cantidad para cada producto	Aumentar la producción	Vender más confitería	Amable, cordial y servicial	Ofrecer desde temprano y hace la entrega en la puerta de la casa
5			Ninguno, ya conoce las especificaciones	Aumento de maquinas	No aplica	No aplica
6	Restaurantes, asaderos y comidas rápidas	Calidad del producto y entrega a tiempo	Sugerencias en cuánto a tiempo de entrega	Ninguna	Amable, cordial y servicial	Entregar el pedido en el negocio
7		No aplica	Si aplica las recomendaciones porque si no las sigue le devuelven el pedido	Empezó maquina y fileteadora. No ha invertido.	No aplica	Compromiso, cumplir las expectativas.
8	Amigos, vecinos	En la atención al cliente	Referentes al precio	Confeccionó bolsos de colegio	Sí escucha, pone en practica las críticas constructivas	Ninguna

9	Amigos, vecinos	Precios, variedad y asesorías	Aplica recomendaciones	Compra de fotocopiadora, nevera de helados helio	Servicial, escucha y aporta	Servicio al cliente
10		Contra entrega	Buen trabajo en el producto	Compra de collarin	Escucha al cliente y lo tiene en cuenta	le llega al cliente de forma agradable y vende a credito
11		Calidad del zapato	Pregunta los terminados de cada zapato	Variedad de productos	Dar a conocer el producto y tener buena comunicación	Diseño especial en el empaque y la marquilla
12	Amigos, vecinos	calidad y amabilidad	Cumple con las recomendaciones	Compro Maquina plana, fileteadora, Industrial	Amable	por la calidad del trabajo y cumple expectativas
13		Insumos que se maneja, Sazon	Porciones de cada ingrediente	Mas productos en la carta (Salami, Hawaiana, Mixta, Pollo queso)	Coridal, Alegre	Puntualidad, La forma de entrega
14	Amigos, vecinos	Calidad	No Aplica	Invetir mas en la tienda	Carisma, actitud, cariño, buena atencion	Economico el producto, calidad
15	Amigos, vecinos	Sabor , contextura, calidad	No Aplica	Empaque y publicidad	Amable ya tenta	Calidad
16	Colegios, universidades	calidad, puntualidad	Cumplida y buen trabajo	invirtiendo	Pone en practica las peticiones	volantes y economico
17	Amigos, vecinos	perfeccionista	Buena mano y acogedor	inversion al negocio	buena atencion	buenos productos, excelente atencion al cliente
18	Amigos, vecinos	variedad de productos	No Aplica	no le ha hecho mejoras	cumple con la necesidades	economia, rapidez

Tabla 6 *Producción*

PRODUCCIÓN									
ID	Impleme ntos para desarroll ar la actividad	Invent arios del día	Cantidad de materia prima para aumentar la producción	Día en el que más rota el producto	Máquinas , herramien tas para la elaboraci ón del producto	Idea de mejoramie nto de la actividad	Disposic ión final de los sobrante s	Disposic ión final de los producto s que cumplen la fecha de vencimie nto	¿Separa basuras? ?
1	Compres or, estornilla dor, llaves	No aplica	No aplica	Es relativo	Compreso r, estornilla dor, llaves	Comprar una rampa, y mejorando el conocimie nto acerca de motores	El acpm y aceites los deposita n en canecas	No aplica	Sí, los organi cos y el recicla je
2		En dado caso que se le quede n algun os acceso rios, los deja en stock para los próxi mos pedid os	1'000.000 para: Cinta, diadema, encaje, pinza, accesorios, empaques, silicona	Lunes a miércoles	Tijeras, regla, pistola de silicona, cartabón	Invertir y aumentar ventas, mejorar la calidad de los productos	Reutiliza r los material es	No son perecede ros	Sí, los organi cos y el recicla je
3	Batidora, horno, y aplica las normas de higiene (manipul ación de alimento s)	En caso extre mo, los refrige ra	Harina, huevos, mantequilla, hojas de vijado	Fines de semana	Batidora, horno	Presentaci ón del empaque	Tiene medidas estableci das, por ende no quedan sobrante s		Todo en la misma bolsa

4	Molde, rodillos, tasitas de ají, servilletas, higiene (cabello recogido, limpieza de pisos)	En caso extremo, los fianderos y los dejaparas para el consumo de la casa	10 libras de papa 15 bolsas de pasta de empanada	Fines de semana	Calentador, molde, rodillo	Obtener más maquinaria y recursos económicos	Hace 1 o 2 empanadas	No aplica	Recicla
5	Hilaza, hilo, aceite, aguja, telas, caucho	Realiza producción sobre pedido	Se hace cálculos correspondiente a las medidas	Junio, julio, octubre, noviembre	Fileteadora, collarín, brochadora y mesón de corte	Obteniendo más insumos y la máquina bordadora	Las tiras se utilizan para sujetar la mercancía	No aplica	Recicla
6	hilos, hilaza, tela, botones, decoración, bordados, piedrería.	Realiza producción sobre pedido		Fines de semana	Cuchillo	Obtener la peladora y picadora	No hay sobrantes	No aplica	Recicla
7	hilos, hilaza, tela, botones, decoración, bordados, piedrería.	Trabaja por tareas	500 blusas= 1,20 1 blusa. 600 m 500 blusas.	Diciembre, abril, noviembre.	Fileteadoras y planas	Collarin y hojaladora e insumos. Conocer clientes	Los guarda y los utiliza para algún arreglo o algún terminado para una prenda	No aplica	si
8	Miscelanea: Fotocopiadora Confeciones: Máquina de coser e hilo	No aplica	Entre semana	Máquina de coser	Adquiriendo más surtido y una máquina de filetear	Fundas para almohadas y vestidos para muñecas	No aplica	No aplica	Recicla
9	Fotocopiadora, impresora y computador	No aplica	No aplica	Entre semana	No aplica	Obtener equipos de cómputo y guillotina	Las hojas de reciclaje se usan para	No aplica	Recicla

