



Serie *Investigación*

GESTIÓN ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

Oswaldo Ospina Mejía
Lisandro José Alvarado-Peña
Editores académicos



**Oswaldo
Ospina Mejía**

Magíster en Educación de la Universidad de La Sabana. Economista de la Universidad Nacional de Colombia, con amplia trayectoria en el diseño y dirección de programas de innovación y cultura del aprendizaje en fundaciones empresariales, universidades y entidades del sector público.

Actualmente es coordinador de investigación de la Escuela Internacional de Administración y Marketing de la Universidad Sergio Arboleda en Santa Marta (EIAM), Colombia, y miembro del grupo de investigación del Entorno Económico del Caribe Colombiano (GEECO). Investigador principal de los proyectos: *Turismo comunitario y emprendimiento rural en las comunidades cafeteras de la Sierra Nevada de Santa Marta* y *Modelo de centro de transferencia de conocimiento para el Magdalena*.



**Lisandro José
Alvarado-Peña**

Doctor en Ciencias Sociales, mención: Gerencia, en la ilustre Centenaria Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela. Diploma de Estudios Avanzados (DEA) dentro del Doctorado de Administración de Empresas en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) Madrid, España. Director Ejecutivo de la Red Académica Internacional “Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica” (Red REOALCEI), México. Asesor en la creación, gestión y administración de nodos de investigación, centros e institutos de investigación para América Latina y el Caribe.

Director Ejecutivo de la Fundación Red Académica Internacional “Estudios Multidisciplinarios en América Latina, el Caribe y la Región Ibérica” con sede en Colombia. Se desempeñó como coordinador académico del Doctorado en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Occidente (UADEO)-PNPC del CONACYT, México. Es asesor, editor y autor de artículos en revistas de factor de impacto (Scopus y Web of Science).



GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
SUSTENTABILIDAD, INNOVACIÓN
Y EMPRENDIMIENTO EN
AMÉRICA LATINA

Los estudios organizacionales que forman parte de esta obra se ubican entre las corrientes de la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, siendo en su mayoría estudios que defienden la postura de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible con igualdad y la tesis contextualizada en la transformación económica que propone la Cepal.

Ante esta postura, se debe crear un espacio en América Latina y el Caribe, en el cual las organizaciones generen valor a la sociedad y cuiden el ambiente, todo esto en conjunto con el Estado, instituciones de educación superior, el sector empresarial y la participación activa de la ciudadanía en los países de la región. Es así como, la construcción de un mundo mejor, se ve dinamizado por la formulación de estrategias que promuevan cambios significativos, a través de un aprendizaje colectivo, basado en valores de la sostenibilidad y modernización y calidad de vida de nuestras sociedades.

Esta obra, resultado de la alianza entre la Red Académica Internacional de Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica (REOALCEI) y la Escuela Internacional de Administración y Marketing de la Universidad Sergio Arboleda, seccional Santa Marta, espera ser una contribución científica para el abordaje de los retos que en la región se tienen para alcanzar mejores indicadores de desarrollo económico y bienestar social.



UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Calle 18 No. 14A-18. Tels: (575) 420 3838 - 420 2651. Santa Marta
Carrera 15 No. 74-40. Tels: (571) 325 7500 ext. 2131 - 322 0538. Bogotá, D.C.
Calle 58 No. 68-91. Tel.: (575) 368 9417. Barranquilla
www.usergioarboleda.edu.co

GESTIÓN ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

Editores académicos

OSWALDO OSPINA MEJÍA
LISANDRO JOSÉ ALVARADO-PEÑA



Bogotá. Colombia
2020

GESTIÓN ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

Autores

ADELAIDA OJEDA BELTRÁN
ADRIANA PATRICIA URIBE URÁN
ALEXANDER DE JESÚS PAREJO RODRÍGUEZ
ANDREA CELEDÓN DÍAZ
ANDRÉS CASTELLANOS-RAMÍREZ
ANDRÉS FERNANDO BENÍTEZ CONCHA
CAROL PAOLA GUERRA RIZO
DARWIN SOLANO-BENT
DAVID JULIAO-ESPARRAGOZA
GISELLE VIVIANA PINOCHET SÁNCHEZ
HAIDEE LAYMA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ
HAROLD SILVA GUERRA
HERNÁN GUILLERMO SAUMETT ESPAÑA
HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ
JESÚS NAZAT MONSALVE CAÑÓN
JUAN PABLO MARIÑO JIMÉNEZ
JUDITH JOSEFINA HERNÁNDEZ GARCÍA DE VELAZCO
JULIO ANDRÉS PARRA SALAMANCA
MARCELIANO SIMÓN PAYARES-AYOLA
MARÍA EUGENIA SALDARRIAGA SALAZAR
MARÍA FERNANDA GUZMÁN GONZÁLEZ
MARTÍN LEÓN SANTIESTEBAN
MERLYS SIERRA TAPIAS
ÓSCAR DANIEL LICANDRO GOLDARACENA
PATRICIA CORREA GARCÍA
RODRIGO NARANJO ARANGO
YUBER LILIANA RODRÍGUEZ ROJAS



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

Bogotá. Colombia
2020

Gestión organizacional, sustentabilidad, innovación y emprendimiento en América Latina / editores académicos Oswaldo Ospina Mejía, Lisandro José Alvarado Peña ; autores Adelaida Ojeda Beltrán ... [et al.] – Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2020. 313 p.

ISBN: 978-958-5511-98-9 (*rústico*) 978-958-5511-99-6 (*pdf*)

1. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL – AMÉRICA LATINA 2. SOSTENIBILIDAD – AMÉRICA LATINA 3. EMPRENDIMIENTO – AMÉRICA LATINA I. Ojeda Beltrán, Adelaida II. Ospina Mejía, Oswaldo , ed. III. Alvarado Peña, Lisandro José, ed. IV. Título
- 658.4 ed. 22

GESTIÓN ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

ISBN: 978-958-5511-98-9 (*rústico*)

ISBN: 978-958-5511-99-6 (*pdf*)

doi: 10.22518/book/9789585511996

© Universidad Sergio Arboleda

Editores Académicos

Oswaldo Ospina Mejía

Lisandro José Alvarado-Peña

Autores

Adelaida Ojeda Beltrán

Adriana Patricia Uribe Urán

Alexander de Jesús Parejo Rodríguez

Andrea Celedón Díaz

Andrés Castellanos-Ramírez

Andrés Fernando Benítez Concha

Carol Paola Guerra Rizo

Darwin Solano-Bent

David Julio Esparragoza

Giselle Viviana Pinochet Sánchez

Haidée Layma Hernández Martínez

Harold Silva Guerra

Hernán Guillermo Saumett España

Hilda Helena Estrada López

Jesús Nazat Monsalve Cañón

Juan Pablo Mariño Jiménez

Judith Josefina Hernández García de Velazco

Julio Andrés Parra Salamanca

Marceliano Simón Payares-Ayola

María Eugenia Saldarriaga Salazar

María Fernanda Guzmán González

Martín León Santiesteban

Merlys Sierra Tapias

Óscar Daniel Licandro Goldaracena

Patricia Correa García

Rodrigo Naranjo Arango

Yuber Liliana Rodríguez Rojas

Primera edición: agosto de 2020

Fondo de Publicaciones de la

Universidad Sergio Arboleda

Diseño y diagramación:

Maruja Esther Flórez Jiménez

Corrección de estilo:

Ludwing Cepeda Aparicio

Imagen en la portada: ID 185593818 ©

Putilich | Dreamstime.com

Universidad Sergio Arboleda

Calle 74 No. 14-14.

Teléfono: (571) 325 7500 ext. 2131/2260

www.usergioarboleda.edu.co

Bogotá, D.C.

Impresión:

DGP Editores.