envolver
cartulina

10	Materia prima: Hilaza, tela, hilos, bolsas, marquillas, encajes, cintas.	Depende de la Temporada	7 mts de tela promedio (Depende el estilo)	Temporadas	Collarin, plana, fileteadora	Hojaladura, maquina plana, y recursos para insumos	Retazos: shores o para combinar blusas	No aplica	si
11	Cuero sintetico, hilos, caucho, pegane, etc.	sobrepeditado	1000 pares	Mes de amor y amistad, mes de la madre y diciembrees	Maquina de posta, herramientas (tijeras, cuchilla, plancha, perforadora)	Recursos para tener mayor materia prima	retalajea, completa para otro pedido	No aplica	Recicla
12	Hilos, hilazas, telas, enseñanza	No aplica	No tiene conocimiento	No tiene definido	Maquina familiar singer, Fileteadora, Plana	Capacitaciones, materia prima	No aplica, Retazos: Bota	No aplica	Si
13	Gorro, Tapabocas, Guantes, implementos de cocina, comedor	Se vende puerta a puerta, consumo de la casa	50 empanadas: 1 k arroz, 1 k carne, 10 huevos, perejil	Fines de semana y festivos	Todo es manual, pastas fabricadas	Maquina (Mejorar la produccion)	Consumo de la casa	No aplica	SI
14	limpieza del negocio	No aplica	Mas surtido en la tienda	sabado	No aplica	Buen surtido, buena presentacion del negocio	No aplica	Hace cambio	No recicla
15	higiene personal, gorro, olla,y todo implemento que necesite para la realizacion del masato	No aplica	Arroz, panela,canela ,agua, entre otro.	Fines de semana	Olla, peroles, licuadora	Invirtiendo	Tiene la cantidad exacta	Recomienda gastarlo antes de 4 dias despues de la compra	Recicla

16	limpieza constante	regresa a los sobrantes a cada cliente o los guarda para otra oportunidad	tela y accesorios por mayor	Sabado	Maquina plana, fileteadora, collarin, brocres	dedicacion y tiempo	Reutiliza los materiales	No aplica	Recicla
17	desinfecta constantemente los implementos	no son perecederos	todo producto referente a la peluqueria	Fin de semana	Tijeras, plancha, secador, entre otros	Capacitaciones	agua la deposita en el inodoro	No aplica	recicla
18	limpia cada dos dias	no aplica	no lo tiene claro	Quincena	impresora y computador	invirtiendo al negocio	no aplica	No aplica	No recicla

7.1.3.2 Diagnostico financiero. Con el fin de identificar los estados financieros de las empresas se quiso realizar los respectivos estados de resultados de las mismas. En este aspecto fue un poco difícil, ya que la mayoría de los establecimientos comerciales funcionan bajo la informalidad, no cuentan con un balance general, tan poco llevan una contabilidad de los negocios; sin embargo, se encontró un establecimiento comercial que estuvo dispuesto a colaborar en este sentido, observándose que en materia de contabilidad era uno de los que mejor se encontraba en relación a los otros establecimientos. Dicho establecimiento fue “Charcutería Mi Bucaramanga”.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7 Estado de resultados agosto

Estado de Resultados		
Ventas		\$ 1.767.800
Costo de ventas		\$ 1.404.388
Utilidad Bruta		\$ 363.412
Arriendos		\$ 200.000
Servicios públicos		\$ 90.000
Utilidad Operativa o Utilidad Neta		\$ 73.412
Balance General (t=0)		
Caja		CxP
CxC		DxP
Inventarios		Total Pasivo Corriente
	1.404.388	
Total Activo Corriente		Deuda LP
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente
Total Activo No Corriente		Capital Social
		1.404.388
Total Activo		Utilidades retenidas
		Total P + P
Balance General (t=1)		
Caja		CxP
	1.404.388	
CxC		DxP
Inventarios		Total Pasivo Corriente
		-
Total Activo Corriente		Deuda LP
	1.404.388	
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente
		-
Total Activo No Corriente		Capital Social
	-	1.404.388
Total Activo		Utilidades retenidas
	1.404.388	
		Total P + P
		1.404.388

Tabla 8 *Estado de resultados septiembre*

Estado de Resultados			
Ventas		\$ 1.815.530	
Costo de ventas		\$ 1.386.808	
Utilidad Bruta		\$ 428.723	
Arriendos		\$ 200.000	
Servicios públicos		\$ 120.000	
Utilidad Operativa o Utilidad Neta		\$ 108.723	
Balance General (t=0)			
Caja		CxP	
CxC		DxP	
Inventarios	1.386.808	Total Pasivo Corriente	
Total Activo Corriente		Deuda LP	
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente	
Total Activo No Corriente		Capital Social	1.386.808
Total Activo		Utilidades retenidas	
		Total P + P	1.386.808
Balance General (t=1)			
Caja	1.386.808	CxP	
CxC		DxP	
Inventarios		Total Pasivo Corriente	-
Total Activo Corriente	1.386.808	Deuda LP	
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente	-
Total Activo No Corriente	-	Capital Social	1.386.808
Total Activo	1.386.808	Utilidades retenidas	
		Total P + P	1.386.808

Tabla 9 Estado de resultados octubre

Estado de Resultados			
Ventas		\$ 1.317.800	
Costo de ventas		\$ 1.016.295	
Utilidad Bruta		\$ 301.505	
Arriendos		\$ 200.000	
Servicios públicos		\$ 84.000	
Utilidad Operativa o Utilidad Neta		\$ 17.505	
Balance General (t=0)			
Caja		CxP	
CxC		DxP	
Inventarios		Total Pasivo Corriente	
	1.013.439		
Total Activo Corriente		Deuda LP	
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente	
Total Activo No Corriente		Capital Social	
			1.013.439
Total Activo		Utilidades retenidas	
		Total P + P	
			1.013.439
Balance General (t=1)			
Caja		CxP	
	1.013.439		
CxC		DxP	
Inventarios		Total Pasivo Corriente	
			-
Total Activo Corriente		Deuda LP	
	1.013.439		
Activo fijo		Total Pasivo No-corriente	
			-
Total Activo No Corriente		Capital Social	
	-		1.013.439
Total Activo		Utilidades retenidas	
	1.013.439		
		Total P + P	
			1.013.439

La empresa en su estado de resultados deja ver que las utilidades generadas por el negocio son muy pequeñas, insuficientes para crecer, pero suficientes para operar. Es decir, que alcanza su punto de equilibrio pero no genera las utilidades suficientes para crecer en el largo plazo. Esto es debido a que los dueños de la empresa retiran las pequeñas utilidades generadas por la empresa para sus gastos personales y no permiten la re-inversión necesaria para que la empresa pueda por sí misma ser sustentable.

Esto conlleva a que la disminución del costo de ventas, no se da por una obtención de un precio más favorable de los proveedores (ya que el precio de venta unitario no refleja disminuciones significativas en el periodo), sino debido a un deterioro administrativo, que desemboca en un menor inventario disponible. Es por esto, que el balance general no tiene ningún movimiento en el momento inicial y final. Están operando al costo, a riesgo de tener que capitalizar la empresa todos los meses con ingresos externos o comprar menos.

Se recomienda que no se utilice las utilidades de la empresa para cumplir con las obligaciones personales de los dueños, que se re-invierta el capital en la misma empresa por lo menos durante un año con revisiones semestrales del movimiento de los inventarios y precio unitario de compra para obtener un mejor margen en lo posible. También, aprovechar las capacitaciones de marketing para mejorar la posición, visibilidad y oferta de su negocio.

7.1.4 Evaluación. Una vez realizada la intervención es posible mostrar los siguientes resultados: realización un censo de iniciativas productivas del asentamiento, cuya nomenclatura está dada por sectores (A,B,C,D,E) y peatonales (1 hasta 15); se identificaron 53 unidades de negocio, de los cuáles un 85% no están registrados en la cámara de comercio. El tipo de unidades productivas y de negocio, identificados son: panaderías, zapaterías, confecciones, tiendas, misceláneas,

peluquerías, carpinterías, taller de mecánica, fábrica de empanadas, papa a la francesa empacado al vacío y comidas rápidas.

De acuerdo a la implementación de talleres grupales e individuales, se desarrolló la actividad “Fabrica de casitas” que contó con una nutrida participación de unidades productivas, según su perspectiva y experiencias personales se escogieron cada uno de los roles propuestos por los encargados de la actividad (docente y estudiante), dónde se asignaron puntajes de los principales criterios a evaluar, jerárquicamente y a nivel general se valoró principalmente la creatividad, seguido a esto la calidad de moldeado, cortado y pegado, y por último, la agilidad de producción de las casas.

Uno de los resultados del diagnóstico es la percepción por parte de la comunidad del bajo interés del gobierno por atender la población en iniciativas productivas. En este sentido, en desarrollo del proyecto se buscó articulación con las entidades Estatales, encontrando respuesta positiva por parte de la Secretaría de Desarrollo Departamental de la Gobernación de Santander, quienes se encuentran convocando a la comunidad desde el mes de mayo de 2017 para participar en el programa “Capitalización con activos”.

Con esta intervención se evidencia la necesidad de generar espacios de articulación con entidades de todos los niveles, el Estado se vinculó al proceso de fortalecimiento y se presenta como un reto la participación de la empresa privada en este tipo de iniciativas.

7.1.5 Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales

- Energía
- Maquinas y equipo
- Recurso Humano

Factores Externos

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

Implementar procesos de manufactura orientado hacia la mejora continua incrementando la productividad y la competitividad en el sector

Es importante identificar los factores de éxito para la implementación del modelo de desarrollo en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, partiendo del trabajo realizado con la comunidad, de la información primaria obtenida y de los conocimientos obtenidos a lo largo del proceso, los principales factores para obtener éxito en la identificación y una adecuada implementación del modelo de desarrollo económico local, hallados en el corregimiento.

Por lo anterior expuesto se plantea lo siguiente:

Participación: este factor es de gran importancia para la obtención de información relacionada con la situación actual del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, el sentido de pertenencia y la identificación de actores que puedan contribuir en determinado momento, tanto en la creación como en la ejecución del modelo económico definido.

Diagnóstico: con este factor se puede iniciar la identificación del modelo económico que se esté desarrollando en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, puesto que permitirá la consecución de toda la información primaria que servirá de base para su futura construcción e implementación.

Conocimiento del mercado: Es importante que la comunidad obtenga un amplio conocimiento del mercado laboral y de la economía actual del sector en general. Por ello es muy importante tanto la actualización del diagnóstico situacional como la participación comunitaria. El alcalde como gerente del municipio debe implementar estudios enfocados al área del mercado en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga con el fin de identificar las falencias de los productos ante el mercado.

Cultura: Es preciso tener en cuenta todos los grupos existentes en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga que trabajan por conservar su historia y que buscan la implementación de una cultura ciudadana, la cual es tan importante dentro del desarrollo económico en el sector rural para crear sentido de pertenencia.

¿Cómo podemos mejorar la productividad? (tres enfoques de productividad)

1. Mantener igual los resultados y disminuir los recursos.
2. Aumentar la producción manteniendo los mismos costos.
3. Lo ideal es combinar el aumentar la producción junto con el disminuir costos, aunque obviamente esto es más difícil de lograr.

7.1.6 Aspectos importantes que se deben tener en cuenta por parte las unidades productivas del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga. Ideas de negocio que sean creadas por iniciativa de actores de la región, que brinden empleo a su misma comunidad y que satisfagan la demanda local y regional.

Importancia de los lineamientos gerenciales, organizacionales

Es importante que el alcalde como gerente y administrador de los recursos del municipio desarrolle un modelo económico identificado en los conocimientos teóricos que dan soporte a las políticas adoptadas por el municipio, además de integrar el Estado, la sociedad y el sector productivo en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, tal cual como lo propuso en su tiempo el modelo denominado “triángulo de Sabato¹” desarrollado en la década de los setenta y que resaltó la importancia de la ciencia política y tecnológica como soportes para el desarrollo socioeconómico.

Para el efecto, la alcaldía de Bucaramanga debe emplear el conocimiento como recurso fundamental a la hora de formular, planear y definir las estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades que surgen en el contexto económico, en este caso en cuanto al Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, además de la importancia de crear en la población la cultura del emprendimiento y de la planeación estratégica, como instrumentos rectores de los procesos de desarrollo.

¹ El triángulo de Sabato es un modelo de política científico-tecnológica el cual postula que para que realmente exista una estructura científico-tecnología productiva en primer lugar es necesaria la presencia de tres agentes. El primero de ellos es el Estado, el cual participa en el sistema como diseñador y ejecutor de la política. El segundo es la infraestructura científico-tecnológica, como sector productor y oferente de la tecnología. Y por último el sector productivo, el cual es demandante de tecnología. No obstante la mera existencia de estos actores no es suficiente para el éxito de esta estructura. A su vez se requiere que estos actores estén relacionados fuertemente y de manera permanente.