Bogotá, D.C.

Todos los trabajos que integran este libro fueron sometidos a un proceso de evaluación por pares académicos.

El contenido del libro no representa la opinión de la Universidad Sergio Arboleda y es responsabilidad del autor.



Licencia de uso: Esta licencia permite descargar y compartir las obras publicadas en este libro, sin modificaciones ni uso comercial.

Como citar este libro: Ospina Mejía, O. y Alvarado-Peña, L. J. (Eds.) (2020). Gestión organizacional, sustentabilidad, innovación y emprendimiento en América Latina. Colombia: Editorial Sergio Arboleda.

CONTENIDO

PRÓLOGO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	13
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	
Capítulo I	
IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE CARTELIZACIÓN DE MERCADO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. ESTUDIO DE CASOS COLOMBIANOS <i>Adelaida Del Carmen Ojeda Beltrán - Rodrigo Naranjo Arango.....</i>	19
Capítulo II	
DESAFÍOS ORGANIZACIONALES EN LA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO: EL CASO DE IMPALA Y SU IMPACTO EN LA DINÁMICA DEL RÍO MAGDALENA <i>David Juliao-Esparragoza - Jesús Monsalve - Harold Silva-Guerra Andrés Castellanos-Ramírez</i>	45
Capítulo III	
MEDICIÓN DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS <i>Julio Andrés Parra Salamanca - Haidee Layma Hernández Martínez Yuber Liliana Rodríguez Rojas</i>	69
ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS Y SOSTENIBILIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	
Capítulo IV	
CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPLEO JUVENIL EN CHILE. APLICACIÓN ECONOMETRICA EN BASE <i>ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA NACIONAL</i> , CASEN 2015 <i>Andrés Fernando Benítez Concha</i>	95
Capítulo V	
NIVEL DE EDUCACIÓN BURSÁTIL EN LOS EGRESADOS EN POSGRADOS DE FINANZAS Y AFINES DE LAS UNIVERSIDADES DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA <i>Alexander Parejo Rodríguez - Andrea Celedón Díaz - Merlys Sierra Tapias.....</i>	115
Capítulo VI	
ACCESO A LA PRESTACIÓN HUMANITARIA PERIÓDICA A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO COLOMBIANO <i>Judith J. Hernández García de Velazco - Darwin Solano-Bent</i>	149

Capítulo VII

ALINEAMIENTO DE LAS ACCIONES DE RSE HACIA LA COMUNIDAD
CON LAS ORIENTACIONES DE LA GUÍA ISO 26.000 EN URUGUAY

Oscar Daniel Licandro - Patricia Correa García171

Capítulo VIII

MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE. EL CASO DE BAHÍA
DE ALTATA, MÉXICO

Juan Pablo Mariño Jiménez - Martín León Santiesteban - Giselle Pinochet Sánchez195

ESTUDIOS EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Capítulo IX

EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO MODELO DE GERENCIA PÚBLICA
EN ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Carol Paola Guerra Rizo - Marceliano Payares-Ayola225

Capítulo X

EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN PEQUEÑAS
EMPRESAS DE MUEBLES DE MADERA

Adriana Uribe Urán - Hernán Saumett España - Hilda Estrada López255

Capítulo XI

EMPRENDIMIENTO COMO PROMOTOR DEL CRECIMIENTO REGIONAL

María Eugenia Saldarriaga Salazar - María Fernanda Guzmán González281

AUTORES..... 305

ESTUDIOS EN EMPRENDIMIENTO
E INNOVACIÓN

**EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN DE LA
PRODUCCIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE
MUEBLES DE MADERA**

EFFECTS OF PRODUCTION INNOVATION ON SMALL
WOODEN FURNITURE COMPANIES

*Adriana Uribe Urán**

*Hernán Saumett España***

*Hilda Estrada López****

Resumen

El presente capítulo contiene los resultados de la investigación titulada *Curva de desempeño de Pymes fabricantes de muebles de madera en la región Caribe Colombiana*. En ella se analizaron las variables de gestión de los procesos, producción, la innovación y el medio ambiente. Los datos fueron tomados mediante una investigación transversal, que permitió medir los resultados en una población definida en un punto específico del tiempo. Los análisis de tipo

* Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte, Administración de Empresas, UNAD. Vicerrectora Académica, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla (Colombia). adriana.uribeu@gmail.com

** Magíster en Proyecto de Desarrollo Social. Sociólogo, investigador emérito categorizado por Colciencias. Docente investigador y consultor empresarial de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia). herse47@unisimonbolivar.edu.co

*** Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN. Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe. Coordinadora de la Red Iberoamericana, RITM-MA. Docente investigador, Universidad del Atlántico. Barranquilla (Colombia). hildaestrada@mail.uniatlantico.edu.co

estadístico muestran cual es la situación actual de producción dentro de las empresas del sector muebles. De esta manera, a partir de la situación encontrada en el sector es posible identificar oportunidades para introducir en el ámbito productivo y organizacional, innovaciones que garanticen la competitividad en el mercado nacional, situación que corresponde al crecimiento de los mercados y de los cambios ante un nuevo escenario de desarrollo a nivel económico. En términos generales, se mostraron los efectos que trae al sector de madera y muebles de la región Caribe las innovaciones encontradas, con sus potencialidades, sus debilidades y aspectos relevantes.

Palabras claves: innovaciones, modernización de gestión, procesos de producción, mejoramiento continuo.

Abstract

The chapter contains the results of the research titled Performance Curve of SMEs Manufacturers of wooden furniture in the Colombian Caribbean region. In her the variables of management of the processes, production, the innovation and the environment were analyzed. The data was taken through a cross-sectional investigation, which allowed measuring the results in a defined population at a specific point in time. Statistical analyzes show what the current production situation is within companies in the furniture sector. In this way, based on the situation found in the sector, it is possible to identify opportunities to introduce innovations to the productive and organizational sphere that guarantee competitiveness in the national market. Situation that corresponds to the growth of markets and changes in the face of a new scenario of development at the economic level. In general terms, the effects brought to the Wood and Furniture Sector of the Caribbean Region, the innovations found, with their potentials, their weaknesses and relevant aspects were shown.

Keywords: innovations, management modernization, production processes, continuous improvement.

Introducción

El sector de muebles de madera del departamento de Atlántico tiene una dinámica importante en la región y el país. Así lo demuestran datos suministrados por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2015). En el 2015, la industria del mueble del departamento del Atlántico tiene un crecimiento del 25%, generando 10.000 empleos directos e indirectos, con más de 200 empresas registradas, las cuales realizan ventas anuales de 400.000 millones de pesos. Adicional a esto, según la misma institución, para el primer trimestre del 2015, el capital neto invertido (CNI) de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles alcanzó en promedio 141 millones de pesos, que presentaron un 1,6% del total de CNI del sector industrial a nivel departamental.

Los investigadores constataron que se trata de una actividad con una dinámica importante en el plano departamental y nacional, considerado como un sector de la economía local, que aporta un significativo número de empleos directos e indirectos, con amplia participación en los mercados y un impacto en la sociedad, en las ciudades principales del país.

Investigaciones realizadas por Observatorio Regional del Mercado del Trabajo Barranquilla Ormet (2014) estiman que un 35% de estas empresas son talleres pequeños de tipo familiar dedicados a la carpintería. De igual manera, las industrias más grandes de muebles en el departamento son aquellas dedicadas a la producción de muebles de oficina, sin embargo, al comparar estas industrias a nivel nacional, la industria de muebles en el Atlántico sigue siendo pequeña.

A su vez, Junco (2008) ya había encontrado en su estudio que en un 33% se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, un 15% a clósets y puertas, otro 15% produce muebles de oficina, cocina y baños, y aproximadamente un 5% a las carpinterías para obras de construcción. La mayoría de esta producción se destina al mercado interno, pocas empresas exportan sus productos. Las cifras anteriores muestran que el crecimiento de la industria se mantiene constante.