Por lo anterior, se propone que, desde la alcaldía de Bucaramanga, se fortalezcan las finanzas, entre otros aspectos, para enfrentar los retos de la apertura de la economía, de los grandes cambios tecnológicos y de las nuevas tendencias en competencias del mercadeo. Igualmente, es necesario tener conocimiento de las oportunidades, en cuanto a los recursos que se tienen, y de las capacidades, que generen las competencias centrales que, a su vez, establezcan las ventajas competitivas que puedan ayudar a la región en su crecimiento sostenible y en la generación de los ingresos necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida. Se pretende que en el municipio se alcancen competencias centrales en las organizaciones, para desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo en el mercado local.

Es importante que los propietarios de los establecimientos comerciales o unidades productivas de negocios del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga identifiquen y comprenda la importancia de crear estrategias productivas así como el fomento de iniciativas de desarrollo. Para el efecto, desde la alcaldía se debe realizar talleres de sensibilización, socialización y capacitación en temáticas de emprendimiento, planeación estratégica y prospectiva. Es importante que en cada taller se cuente con la asistencia de diferentes actores y agentes del desarrollo, tales como empresarios, comerciantes, políticos, estudiantes universitarios inscritos en programas relacionados con ciencias económicas, ingeniería industrial, salud, derecho, entre otros), productores, transportadores, profesionales y técnicos de la administración municipal, docentes de diferentes universidades del departamento de Santander y autoridades locales, con los cuales se realicen ejercicios de planeación estratégica y productividad.

7.1.7. Sistema de Medición de la Productividad Económica y Financiera. Ante lo descrito en párrafos anteriores se propone el modelo de: Sistema de medición de la productividad económica y financiera:

El sistema de medición económica financiera propuesta establece y explica la interrelación compleja entre los indicadores de costos, eficiencia física y rentabilidad, basándose en razones típicas utilizadas en la administración de empresas, explicitando la conexión jerárquica que se da entre cada una de ellas, lo que permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa y que los hace distinguir de una administración convencional. El sistema parte del indicador más general de productividad, beneficios sobre activos de operación, para desagregándose en dos bloques, con un total de entre 25 y 40 indicadores, aunque teóricamente no existe limitación a la cantidad utilizada (Thor, 1993) El primer bloque consiste en indicadores vinculados al desempeño del proceso productivo en cuanto al uso de insumos y/o costos variables (mano de obra de producción, de administración y de gestión; materias primas e intermedias), culminando en varios indicadores de productividad de trabajo y de uso de materiales. El segundo bloque se refiere al uso de activos (instalaciones, maquinaria y equipo, inventarios, cuentas por cobrar) y se desagregan en indicadores de productividad de capital.

limitación, su importancia radica en que es un gerente general de costo-beneficio de los esfuerzos emprendidos en materia de capacitación así como en otros campos de gestión, lo que permite que la dirección mantenga la atención sobre los puntos críticos de la organización y sitúe la capacitación en el contexto de estos elementos.

En cuanto a su aplicación concreta, en el Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, e puede aplicar en el marco de la asesoría empresarial en gestión de productividad.

7.1.8 Sistema de Medición de Productividad del Proceso. A diferencia de los indicadores económicos y financieros, los del proceso reflejan la trayectoria de la estrategia de innovación de la organización. Estos indicadores van cambiando en el tiempo, en la medida que las innovaciones avanzan, los mercados cambian y la creación de la ventaja competitiva adquiere otros significados. A esto se debe agregar que los indicadores adquieren formas diferenciadas de acuerdo a los tipos de proceso así como las culturas organizacionales prevalecientes.

Los indicadores son básicamente de índole físico-técnicos y pocas veces incluyen aspectos de costos, aunque inciden directamente en estos. Tradicionalmente estaban circunscritos a la relación producción física como “producto” y como “insumo” alguno o todos los factores de la producción /horas trabajadas, “stock” de capital, energía, materia prima). (Mark, 1993) Sien embargo, en las últimas dos décadas, la noción ‘producto’ e ‘insumo’ ha cambiado significativamente. Por producto las empresas entienden no sólo cantidades sino también la calidad del producto y proceso (desperdicio) alcanzada, la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas demandas o situaciones en el mercado, el diseño del producto que le hace distinguir frente a los competidores, el servicio al cliente en el momento de la venta y posterior a ésta e incluso, la generación de nuevos valores agregados al cliente. Como insumo se tiene, una parte de los factores tradicionales de la

producción, en el factor tiempo y especialmente, el tiempo de flujo del proceso productivo. La productividad del proceso se conceptualiza en la propuesta como la relación entre el producto en sus variadas expresiones por un lado, y por el otro, los tiempos de flujo productivo. Estas relaciones complementan la expresión tradicional de cantidad de producto por factor productivo (capital o trabajo). Indicadores típicos en este sentido son: el tiempo y la cantidad de entrega del proveedor; el tiempo requerido para cambiar la instalación del equipo, el tiempo muerto por parte del equipo por cambio de modelo; el tiempo que el producto se encuentra en el proceso; producción; entrega a tiempo y grado de satisfacción del cliente; la rotación del inventario sobre ventas; para mencionar algunos.

Bajo este modelo productivo los indicadores de planta están compuestos por cuatro submodelos a su vez, relacionados con: 1) La disminución de tiempos muerto de equipo y maquinaria; 2) la reducción del consumo de materiales; 3) la reducción de 'lead times'; 4) La reducción de mano de obra por reducción de producto. Igual, los complementarios están conformados por cuatro indicadores: 1). La mejora de la entrega por los proveedores; 2) los 'lead times' entre departamentos; 3) la relación con clientes; 4) la relación costo-beneficio general.

Este conjunto de indicadores evaluados mediante rangos cualitativos (mejoró, se mantuvo y disminuyó) permite rápidamente obtener una imagen de fortalezas y debilidades de la organización, aunque para un análisis a fondo, requerirá de la adaptación de los indicadores al contexto específico de la empresa en observación. Cabe aclarar, sin embargo, que la profundidad del diagnóstico no se busca otra vez de la medición precisa de cada indicador, sino situándolos en la trayectoria de innovación de la organización, con el fin de dar a cada indicador su justa dimensión, considerando los objetivos estratégicos de la empresa, los esfuerzos realizados y los

obstáculos y dificultades encontrados, así como el proyecto a seguir, tomando en cuenta el entorno nacional e internacional de la rama de actividad en que se ubica.