La fabricación de muebles en el departamento del Atlántico se hace en un alto grado de producción artesanal, tal como se observó en estudio realizado por Junco (2008). Es visible la poca capacidad para la operación de maquinaria, el trabajo de personas que no tiene las competencias necesarias para desarrollar el oficio, las demoras en el proceso y fallas notables en el manejo y el afilado de las herramientas.

Lo anterior ya había sido reconocido por la Gobernación del Atlántico, la Alcaldía de Barranquilla, la Cámara de Comercio de Barranquilla y el Ministerio de Industria y Turismo, en “La ruta competitiva AmoblaR-C” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2013), quienes plantean la necesidad de modernizar los equipos y la calidad de estos productos, aprovechando el interés de los propietarios de impulsar la excelencia en las operaciones y la gestión empresarial.

El estudio realizado por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2013) muestra la necesidad de medir la productividad y la gestión empresarial en

subsectores industriales tales como los fabricantes de muebles en el Departamento del Atlántico. La gestión empresarial estudiada en detalles, de la mano del empresario, posibilita la proyección de esta industria, cuestión que justifica también la transferencia tecnológica a los fabricantes de muebles, especialmente en temas de gestión de procesos y de producción.

Mirar las posibilidades de agregar más servicio al cliente, puesto que, al tener el contacto directo, los empresarios ven otras necesidades vinculadas al mueble. Lo que se facilitaría por el interés en la incorporación de tecnologías, procesos de producción, diseños y sistemas de información de apoyo a la gestión por parte de las organizaciones que comercializan los muebles y la alianza estratégica de las universidades, el SENA y Acopi.

Hay aspectos complementarios de una producción sustentable, que en el caso de la cadena madera-muebles tiene efectos sobre el desarrollo económico y social de la región, lo que implica que la producción requiere del uso eficiente de la madera, disminución del desperdicio, aprovechamiento industrial de los recortes, diseño apropiado para disminuir los recortes de madera, uso de otros materiales para obtener productos llamativos con la combinación de materiales como el metal y el vidrio. Pérez y Villalobos (2010) sostienen que al exportar la madera sin procesar se está haciendo un daño irreparable al país. Es una invitación sobre cómo asegurar este recurso que pocos países exportan, a pesar de tener una cadena de reforestación sostenible.

La eficiencia de los procesos viene de mano con la gestión que se hace sobre la calidad de los procesos y por ende de los productos. Esto implica estrategias que hacen del producto una responsabilidad de todos, parte de los proveedores de madera que deben ofrecer unos cortes apropiados para la fabricación del mueble, los mercados que valoran los elementos que están ligados a este producto, la orientación al consumidor para obtener la satisfacción de un producto no solo decorativo sino funcional, y la capacidad de la empresa para garantizar los servicios de posventa.

Los anteriores son suficientes motivos, para hacer un análisis de los efectos que tiene la gestión de los procesos productivos, la innovación y la gestión del medio ambiente de dos fabricantes de muebles en el departamento del Atlántico en el año 2018 desde una perspectiva de la gestión administrativa.

El capítulo consta de cinco partes. La primera parte introductoria esbozada anteriormente, una segunda parte correspondiente al contexto teórico del trabajo enmarcado en las temáticas de la gestión de los procesos productivos, la innovación y la gestión del medio ambiente, en tercer lugar, se presenta la metodología propuesta en la investigación, tras lo cual, en una cuarta sección, se presentan los resultados de la investigación, para luego, en el último aparte, mostrar las conclusiones.

Contexto teórico

Cadena productiva del sector de mueble de madera.

Salas (2011), al hacer el análisis de la cadena de abastecimiento del sector de muebles de madera, señala que es una industria conformada en su mayoría por pequeños talleres con carácter artesanal. Ella explica por qué, aun cuando funcionan en ciudades capitales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, se encuentran lejos de los principales centros de producción de materias primas, como los Llanos, Amazonía y Pacífico, lo cual incrementa los costos de la materia prima. Por otra parte, su cercanía a los consumidores y la posibilidad de introducir innovaciones en los procesos de gestión y de producción no solo compensan estos aumentos en los costos, sino que mejora las condiciones del mercado del mueble, dándose el caso de atender a los consumidores de las regiones anteriores, en donde se produce la madera como materia prima del mueble.

Sobre la cadena de abastecimiento otro estudio que vale la pena mencionar es el de Pérez y Villalobos (2010), quienes reconocen que este segmento de fabricación de muebles al entrar en contacto directo con los usuarios finales tiene un buen potencial para la conformación de clústeres con estrategias de valor agregado. Por eso, los esfuerzos que permitirían mejorar la competitividad de la cadena están en la actualización permanente y el diseño continuo de sus productos. Es una labor que compromete a sus propietarios en la búsqueda de mejoras que hagan más eficientes los procesos productivos, optimicen el uso de recursos renovables como la madera y utilicen nuevos materiales en los productos finales; no deben olvidar que su producto tiene un impacto ambiental que debe ser sostenible, e introducir estrategias para la exploración de mercados comerciales internacionales.

Análisis de eficiencia en la producción de muebles de madera.

La eficiencia de los procesos es ante todo un ejercicio de gestión que implica el diseño de estrategias que comprometan la responsabilidad de todos en la obtención de un producto de calidad. Por una parte, de los proveedores de madera que deben ofrecer unos cortes apropiados para la fabricación del mueble, los mercados que valoran los elementos que están ligados a este producto, la orientación al consumidor para obtener la satisfacción de un producto no solo decorativo sino funcional, y la capacidad de la empresa para garantizar los servicios de posventa.

De hecho, una estrategia empresarial bien pensada toma todos los aspectos disponibles para generar los cambios posibles y garantizarles a los empleados que estos cambios no están destinados a disminuir sus ingresos o afectar su estabilidad. La confianza en los cambios positivos en la organización involucra muchos aspectos emocionales, los cuales tienen un efecto en la producción cuya interrelación determina el éxito o fracaso. Un factor importante es, por supuesto, las personas con las que se produce el mueble, teniendo en cuenta que estas tienen mucho que dar en el proceso, además, como se había señalado, se trata de negocios familiares, el éxito de la empresa depende mucho del liderazgo que ejerce el gerente propietario. La efectividad de la estrategia está en las decisiones que toma pensando en mejorar la productividad y el crecimiento de la empresa, como lo sugieren Blanco Ariza y Peralta Miranda (2015).

Méndez y Méndez (2017) señalan la importancia que tiene el talento humano con el que se va a trabajar o se está trabajando, es decir, lograr que al ingresar un nuevo individuo a la empresa no signifique remplazar a los que están vinculados con anterioridad, además las funciones y actividades de esta persona deben encontrar un espacio y llenar una necesidad de la empresa. Los empleados principalmente necesitan ver que los aportes del recién llegado son necesarios y le agregan valor a las actividades que está realizando.

Lo anterior se hace más imprescindible cuando la empresa crece y cuando hay ingresos de nuevo personal, ya que, sostienen ellos, es más complicado encontrar a la gente adecuada en el puesto apropiado, si no están establecidas las funciones, responsabilidades, limitantes, entre otras, de cada puesto de trabajo y su relación con los otros. El trabajo en equipo resulta necesario,

por cuanto los volúmenes y los diseños solicitados son muy variables y exigen una flexibilidad confiable.