La ruta de análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión del proceso productivo comprende a cuatro módulos, cada uno si bien con su propia lógica interna, su cabal interpretación requiere su interconexión. Es en este análisis donde la detección de las necesidades de capacitación adquiere dimensiones concretas, aunque todavía muy generales, a partir de la trayectoria de competitividad e innovación seguida por la empresa. El orden de los módulos propuestos obedece a una estructura jerárquica del análisis, que no debe entenderse como una secuencia rígida y obligatoria, sino como la forma sistemática y a la vez integrada para abordar y describir los enunciados de la función requerida.

El instrumento que se propone para esta fase de la metodología, es el cuestionario de autodiagnóstico de la estrategia de competitividad, productividad y recursos, aunque se puede considerar que lo significativo es la ruta de los temas, más que el formato específico del instrumento del cuestionario, que no para todas las circunstancias puede resultar en la opción más pertinente. El primer módulo comprende el análisis de la estrategia de mercado; el segundo los obstáculos enfrentados para mejorar la productividad; el tercero indaga sobre las innovaciones realizadas y las que pretende desarrollar en el corto plazo en cuanto a la tecnología, gestión de la producción, organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos; el cuarto módulo se refiere a los problemas específicos enfrentados en la gestión de los recursos humanos, en la que figuran la capacitación y la calificación del personal en articulación con otros sistemas de recursos humanos como son la remuneración, la participación, las condiciones de trabajo, el trabajo femenino y las relaciones laborales. Existe un segundo instrumento de autodiagnóstico, aplicable

a la representación de los trabajadores con el fin de evaluar desde la perspectiva del personal, la trayectoria de innovación seguida.

Este instrumento de uso sencillo, permite identificar fortalezas y debilidades de la sustentabilidad social de la gestión de productividad de la empresa e identificar campos iniciales de formación que hacen falta según la opinión de los trabajadores. También demarca los límites de la formación ante entornos de organización pocos propicios para el aprendizaje.

Lo anterior, permite plantear situaciones distintas para la formación, en el caso para la empresa pequeña a lo mejor la formación se inscribe en la necesidad de lograr una mayor estructuración del trabajo y de las funciones, delegando la dirección de actividades en especialistas. En el caso que compete, unidades productivas del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga se puede aplicar la metodología de dirección en varias empresas o pequeñas unidades comerciales, donde propietarios o administradores para delegar responsabilidades de gestión, especialmente en el campo de la ingeniería de procesos.

Los instrumentos de autodiagnóstico de la gestión de los proceso, tanto para la gerencia como para los representantes de los trabajadores, recogen una primera instancia información cualitativa que es analizada para el facilitador y presentada ante los gerentes y en su caso, los representantes de los trabajadores, se busca un consenso entre los diferentes actores de la producción, sobre cuál ha sido la trayectoria de innovación y a donde pretende irse la organización, así como los principales problemas a tender y los campos de formación que en este contexto emergen. Según las necesidades de la organización, se decidirán sobre los indicadores cuantitativos de gestión de proceso y los mecanismos de capacitación, procesamiento y seguimiento de la información generada. El nivel a que se trabaja este instrumento es la gerencia, los mandos medios y los trabajadores.

7.1.9 Sistema de Medición de Productividad del recurso Humano. Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la mantención del sistema de medición propuesta (esto en el caso de aquellas unidades productivas que cuenten mínimo con dos empleados para el desarrollo de las funciones comerciales). El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas. El sistema de propuesta pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. La implantación se puede hacer en dos etapas.

En la primera etapa se visualizan los problemas y propuestas de la organización por parte del personal, constituyéndose éstos los enunciados de un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de la formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización. En esta etapa se desarrolla el consenso entre los diferentes actores de la empresa en cuanto a problemas posibles soluciones a éstos. Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negociación de poder alcanzar desempeños superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y de recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más factibles que otras, para rebasar la situación existente. Se crea el consenso entre el personal de

diferentes posiciones funcionales y jerárquicas en la empresa, de que un desempeño superior requiere de compromisos factible y realísticos tanto por parte de la empresa como del personal operario. Sin embargo en esta primera etapa los espacios en que se dan las propuestas son bastante abiertos, dando lugar a que se puedan presentar planteamientos puntuales y factibles de aplicar en el corto plazo, pero también otros de largo plazo y a veces, muy poco factibles de realizar.

En la segunda etapa, se busca aterrizar los ‘buenos deseos’ con los que concluyó la etapa anterior, auto comprometiéndose el personal con objetivos alcanzables en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo, dado el contexto tecnológico, organizativo, de relaciones laborales y educación-formación de la empresa, sistema de medición y avance de la productividad). Se subraya el papel que juega con el contexto en la determinación de los parámetros. A diferencia de los indicadores económicos-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde ‘afuera’, aplicando un modelo predeterminado, sino se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Es un proceso de construcción de consensos entre los actores de la producción en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos. El procedimiento es sencillo y la experiencia en el ingenio azucarera ha demostrado que personal con bajo nivel de escolaridad puede participar plenamente en ello.



Figura 14 Medición de productividad

Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como un vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior. Son las reuniones de retroalimentación donde se deben generar la reflexión crítica y la profundización de temas, relacionados con los problemas emergidos y expresados a través del resultado de los indicadores, es aquí donde se puede dar un impulso y una continuidad al aprendizaje que una capacitación en aula difícil logrará.

7.2. Discusión

Con el paso del tiempo, el hombre ha atravesado períodos de progreso y de enormes cambios que han obligado a construir una nueva sociedad. En la actualidad, el mundo se ha ido modificando velozmente, tanto así que hablamos de fenómenos como el desempleo y la exclusión como participes en gran volumen en nuestra sociedad. Ante esta carencia de empleo nace una oportunidad conocida como el autoempleo, es decir la propia generación de trabajo. Es así como

el concepto de emprendimiento, si bien ha sido importante a través del tiempo, últimamente ha cobrado mayor relevancia para nuestra sociedad, puesto que los usuarios han identificado en la producción y desarrollo de competencias una oportunidad de generar ingresos para la satisfacción de sus necesidades. (Formichella, 2004).