Méndez y Méndez (2017, p. 23), refiriéndose al instructivo de los procedimientos, señalan que esto trae como ventajas, para la empresa y a todo el personal que trabaja en ella, entre otras las siguientes: Medir la productividad de los trabajadores; facilita la contratación de la persona adecuada para el puesto adecuado; ahorra tiempo en capacitación; las actividades se desarrollan en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos; permite que sepan cuál es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de una manera adecuada; se convierte en una empresa con orden y efectiva; es más sencillo para el dueño delegar responsabilidades al personal a cargo de cada taller, así como de parte de los maestros artesanos a los oficiales principales y de ellos a sus oficiales; se mejora la calidad en las diferentes áreas, una de las de mayor requerimiento es saber cómo brindar un buen servicio pre y posventa, las que tendrán una buena calificación por parte del cliente quienes recomendarían su compra.

Como se observa, las ventajas de tener un instructivo de gestión de calidad en donde se precisa los procesos productivos indican la eficiencia aun en empresas de tipo familiar y artesanal que los utilizan, los que pueden ser mejorados de manera permanente. De hecho, el estudio y la aplicación del MMGO es una forma de tener este procedimiento documentado y de aplicar indicadores que garantizan la eficacia de los procesos. Se trata, sin duda, de plantear procesos eficientes en la mejora de la calidad de los servicios y propender al mejoramiento de la imagen en la industria artesanal orientados a la fabricación de muebles de madera, tal como lo señalan los autores referenciados.

La industria del mobiliario para oficina abierta en Colombia.

Tristancho, J., Contreras, L y Vargas, L. (2011), en su estudio sobre la aplicación del modelo integrado de desarrollo (BIM) y el diseño de proyectos para oficina abierta, hacen un recorrido por la historia de la industria del mueble en Colombia, señalando que esta se ha venido incrementando desde mediados de los años setenta. Se trata de un resultado colateral de la expansión de las ciudades y la necesidad de espacios más eficientes y adecuados para el trabajo administrativo. Esto creó un mercado que dio origen a varias

empresas colombianas de muebles y de las líneas de oficina abierta en las empresas ya existentes.

En cuanto a la metodología usualmente empleada por la industria colombiana para la generación de proyectos de oficina abierta, señalan los autores, consiste en la creación de bloques representativos de sus productos en un sistema CAD, los cuales se integran al espacio mediante la recomendación de un diseñador de interiores.

Los materiales y acabados se realizan cuando el cliente aprueba la cotización global, de esa manera, hay una participación directa de los clientes, llevándolo a cabo de manera manual objeto por objeto. Este procedimiento lleva a que “la orden de producción enviada a planta pueda tener muchos vacíos de información, además que los errores de diseño pueden ser frecuentes, pues estructuralmente es necesario garantizar el número adecuado de apoyos y anclajes, que el diseñador generalmente olvida” (Tristancho, J., Contreras, L. y Vargas, L., 2011, p. 81).

Métodos de costeo para pequeñas y medianas empresas de muebles.

La mayor dificultad del propietario está en la fijación de los precios del producto. Casi siempre hacen estos cálculos agregando un 50% más a los costos de materiales, con lo cual esperan retribuir el trabajo empleado y la posible utilidad del negocio. Pero la realidad es que el precio finalmente lo fijan los distribuidores, quienes tratan de controlar el mercado con estrategias de publicidad y el uso del crédito.

Alvarado y Calle (2011), en su trabajo de grado, presentan el diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para un taller artesanal de Quito, Ecuador. Las dos ideas fundamentales que orientan su trabajo son: i) los productos no consumen costes sino actividades; las actividades son las que realmente consumen recursos; ii) los costes son la expresión cuantificada de los recursos consumidos por las actividades.

Con este sistema, las actividades que desarrolla las empresas consumen recursos, y la disponibilidad crea costos. Contabilizar las actividades, proporciona un análisis razonado de causa y efecto de cómo los objetivos fundamentales y sus actividades asociadas tienen como resultado productos.

Alvarado y Calle (2011, p. 37) proponen un sistema efectivo de costos aplicando este método:

- Determina las actividades fundamentales que se deben llevar a cabo para satisfacer los objetivos de una empresa.
- Las actividades permiten identificar dónde aplican sus recursos para lograr sus objetivos básicos.
- Para poder competir en el ambiente de negocios de hoy, las empresas necesitan información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio, de manera que puedan tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.
- Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la gerencia para buscar maximizar el rendimiento del negocio.
- Si bien existe una fuerte necesidad de gestionar y asignar los gastos generales, los sistemas de contabilidad de costos tradicionales ya no son eficaces.
- La implantación del sistema sirve a los efectos de lograr la reducción de costos, incrementar las utilidades, mejorar el desempeño y hacer factible la mejora continua.
- Este sistema será aplicado en el ejercicio práctico debido a que no se está midiendo los costos de una manera administrativa, al contrario, se aplicará el sistema de costos por órdenes de producción, porque este permite calcular los costos de una manera productiva.

La teoría de las restricciones y la innovación en empresas de muebles.

Los costos son parte de las restricciones que un empresario deberá tener en cuenta para mejorar la competitividad en el mercado de muebles madera. Esta junto con la innovación son factores determinantes del aumento de la competitividad. La restricción es un aspecto resaltado en la ponencia que Valenzo Jiménez, M., Martínez Arroyo, J. y Cruz Padilla, O. (2010), donde muestran el papel de la innovación como factor detonante de la competitividad en la industria exportadora del mueble.

Valenzo Jiménez, M., Martínez Arroyo, J. y Cruz Padilla, O. (2010, citando a Krugman, 2004) y Baldwin (1995) señalan que en el ámbito internacional la competitividad no es un concepto relevante, ya que los principales países no están de ninguna forma compitiendo entre ellos, por lo que se trata más de un asunto interno de la nación que de un aspecto externo. Así mismo, consideran que la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país, tal como lo habían señalado Scott y Lodge (1995).

Eso no implica olvidar que la competitividad es la capacidad de competir entre las empresas en el plano nacional y entre regiones en el plano global. Es decir, la capacidad de diseñar, producir, y ofrecer productos superiores en el mercado, a los ofrecidos por los competidores, utilizando el precio como lo han señalado Ambastha y Momaya (2004). De hecho, ante los ojos de sus clientes, la competitividad de las empresas se mide por su capacidad de entregar un mejor valor, comparado con el de sus competidores, logrando precios más bajos con beneficios equivalentes o superiores a los de sus competidores. El valor percibido por el cliente, por lo tanto, se puede considerar como la ventaja del producto o servicio que ofrece.

Valenzo Jiménez, M., Martínez Arroyo, J., y Cruz Padilla, O. (2010) consideran que la innovación es el conocimiento que reemplazará a futuro tanto a la maquinaria como al capital, a los materiales y al trabajo, para convertirse en el componente más importante en la producción. Este factor debe ser tenido en cuenta como un elemento de suma importancia en la producción de muebles de madera y como algo que cada vez más la empresa debe buscar, máxime teniendo en cuenta que empresarios de la madera en Colombia son creativos, especialmente en la costa del Caribe colombiana, en donde la innovación complementa la tradición del mueble traído de España y Francia para seguirse manteniendo en el mercado regional.

Materiales y métodos

Tipo de investigación.

Se trata de una investigación transversal por cuanto los datos fueron tomados en un momento determinado para obtener una muestra de la

situación actual de las empresas. De acuerdo con las ideas expuestas por Hernández y Rodríguez (2010, citado por Estrada et al. 2017), los investigadores observan el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

En este sentido, la recolección de datos se realizó directamente en las fábricas, observando y entrevistando a los gerentes y a las personas involucradas en los procesos de producción, innovación y medio ambiente. Los mismos autores plantean que la investigación transversal al tomar los datos en un tiempo les garantiza conocer en detalles la situación actual, lo cual le permite comparar lo que ocurre entre las empresas en estos momentos.

Metodología del estudio de caso.