No obstante, los comerciantes o emprendedores presentan una carencia de producción, ya que, a falta de recursos económicos, se reduce considerablemente la producción bienes de consumo. Los facilitadores de inversión como lo es el sistema bancario, se ha desproporcionado de tal manera que los inversionistas mantienen su capital en producción mínima sin riesgos de pérdidas gravosas para su patrimonio.

Comprender la relación entre construcción, desarrollo y educación permite esclarecer una pregunta frecuente que surge en el entendimiento del concepto de emprendimiento, y que se conoce como aquel cuestionamiento donde se plantea que el emprendedor nace o se forma. La educación es el medio por el cual se logran modificar actitudes y comportamientos, vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales. (Formichella, 2004)

Si se implementan medidas tendientes a mejorar la educación en entrepreneurship, en la cual el Estado tiene un importante rol, se logra aumentar el espíritu emprendedor de los individuos y de esta forma existe una mayor dotación social de cualidades emprendedoras. Esto provoca efectos positivos, tales como la creación de empresas, el crecimiento de las empresas existentes y la generación de autoempleo. Contribuyendo así a la disminución del desempleo, lo cual favorece al desarrollo socio económico, teniendo en cuenta que, los individuos, cuando tienen trabajo, mejoran su autoestima y su calidad de vida. A su vez, al aumentar las cualidades emprendedoras de la

comunidad, aumenta la aparición de nuevas e innovadoras iniciativas en la misma. (Formichella, 2004).

A partir de lo anterior puedo deducir que cuantos más agentes de desarrollo participen, más factible será el desarrollo local y cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente por el desarrollo local de la misma, más fácil será la construcción de unidades productivas, la comprensión de la realidad, y la visión de las fortalezas y debilidades del territorio.

En la ejecución de programas de política empresarial se actúa permanentemente en la frontera entre lo público y lo privado. Público es el interés por crear riqueza a partir del progreso industrial para distribuirla entre los ciudadanos, pero privada es la iniciativa empresarial y la toma de decisiones y riesgos que supone toda actuación. De ello se infiere la necesidad de la cooperación entre instituciones públicas y privadas para el desarrollo de las PYME. Hay que unir la perspectiva de la administración con la del mercado y la sociedad civil, porque solo así se podrán movilizar todas las potencialidades de desarrollo de la sociedad. (Costamagna, 1999)

Las comunidades mejoran sus condiciones económicas a través de la generación de empleo, accediendo a una mejor educación, y mejorando sus condiciones de higiene y salud, entre otros. Todos estos factores son fundamentales para mitigar la pobreza urbana y combatir el germen de la violencia que todavía permea estos sectores. (Alejandro Echeverri, 2006).

La proactividad es una competencia muy importante, pues se traduce en la capacidad de adaptarse al cambio, de desarrollar iniciativa y de actuar primero que los demás. La integridad personal, por su parte, tiene relación con la escala de valores y la transparencia del comportamiento. Otra estrategia que deberían optar las Pymes sería agregar valor a sus productos haciendo énfasis en el servicio al cliente, pues esta estrategia, como sucedió en Italia, les permitiría encontrar el reconocimiento y lealtad de sus clientes, sin importar el precio que tengan que ofrecer

o el volumen del producto que deban hacer. Las empresas que tienen el mayor desempeño financiero, tienen desarrolladas competencias como: entendimiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a objetivos, proactividad e integridad personal. Los ejecutivos con entendimiento estratégico organizacional no sólo conocen el negocio y tienen definido a dónde y cómo quieren llevar la empresa, sino que son capaces de identificar las amenazas y las oportunidades en el momento de elaborar las estrategias del negocio. (Vásques, 2004).

Conclusiones

Analizar las bases fundamentales de lo que genera la pobreza y la miseria en los sectores del país, en este caso Santander y por eso la muestra que está en transición de la pobreza aunque tienen servicios públicos pero no tienen vías en desarrollo, viven sobre montañas, tampoco tienen ningún tipo de estudio geográfico, estructural o geológico, son personas de alta vulnerabilidad.

Lo que tratamos de identificar son las bases que generan la pobreza en ellos

1. Es la informalidad
2. Ausencia de conocimientos es decir en cuanto a educación, al menos una educación técnica porque la mayoría son empírico no hay una formación técnica formal y entonces estas variables son las que generan que ellos estén en esas condiciones muchos de ellos han heredado esas condiciones, como otros por algunas razones han llegado hasta ahí, entonces a partir del semillero lo que queremos abordar e identificar son las razones principales que genera la pobreza y como una de ellas es la educación.

Son personas que por desconocimiento trabajan en la informalidad porque tal vez el conocimiento les aterra o porque todo lo que es con el estado es complicado o no es de mi beneficio.

Entonces primero, atacar esos índices de pobreza a través de la educación.

Segundo, generarles a ellos ofertas porque muchos de ellos tiene problemas financieros o casi todos, pero parte de esa población lo que manejan es un problema económico porque no tienen oferta de trabajo aumente, también tratar de formalizar un poco el conocimiento financiero porque ello la tiene empíricamente establecido o por lo menos interiorizado la idea es formalizarlo a través de la teoría, una vez tenga eso podrán organizar sus finanzas tanto en lo personal como en la empresa.

La idea es complementar mejor todo el ciclo de formación educacional para que ellos puedan transitar de informalidad a la formalidad.

En síntesis general el anterior estudio hace parte de la labor que viene haciendo la facultad de ingeniería industrial de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga y el club de Leones, mediante el Proyecto “Plan de mejoramiento empresarial de unidades productivas y de servicio”, el cual tiene como objetivo diagnosticar e implementar un plan de mejoramiento en las actividades económicas de producción y de servicio de la comunidad Luz de salvación II del municipio de Bucaramanga.

Dentro de este proyecto se contempla la necesidad de analizar y realizar propuestas para la mejora continua de las unidades productivas del Asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, de acuerdo a los resultados las MYPE’S localizadas en este sector se encuentran con grandes falencias en; formación educativa referente al emprendimiento social, seguimiento contable en el control de ingresos y egresos, desinformación de la implementación de los trámites

legales, certificados sanitario, obtención de recursos financieros, entre otros; de las cuales en su mayoría ya han sido abordadas y en proceso de implementación. A partir de los antecedentes anteriores se destacan el bajo nivel productivo, por ello se da la exclusión de los sectores competitivos del área metropolitana, ya que sus costos de producción son tan elevados que no les permite generar un nivel alto en utilidades y en su afán de avanzar optan por usar materias primas e insumos de menor precio pero que en mayor parte se traduce en una baja calidad del producto o servicio.