Como se trataba de un estudio sobre los detalles de procesos productivos, procedimientos administrativos y sentido que le dan los actores a su acción, se utilizó el estudio de casos comparando el comportamiento de dos empresas de la ciudad con un modelo de indicadores que señalaba la evolución de aspectos críticos en la producción de muebles de madera (Martínez, 2006). Se seleccionó el caso de dos pymes, fabricantes de muebles de madera del Departamento del Atlántico, Colombia, que tuvieran diferentes niveles de desarrollo de sus procesos asociados a la gestión de producción, la innovación y el medio ambiente y, de igual forma, las interrelaciones que se establecen entre aspectos de la estructura y la interacción social que se produce.

Población y selección de muestra.

De acuerdo con lo que recomienda Tamayo (2008), se seleccionaron unidades de la población que tienen características comunes en cada una de ellas y que sean susceptibles de observación, hecho que da origen a los datos de la investigación. La población del estudio estuvo representada por los propietarios de fábricas de muebles de madera del sector clúster de madera en el Departamento del Atlántico; representado por dos pymes (una pequeña empresa, identificada en los documentos con el código E01-CO; y la mediana empresa, identificada con el código E02- CO).

Para la selección se tomó en cuenta los siguientes criterios: i) ser una empresa dedicada principalmente a la fabricación de muebles de madera;

ii) tener más de ocho años de constitución y de operación constante en el mercado; estar constituida como una pyme (pequeña y mediana empresa), de acuerdo con su registro mercantil y las leyes vigentes de Colombia.

Instrumentos.

Para la recolección de la información y su posterior análisis, se utilizaron los instrumentos (encuesta semiestructurada) propuestos en el Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional, MMGO de Pérez, Garzón y Nieto (2009). Este modelo permite, de una manera práctica, sencilla y eficiente, fijar rutas de modernización para las empresas en áreas significativas, como la producción, innovación y gestión ambiental.

Procedimiento.

En un primer momento, se identificaron los datos básicos de las empresas seleccionadas. Se aplicó la matriz del modelo MMGO (Pérez, Garzón y Nieto, 2009) a los gerentes de las pymes, donde cada, empresario a partir de un despliegue de descriptores de las variables seleccionadas, eligió con cuál descriptor se identifica más su empresa, luego se procedió a la captura de la información en el *software* MMGO, el cual otorgó una calificación a cada uno de los descriptores que identifican las diferentes variables; la calificación ubicó el grado de madurez o desarrollo de las pymes en las variables de producción, innovación, gestión ambiental, arrojando como resultado la curva de desempeño actual.

La innovación en la producción de pequeñas empresas de muebles de madera

El estudio de las dos empresas muestra cómo es posible modernizar procesos de gestión y de producción para alcanzar los niveles de competitividad de los otros sectores de la industria manufacturera del país. En ellas, se muestra la necesidad de modernizar la cadena de producción, comenzando en la reforestación y el corte de los árboles, de manera que no afecten al medio ambiente, la calidad de la madera en bloque, superando las deficiencias en los centros de acopio y sistemas de transporte, alcanzando la competitividad nacional frente a estándares internacionales.

Identificación de las dos empresas objeto del estudio.

Al inicio del estudio se hizo una tabla con los datos de cada una de las empresas. La primera empresa tiene una línea juvenil, cuenta con más de diez años de fundación y una amplia tradición familiar.

Tabla 1. Identificación Empresa E01

Identificación	
Clasificación: pequeña, mediana	Pequeña
Nombre empresa	01-CO
Nivel académico Propietario	Contador público
Dirección	Sector Centro – Barranquilla
Línea de producción principal:	Alcobas de Madera Línea Juvenil
Año fundación empresa	2008
No. empleados	30
No. empleados profesionales	2
Cobertura: ventas nivel local, nacional o internacional	Nacional

Fuente: elaboración propia (periodo 2018-1) a partir de información de la empresa.

Esta organización que se ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia, es proveedora exclusiva de una compañía comercializadora de amoblados para el hogar, que distribuye sus productos principalmente en la costa Caribe colombiana.

La segunda empresa se ha logrado posicionar en el mercado y surten a un distribuidor de muebles con un mercado amplio en el país. Comenzó a funcionar oficialmente en el año 2008 como persona jurídica con la vinculación de varios socios. En sus inicios, era un pequeño taller de muebles tubulares y cromados. Contaba con una gran planta de galvano plasto, con la que se recubrían piezas de bicicleta y sillas para el hogar, solo contaba con una cantidad aproximada de diez empleados, pero a mediados de 2008 aumentó de una manera considerable la aceptación y el consumo en el mercado.

Tabla 2. Identificación Empresa E02

Identificación	
Clasificación: pequeña, mediana	Mediana
Nombre Empresa	02-CO
Nivel Académico Propietario	Bachiller académico
Línea de producción principal:	Comedores, alcobas, mecedoras, y accesorios
Año Fundación empresa	2008
No. Empleados	80
No. Empleados Profesionales	2
Cobertura: Ventas nivel local, nacional y/o internacional	Nacional

Fuente: elaboración propia (2018-1) a partir de información de la empresa E02-CO.

La empresa ha experimentado un gran adelanto en su desarrollo productivo, lo que le permitió ampliar sus instalaciones e incursionar con nuevas tecnologías, llegando a tener 100 empleos directos. Con la colaboración de un buen equipo de trabajo, y después de varios años de esfuerzo, ha desarrollado una política de expansión a través de toda una gama de productos para el hogar. Sus actuales socios tuvieron una nueva visión la cual consistió en incursionar en el arte de la fábrica de muebles.

La eficiencia de los procesos.

Para verificar la eficiencia al iniciar el proceso con la aplicación de los indicadores del MMGO (Pérez, Garzón y Nieto, 2009), se tomaron los datos de las dos empresas encontrando que ambas tenían una visión de corto plazo, que se pudo observar en que todas sus estrategias se relacionaban con las actividades diarias. Este comportamiento fue observado a partir de los planes de producción y el manejo organizacional que el propietario expresa en la primera entrevista realizada. El empresario consideraba que solo era necesario pensar en las acciones, de acuerdo con los pedidos que les realice el proveedor.

En el caso de la empresa E02, que ya estaba en el nivel 2, de acuerdo con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO,

tenían una producción controlada, y mejorada, sin embargo, no contaban todavía con estándares, su programación semanal respondía al pedido del distribuidor, que es su único cliente. Controlaban materiales y su consumo, pero no los desperdicios. Los costos estaban sistematizados y con lo que podían identificar los productos más rentables, tal como lo había encontrado también Cardona Henao, M. (2013).

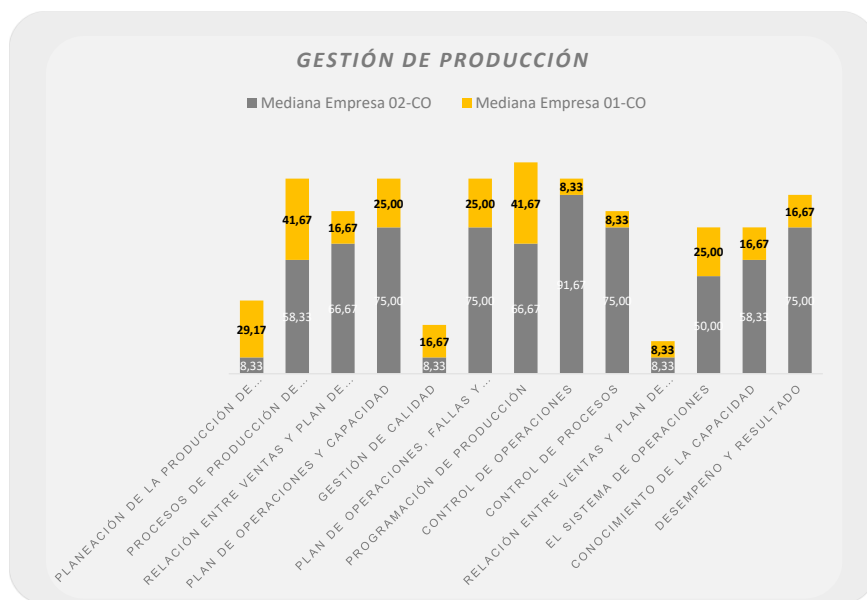


Figura 1. Indicadores de gestión de la producción en las dos empresas

Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se observa que todos los indicadores de la empresa 01 son menores que los de la empresa 02, solo en dos indicadores (la planeación y la gestión) la empresa E01 es más elevado; la explicación de esto es que mientras la E02 tiene pedidos permanentes del distribuidor, el cual le sugiere qué diseños y productos debe elaborar, la E01 debe crear diseños llamativos para atraer los clientes y buscar nuevos en un mercado muy competido. En la empresa E02, el control de las operaciones alcanza un indicador bastante alto (91.67). Dado que debe manejar los costos para cumplir con los pedidos en las fechas indicadas y mantener los precios que le ha fijado el distribuidor.

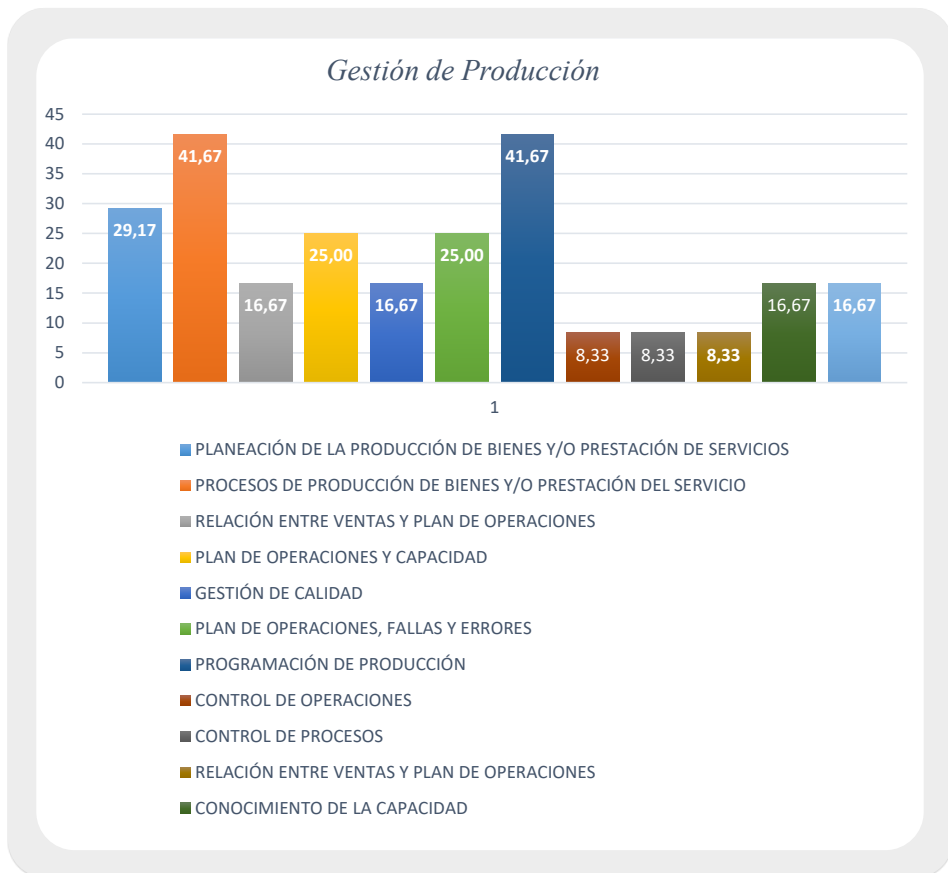


Figura 2. Indicadores de gestión de la producción de la empresa E01

Fuente: elaboración propia (periodo 2018-1) a partir de información de la empresa 01-CO.

En la figura 2 se observa que en empresa E01 la programación de la producción alcanza un indicador del 41.6. Estos, de acuerdo con cada modelo de alcobas a fabricar, son requerimientos del distribuidor, quien le suministra insumos como piezas de cartón y papel protector transparente (Pelex) que cuentan con la imagen corporativa de este distribuidor.

En el caso del factor planeación de la producción de bienes, la empresa obtuvo un 41.67%, dado que la planificación se orienta a la programación semanal a través de un plan maestro incipiente, que consta de hojas de cálculo alimentadas por los pedidos que realiza la empresa ancla (solicitudes

recibidas vía correo electrónico). Con dicha información la gerencia genera órdenes de producción (en algunas ocasiones impresas o se transmiten verbalmente) para cada área (corte, preparación, pintura, ensamble y empaque) y se establece la cantidad de productos a fabricar por cada proceso, de manera diaria o semanal, dependiendo del volumen solicitado. Si bien esta planeación se realiza con el apoyo de Excel, depende en gran medida de la experiencia, las sugerencias y la habilidad empírica del gerente. A diferencia de lo que habían encontrado en su estudio Ezeala-Harrison, F. (1999).

Al contar con un sistema de producción en serie, órdenes de pedidos semanales, y producción de piezas acabadas por día en cada área, en la ausencia de uno de sus trabajadores (en uno o dos días), en alguno de los departamentos produce retrasos en la entrega de los productos terminados. El registro incipiente de cada proceso de producción por área, el cual es realizado con base en la observación y la experiencia, dificulta la evaluación de los problemas y retrasa la toma de decisiones para la respectiva solución. De igual manera, las áreas donde más se presentan problemas en la producción son corte, preparación y ensamble. Es frecuente que dichas problemáticas no sean evaluadas a tiempo, y eliminadas o solucionadas de la mejor manera.

En el caso de la empresa E02, de acuerdo con lo comentado por la gerencia, la empresa ha sufrido transformaciones significativas debido a estudios relacionados con esta temática, principalmente con la ayuda de consultores externos, “hemos recibido profesionales expertos en el tema”.

Se evidencian mejoras en la gestión de producción, la implementación de un sistema interno para control de procesos productivos. De acuerdo con lo mencionado en la entrevista, este fue desarrollado por la gerencia y su equipo de trabajo, con base en la experiencia en el sector y asesorías de consultores externos. Así mismo, se hizo evidente un alto componente de modernización en las maquinarias utilizadas en la fabricación, acompañada de un adecuado uso de los espacios, aplicación de métodos y tiempos, y producción en serie.

Acerca del factor Plan de operaciones y capacidad, la empresa alcanzó un 75.0, dado que la capacidad está planeada y la respuesta al cliente es

excelente. En el recorrido se observó una organización y distribución industrial avanzada. Sin embargo, la ampliación de la capacidad no está proyectada de acuerdo con el mercado futuro.

Conocimiento de la capacidad la organización.

Las dos empresas tienen un conocimiento limitado de sus propias capacidades. Esto es un indicador importante en la utilización del conocimiento acumulado y el uso de sus propios recursos para innovar los procesos y procedimientos empleados en la empresa. Para los gerentes, esto se debe a no contar con programas como el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información que les mantenga actualizada la información de la capacidad instalada y de la gestión de la producción.

Se identificó que los procesos de innovación no son frecuentes, la gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales, esto con el uso de la plataforma y en gran medida de los requerimientos en diseño, insumo y calidad proporcionado por la empresa que comercializa el mueble, que cuenta con un departamento de diseño y remite a los proveedores, según sea su línea de producción (no obstante, las empresas tienen la potestad de proponer nuevas innovaciones).