En el mercado existe gran competencia en los tipos de productos que producen estas famiempresas (Confecciones, Peluquería, Zapatería, Tienda, Venta alimentos, entre otros). Los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, ya que buscan calidad, precios asequibles y un excelente servicio al cliente. Mediante este proyecto se realizó un diagnostico preliminar para identificar cada una de las falencias y de esta forma se pudo establecer diferentes estrategias como capacitación y asesoría a las famiempresas en cada uno de los temas referentes al mejoramiento de la economía familiar y empresarial, atención al servicio al cliente, capacitación en manipulación e higiene de alimentos.

Recomendaciones

Se recomienda a la alcaldía de Bucaramanga, la Universidad Santo Tomás junto al Club de Leones, diseñar políticas socio-económicas, lo más pronto posible y a corto plazo, enfocadas al desarrollo socio económico de las familias propietarias de las unidades productivas localizadas en el Asentamiento Luz de Salvación II. De esta forma se podrá incentivar el desarrollo económico de este sector.

Diseñar un modelo de explotación económica de las unidades productivas en el aprovechamiento de tecnología y en la innovación para nuevos procesos económicos, en un rol de desarrollo económico del Asentamiento Luz de Salvación II.

La alcaldía de Bucaramanga debe coordinar de manera mixta, donde el sector público y el privado tengan igualdad de responsabilidades y beneficios, al tiempo que generen beneficios sociales a toda la comunidad.

Bibliografía

- Acosta, Zárata & Fischer, 2014 definen la capacidad de innovación como la habilidad de la empresa intensiva en conocimiento para movilizar y gestionar aquellos recursos científicos y técnicos en pro del bienestar económico de la misma. Disponible en: repository.lasallista.edu.co/.../Estrategias_gerenciales_competitivas_enfocadas_desarro...
- Aleida González Gonzáles, E. M. (2000). Diseño de un modelo para desarrollar los proyectos de mejora continua de la calidad. Campo grande, Brasil: ensaios e ciencia.
- Aleida González Gonzáles, E. M. (2000). Diseño de un modelo para desarrollar los proyectos de mejora continua de la calidad. Campo grande, Brasil: ensaios e ciencia.
- Alejandro Echeverri, F. M. (2006). Informalidad y urbanismo social en Medellín. Sostenible?, 21-23.
- Alejandro Echeverri, F. M. (2006). Informalidad y urbanismo social en Medellín. Sostenible?, 21-23.
- Baena C. (2009). Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. © Instituto Andaluz de Tecnología. Consultado en <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/GuiaevaluacionInnovacion.pdf>
- Barquero, A. V. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis . CENES, XXVIII(47), 119.
- Barquero, A. V. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis . CENES, XXVIII(47), 119.
- Bernal (2006) investigación descriptiva “es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes Disponible en: investigateadrian.blogspot.com/
- Bitrán E., Benavente J. & Maggi C. (2011). Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia. Documento basado en Informe Final de Consultoría - Centro de Productividad Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Consultado en <http://www.urosario.edu.co/ICTPI-11/Documentos/Estrategia-innovacion-Colombia-VDEF-Abstract-Bitra/>

- Clavijo (2010) lo cualitativo permite hacer registros narrativos de los fenómenos mediante técnicas diferentes a las cuantificables. Disponible en: <https://es.slideshare.net/produceideas/tcnicas-observacionales>
- Costamagna, P. (1999). Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones. Santiago de Chile: CEPAL.
- Costamagna, P. (1999). Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones. Santiago de Chile: CEPAL.
- Dini M. & Stumpo G. (2002). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado en <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf>
- Edyamira R. Cardozo, C. R. (2011). Las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en Venezuela y el desarrollo sustentable: Enfoque basado en los principios de manufactura esbelta. SCIELO, 39-48.
- Edyamira R. Cardozo, C. R. (2011). Las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en Venezuela y el desarrollo sustentable: Enfoque basado en los principios de manufactura esbelta. SCIELO, 39-48.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Chacra experimental integrada barrow.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Chacra experimental integrada barrow.
- Freddy G. Pérez Lobo, N. T. (2007). Manufactura esbelta en la PYME. Pequeños cambios grandes resultados. Madrid: International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management.
- Freddy G. Pérez Lobo, N. T. (2007). Manufactura esbelta en la PYME. Pequeños cambios grandes resultados. Madrid: International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management.
- Gallopín, G. (2003). SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE: UN ENFOQUE SISTEMÁTICO. SERIE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO, 22-24.

- Gallopín, G. (2003). SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE: UN ENFOQUE SISTEMÁTICO. SERIE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO, 22-24.
- Gómez H. & Mitchell D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. Cuadernos de Fedesarrollo Número cincuenta consultado en <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/CUARDENOS-DE->
- Gómez I. et al. (2013). 6 claves para un emprendimiento innovador. Gestipolis. Consultado en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/6-claves-para-un-emprendimiento-innovador.htm>
- Gómez R. (2008). Estrategias y Control de la Innovación. Universidad de Valencia. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas N°. 2. Disponible en http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/camarasa_gomez.pdf
- González A. (2000). La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Dirección general de investigación. Confederación empresarial. Madrid. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>
- Jorge A. Vivares-Vergara, W. S.-V. (2015). Estrategia de manufactura: Explorando el contenido y el proceso. Manizales, Colombia: La Serena.
- Jorge A. Vivares-Vergara, W. S.-V. (2015). Estrategia de manufactura: Explorando el contenido y el proceso. Manizales, Colombia: La Serena.
- Karim J. & Gherab M. (2012). La innovación tecnológica. ¿Cómo cambian las conductas? Nueva Revista de política, cultura y arte. Consultado en <http://www.nuevarevista.net/articulos/la-innovacion-tecnologica-como-cambian-las-conductas>
- Laffarga J. et al. (2008). Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. I, n.º1. consultado en http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mPa0uE8CA0J:www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num1/articulos/revista_completa.pdf+&cd=87&hl=es-419&ct=clnk&gl=co
- Lira, I. S. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. Cepal 85, 98-99.