Cuando tienen un espacio para conversaciones técnicas, estas no se hacen con fundamento en los avances de las técnicas y en los procesos administrativo, se hacen juicios sin jerarquías. De acuerdo con lo observado, en estas sesiones participa el personal administrativo y solo algunos pocos del área de producción. Por lo tanto, no se crean nuevos conceptos en grupo. En la figura 3 se observa que el mayor indicador es la gestión de la producción, que es el indicador más alto, 21.47, ya que para los gerentes es lo más visible de su eficiencia y del uso apropiado de los recursos. Le sigue el indicador del medio ambiente y la planeación de la estrategia, que es un nuevo factor que empieza a interesar a los gerentes propietarios.

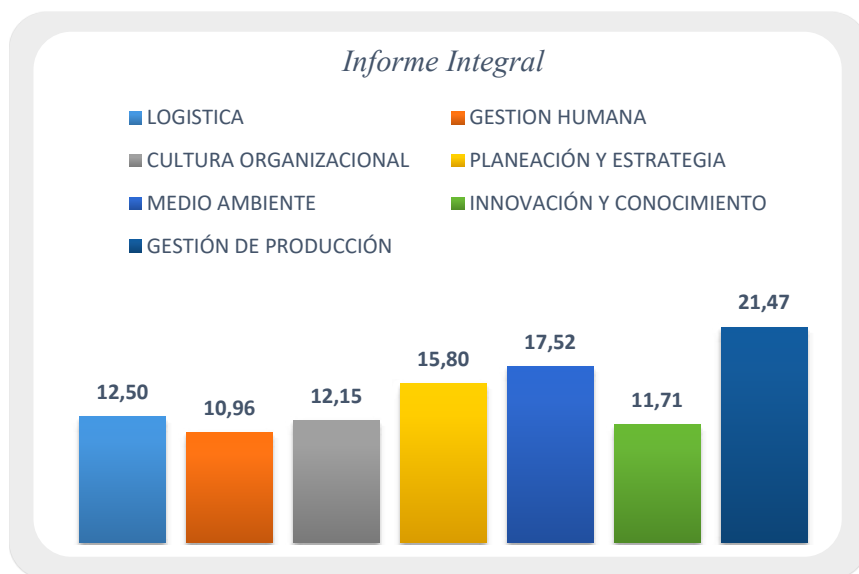


Figura 3. Capacidades de las dos organizaciones

Fuente: elaboración propia.

Se reconoce que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa, sin embargo, no se tiene identificado quién o qué organización puede suministrar conocimientos. La empresa ancla cuenta con un departamento de innovación y desarrollo, de acuerdo con lo comentado por la gerencia; “ellos son los que saben cómo se mueve el mercado y deciden sobre los productos que se colocan a la venta”.

Lo anterior se refleja en que aun cuando tienen un encargado de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa, son pocas la veces que se acude a estos procedimientos y a buscar avances por esta vía; quizá estos lo suplen con los expertos del distribuidor, quien sin proponérselo crea una dependencia que elimina o minimiza los procesos de innovación dentro de la empresa. No se evidencia que la gerencia sea la primera comprometida y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.

Innovación y conocimiento.

Para el factor medición de la innovación, la empresa E01, tal como se aprecia en la figura 4, obtuvo un 12,5, implicando que en la empresa se

evalúan el tiempo, calidad y costos en cada proyecto, principalmente cuando estos son desarrollados desde la organización como propuesta para la empresa ancla. Sin embargo, no se hace una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.

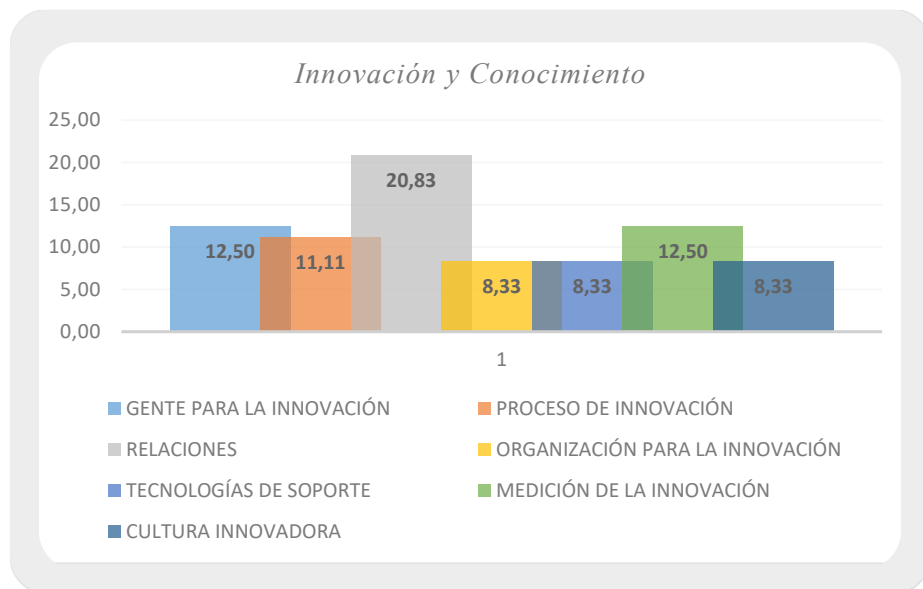


Figura 4. Innovación y conocimiento Empresa E01

Fuente: elaboración propia a partir de matriz MMGO.

En cambio, para el caso de la empresa 02-CO, el factor Gente para la innovación, la organización obtuvo un 47.9, debido a que se contrata personal externo para el desarrollo de innovaciones; se cuenta con una persona en cada área líder que aporta en los procesos, principalmente en las diferentes áreas de producción. “En las áreas principales de producción, hemos asignado a una persona para que lidere el proceso”. En este sentido, la empresa tiene gente con habilidad para la gerencia de proyectos.

En la figura 5, la empresa E02 tiene un indicador de 66.7, por cuanto existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas, principalmente cuando la gerencia decide desarrollar algún tipo de innovación para proponer a la empresa ancla.

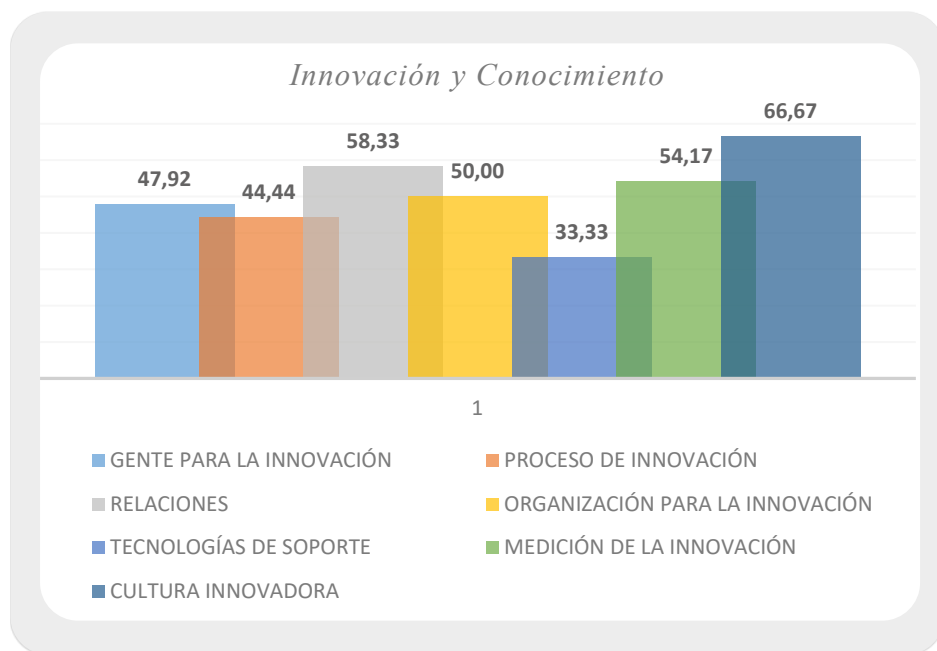


Figura 5. Innovación y conocimiento Empresa E02

Fuente: elaboración propia a partir de matriz MMGO.

En la actualidad, la gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales. De acuerdo con lo mencionado en la entrevista, “normalmente vamos a eventos y ferias para estar pendiente de las tendencias del mercado”. Así mismo, en la empresa se entiende y practica que la gente de mandos medios es la más importante para ejecutar ideas novedosas.

Acerca del factor proceso de innovación, la empresa alcanzó un 44,4, puesto que se contratan asesores independientes para obtener conocimiento. De acuerdo con lo mencionado por la gerencia, en cada nuevo proceso de mejora regularmente la organización busca consultores. No obstante, no se negocian licencias de tecnología (franquicias, patentes, *know-how*). En este mismo sentido, se elaboran planes de negocios para los proyectos, “estamos encaminando a una persona para que se encargue de los proyectos, principalmente nuestras nuevas estrategias de comercialización”.

En cuanto al factor relaciones, la empresa alcanzó un 58.3, puesto que en la organización se sabe que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente. Esto se evidencia en los procesos y acompañamientos realizados con la empresa ancla y sus proveedores: “Hemos tenido buenas relaciones con la empresa ancla, eso ha sido importante para el crecimiento”. De igual manera, se tiene identificado quién o qué organización puede suministrar conocimiento a la organización. Sin embargo, cada empleado no tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencias que aporten a la empresa.

Conclusiones

Los resultados muestran avances significativos en las dos empresas objeto de estudio, las cuales pueden ser un ejemplo de cómo, al aplicar los indicadores de la modernización de los procesos, se pueden lograr cambios y mejoras permanentes en la organización.

Se pudo constatar que, a pesar de los efectos positivos de la innovación en procesos y productos, esta todavía no tiene un espacio definido dentro de las empresas. Los gerentes lo ven como una actividad externa que le suministra la empresa ancla (el distribuidor).

En la pequeña empresa 01-CO, se evidenció un cambio más acelerado en las mejoras continuas de sus procesos, quizás por ser la que al inicio se encontraba más atrasada. También es de reconocer que su gerente es profesional en la contaduría y esta le proporciona herramientas de administración. Sin embargo, es posible que la dinámica del sector madera, sus conocimientos heredados de la familia, le llevaran a sobrevalorar el control de la producción y dejar a un lado conocimientos necesarios para llevar a cabo un plan de producción que permita la planeación, programación y control de cada una de las actividades propias del proceso productivo, y la optimización de los recursos en la búsqueda de la eficiencia operativa y productiva.

Para la mediana empresa 02-CO que ya tenía procesos más estructurados y controles en el día a día, pero no en el mediano y largo plazo, los indicadores fueron un reto que le coloca en posibilidad de alcanzar los estándares del sector de la manufactura. Todavía muestra algunos aspectos que deberán ser documentados en un plan maestro de planeación de la produc-

ción, que garantice la utilización eficiente de los recursos y la minimización de costos.

En caso de las dos pymes estudiadas, se evidenció que no están utilizando sus capacidades instaladas y los conocimientos adquiridos, desconocen conceptos y el alcance de los proyectos, solo cuando se considera necesario, por requerimiento de la empresa ancla o por necesidad (dependiendo del nivel de ventas). No se elaboran planes de negocios para los proyectos de manera formal.

Además, aun cuando tienen un espacio para conversaciones técnicas estas no se hacen con fundamento en los avances de las técnicas y en los procesos administrativos; se hacen juicios sin jerarquías. De acuerdo con lo observado, en estas sesiones participa el personal administrativo y solo algunos pocos del área de producción. Por lo tanto, no se crean nuevos conceptos en grupo.

La dinámica del mercado de muebles y madera en el departamento del Atlántico es variable. Existen muchos oferentes con una variedad de productos en el mercado, y una demanda con variaciones significativas en sus deseos como consumidor. Esto ocasiona un índice de no aceptación por parte de los consumidores, convirtiéndose en una variable de incertidumbre.

Los gerentes de las dos fábricas de muebles de madera estudiadas manejan un concepto de gestión de procesos productivos, de acuerdo con sus capacidades, recursos (físicos y económicos) y a su conocimiento (que en muchos de los casos es de herencia familiar). Su gestión gira en torno a intuiciones propias de la gerencia, con poca rigurosidad en planeación (su planeación se desarrolla en el presente) y una cultura organizacional arraigada.

Referencias

- Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapur Management Reviews*, 26(1), 45-62.
- Alvarado Campoverde, P. y Calle Jiménez, M. (2011). Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para el taller artesanal "Artema". Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad de Cuenca, Quito Ecuador.
- Baldwin, D. (1995). "Understanding the link between joint attention and language". En C. Moore y P. Dunham (Eds.), *Joint Attention: Its origins and role in development* (pp. 131-158). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Blanco Ariza, A. y Peralta Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2013). Dinámicas empresariales en el departamento del Atlántico durante enero-septiembre de 2013. Fundesarrollo.
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2015). Boletín de coyuntura económica de Barranquilla. Fundesarrollo.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2013). Amoblar-C. Ruta competitiva en el clúster de muebles. Disponible en <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/55>
- Cardona Henao, M. (2013). Ingeniería de métodos y medición del trabajo: eficiencia para pequeña industria. *Revista Madera y Mueble Sena Antioquia*. Especial, pp. 1-7.
- Estrada, H., Saumett-España, H y Montenegro, A. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Disponible en <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/123456789/1283/Direccionamiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, U. (2010). Cómo evaluar un proyecto empresarial: una visión práctica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ezeala-Harrison, F. (1999). *Theory and policy of international Competitiveness*. London: Praeger.
- Junco, D. (2008). Diseño de un modelo de vinculación cooperativa SENA – Sector Industrial – Gobierno – Universidad. Aplicación y validación en mipymes del sector madera y muebles del área metropolitana de Barranquilla (tesis maestría). Fundación Universidad del Norte, Barranquilla.
- Krugman, (2004). Competitiveness: A Dangerous Obsession. En *Foreign Affairs-March/April*ig. Vol. 73.
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- Méndez Bravo, M. y Méndez Bravo, J. (2017). Análisis de eficiencia en los procesos de las fábricas artesanales de muebles de madera. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 20-29.
- Ormet Barranquilla, Atlántico (2014). Observatorio Regional del Mercado de Trabajo. Disponible en <http://ormetbarranquilla.org/web/>

- Pérez Olivera, H. y Villalobos Toro, B. (2010). Análisis competitivo de la industria maderera y muebles de la ciudad de Barranquilla. *Revista Inge-CUC*, 6(6), 17-25. ISSN 0122-6517.
- Pérez, R., Garzón, M. y Nieto, P. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas. *Revista EAN*, 65: 77-106.
- Salas Navarro, K. (2011). Análisis de la cadena de abastecimiento del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla. *Revista Scientia et Technica*, XVI(49), 229-238.
- Scott y Lodge (Eds.) (1995). *US competitiveness in the world Economy*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- Tamayo (2008). *Metodología formal de la investigación científica*. Bogotá: Limusa.
- Tristancho, J., Contreras, L y Vargas, L. (2011). Aplicación del modelo integrado de desarrollo (BIM) en el diseño de proyectos para oficina abierta. *Ingeniería*, 16(2), 78-93.
- Valenzo Jiménez, M., Martínez Arroyo, J. y Cruz Padilla, O. (2010). “Innovación como factor detonante de la competitividad en la industria exportadora del mueble”. En: *Memoria del IV Congreso de Competitividad*. Universidad de Guadalajara en Puerto Vallarta México.