- Lira, I. S. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en america latina. Cepal 85, 98-99.
- López C. (2005). Creatividad e innovación en la práctica empresarial. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Salamanca, España.
<http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/creatividad%20e%20innovacion.pdf>
- Lugo Ruiz, A. F., & Pinzon Blanco, D. M. (2011). Estrategias de mejoramiento de los procesos de manufactura en Aceros y Aluminios CIA. S.A. Bogotá: Universidad Libre.
- Lugo Ruiz, A. F., & Pinzon Blanco, D. M. (2011). Estrategias de mejoramiento de los procesos de manufactura en Aceros y Aluminios CIA. S.A. Bogotá: Universidad Libre.
- Luis Fernando Niño Luna, M. B. (2010). Metodología para implantar el sistema de manufactura esbelta. Mexico.
- Luis Fernando Niño Luna, M. B. (2010). Metodología para implantar el sistema de manufactura esbelta. Mexico.
- Mario Rosales Ortega, R. U. (2012). Hacia un modelo integrado de desarrollo económico local y cohesión social. urb-al III.
- Mario Rosales Ortega, R. U. (2012). Hacia un modelo integrado de desarrollo económico local y cohesión social. urb-al III.
- Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento un reto para la construcción de Conocimiento. EAN, 180.
- Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento un reto para la construcción de Conocimiento. EAN, 180.
- Migdely B. et al. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. Versión ISSN 1024-9435 ACIMED v.16 n.4 Ciudad de La Habana. Consultado en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000008&script=sci_arttext
- Montesa E. (2013). La dinámica de la Innovación (I). España. Consultado en <http://disseny.ivace.es/es/disenyo-y-empresa/innovacion-y-diseno/la-dinamica-de-la-innovacion-i.html>
- Nuevo Espasa Ilustrado (2005) Disponible en: <https://yeisongonzalez.jimdo.com/herramientas-y-estrategias-para-la-.../la-observación/>

- Olivares J. (2013). La innovación como supervivencia de las empresas tecnológicas. Gestipolis. Consultado en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/la-innovacion-como-supervivencia-de-las-empresas-tecnologicas.htm>
- Padilla, L. (2010). Manufactura esbelta/ágil. Ingeniería primero, 64-69.
- Padilla, L. (2010). Manufactura esbelta/ágil. Ingeniería primero, 64-69.
- Patiño P. (2010). Innovación como motor del desarrollo. Intervención en el Foro “Medellín asume el reto de la innovación”. Consultado en <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/Expouniversidad/articulos/Innovaci%C3%B3n%20como%20motor%20de%20Desarrollo>
- Pedraza, L. M. (2010). Mejoramiento productivo aplicando herramientas de manufactura esbelta. Soluciones de postgrado EIA, 1.
- Pedraza, L. M. (2010). Mejoramiento productivo aplicando herramientas de manufactura esbelta. Soluciones de postgrado EIA, 1.
- Pequeño Larousse Ilustrado (2005), Disponible en: <https://www.clubensayos.com> > Negocios
- Pérez R. Camacho O. & Arroyo G. (2007). El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo. PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad.
- Porter M. (2001) La Ventaja Competitiva. Impreso por CECOSA. México
- Posada, J. G., Herrera, V. E., & Martínez, M. J. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia . Medellín, Colombia: Journal of Economics, Finance and Administrative .
- Posada, J. G., Herrera, V. E., & Martínez, M. J. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia . Medellín, Colombia: Journal of Economics, Finance and Administrative .
- Ricardo Bañuelas, J. A. (2005). Una aplicación de Seis Sigma para reducir los residuos. Quality and reliability engineering international .
- Ricardo Bañuelas, J. A. (2005). Una aplicación de Seis Sigma para reducir los residuos. Quality and reliability engineering international .
- Robbins s y decenzo d, (2009) Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones. (3ª. ed.). Pearson Prentice Hall. México.

- Rojas J. (2010). La Vigilancia Tecnológica como Herramienta de Competitividad e Innovación CEGESTI. Éxito empresarial. Disponible http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_154_270611_es.pdf
- Sampieri et. al, (2003) No pretende probar hipótesis ni medir efectos, el objetivo fundamental es describir lo que ocurre en nuestro alrededor. Disponible en: [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves.../Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves.../Entrevista_(trabajo).pdf)
- Scarone C. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. Internet Interdisciplinary Institute (IN3): <http://www.uoc.edu/in3/esp/index.htm>
- Sierra & Bravo, (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos. Disponible en: www.eumed.net > Contribuciones a la Economía
- Silvia Tatiana Mutis Medina, D. P. (2010). Identificación y análisis de estrategias para el mejoramiento de los procesos de manufactura en las pymes del sector metalmeccánico de Bucaramanga y su area metropolitana. Bucaramanga.
- Silvia Tatiana Mutis Medina, D. P. (2010). Identificación y análisis de estrategias para el mejoramiento de los procesos de manufactura en las pymes del sector metalmeccánico de Bucaramanga y su area metropolitana. Bucaramanga.
- Solano, N. C. (02 de Julio de 2011). Aplicación de un programa seis sigma para la mejora. págs. 65-74.
- Solano, N. C. (02 de Julio de 2011). Aplicación de un programa seis sigma para la mejora. págs. 65-74.
- Tamayo M. (2000). Metodología Formal de la investigación científica. Ed. Limusa. México.
- Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. Aportes, 61-62.
- Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. Aportes, 61-62.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, D. C: Pearson Educación en Colombia Ltda .
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, D. C: Pearson Educación en Colombia Ltda .

- Vásques, F. V. (2004). LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES COLOMBIANAS. *Estudios gerenciales*, 20(93), 330-345.
- Vásques, F. V. (2004). LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES COLOMBIANAS. *Estudios gerenciales*, 20(93), 330-345.
- Vega A. (2012). Aspectos y avances en ciencia, tecnología e innovación. *Revista Latinoamericana, POLIS*. Universidad Santo Tomás, Iquique, Chile. Consultado en <http://polis.revues.org/8619>

Apéndices

Apéndice A. Modelo del diseño del diagnóstico empresarial para cada una de las unidades de negocio.

Apéndice B. Recopilación de información del diagnóstico realizado.

Apéndice C. Diseño del modelo del plan de mejoramiento empresarial.

Nota: Ver apéndice en medio magnético en una carpeta externa.