

GESTIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EN EL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LEATHER WORD SHOES EN LA CIUDAD  
SANTIAGO DE CALI.

ANGIE DANIELA SUAREZ PORTILLO

DIANA MARCELA OREJUELA ULLOA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

GESTIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EN EL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LEATHER WORD SHOES EN LA CIUDAD  
SANTIAGO DE CALI.

ANGIE DANIELA SUAREZ PORTILLO

DIANA MARCELA OREJUELA ULLOA

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas.

Director de trabajo de grado:

Carlos Chaves Campo, Contador público.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 15 de abril de 2018

## DEDICATORIA

A Dios y a mí.

**ANGIE DANIELA SUAREZ**

Dedico este proyecto a mis padres que me apoyaron en el transcurso de esta carrera, a mi esposo, y sobre todo a mi hija Celeste que ha sido mi motor de vida, el impulso para cumplir mis metas y dar lo mejor de mí cada día.

**DIANA MARCELA OREJUELA**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios de nuevo y para mí.

**ANGIE DANIELA SUAREZ**

Me encuentro totalmente agradecida con Dios, por darme la vida y salud para culminar una meta más en mi vida, por el privilegio que me brindo al rodearme de personas tan capacitadas y responsables de los cuales mantengo en constante aprendizaje como lo son mis padres y maestros. También con mi esposo he hija por la paciencia y el apoyo que me han brindado en el trascurso de esta carrera administrativa.

**. DIANA MARCELA OREJUELA**

## CONTENIDO

|     | Pág.  |
|-----|---|
| 1   | CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....15             |
| 1.1 | TÍTULO DEL PROYECTO.....15                        |
| 1.2 | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....15                    |
| 1.3 | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....15                 |
| 1.4 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....16              |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....17         |
| 1.6 | MARCO DE REFERENCIA .....18                       |
| 1.7 | ASPECTOS METODOLÓGICOS .....27                    |
| 2   | DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....42      |
| 2.1 | ANÁLISIS INTERNO .....42                          |
| 2.2 | ANÁLISIS ECONÓMICO.....44                         |
| 2.3 | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....48                   |
| 2.4 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....51                       |
| 2.5 | FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....53                  |
| 2.6 | IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS.....58 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 2.7  | ANÁLISIS DOFA .....                                   | 64  |
| 2.8  | ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....                      | 70  |
| 2.9  | ANÁLISIS BCG .....                                    | 73  |
| 3    | FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN .....              | 75  |
| 3.1  | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....                          | 77  |
| 3.2  | SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN ..... | 101 |
| 4    | PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA ..... | 105 |
| 4.1  | INVERSIÓN INICIAL .....                               | 105 |
| 4.2  | BALANCE INICIAL .....                                 | 107 |
| 4.3  | AMORTIZACIÓN EN PESOS.....                            | 108 |
| 4.4  | PARÁMETROS GENERALES .....                            | 110 |
| 4.5  | COSTOS .....  | 110 |
| 4.6  | GASTOS .....  | 111 |
| 4.7  | VENTAS Y COSTOS.....                                  | 113 |
| 4.8  | PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....                             | 115 |
| 4.9  | FLUJO DE CAJA.....                                    | 117 |
| 4.10 | BALANCE GENERAL.....                                  | 118 |

|      |                                   |     |
|------|-----------------------------------|-----|
| 4.11 | RAZONES FINANCIERAS .....         | 120 |
| 4.12 | PUNTO DE EQUILIBRIO .....         | 121 |
| 4.13 | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....     | 122 |
| 4.14 | RESÚMENES DEL FLUJO DE CAJA ..... | 123 |
| 5    | RECOMENDACIONES .....             | 125 |
| 6    | CONCLUSIÓN .....                  | 125 |
| 7    | REFERENCIAS.....                  | 127 |

## LISTA DE TABLAS

Pág.

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Tiempo de recorrido de materiales propuesto..... | 96  |
| Tabla 2. Evaluación de tiempo de elaboración. ....        | 97  |
| Tabla 3. Inversión inicial.....                           | 106 |
| Tabla 4. Balance inicial. ....                            | 107 |
| Tabla 5. Continuación Balance inicial. ....               | 108 |
| Tabla 6. Amortización en pesos.....                       | 109 |
| Tabla 7. Parámetros generales.....                        | 110 |
| Tabla 8. Costos.....                                      | 111 |
| Tabla 9. Gastos.....                                      | 112 |
| Tabla 10. Ventas y costos.....                            | 114 |
| Tabla 11. Pérdidas y ganancias.....                       | 116 |
| Tabla 12. Flujo de caja.....                              | 117 |
| Tabla 13. Balance general. ....                           | 119 |
| Tabla 14. Razones financieras.....                        | 121 |
| Tabla 15. Punto de equilibrio. ....                       | 122 |
| Tabla 16. Análisis de sensibilidad. ....                  | 123 |
| Tabla 17. Resúmenes de caja.. ....                        | 124 |

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Plano de la empresa Leather World Shoes .....   | 24  |
| Figura 2. Lean manufacturing. ....  | 29  |
| Figura 3. Logo de la empresa Leather World Shoes S.A.S.....   | 42  |
| Figura 4. Ubicación geográfica. ....  | 44  |
| Figura 5. Área de producción.....   | 45  |
| Figura 6. Estructura organizacional. ....   | 48  |
| Figura 7. Flujo grama áreas y secciones .....   | 49  |
| Figura 8. Análisis BCG. ....  | 74  |
| Figura 9. Gestión para la ampliación de infraestructura en el área de producción de la empresa Leather World Shoes..... | 75  |
| Figura 10. Diagrama de flujo por procesos.. ....  | 80  |
| Figura 11. Diagrama de recorrido en la propuesta de ampliación.....   | 86  |
| Figura 12. Relación de los procesos en la planta: .....   | 92  |
| Figura 13. Diagrama relacional en los espacios. ....  | 93  |
| Figura 14. Señalización he implementación.....  | 95  |
| Figura 15. Señalización en la planta de producción.....   | 98  |
| Figura 16. Señalización de almacén - manipulación del operario.....   | 99  |
| Figura 17. Maquinaria requerida para la distribución de la planta.....  | 101 |

## LISTA DE CUADROS

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Productos de la empresa Leather World Shoes. ....                       | 47   |
| Cuadro 2. Análisis POAM de la empresa Leather World Shoes. ....                   | 55   |
| Cuadro 3. Factores sociales. ....   | 56   |
| Cuadro 4. Factores tecnológicos. ....   | 57   |
| Cuadro 5. Factores geográficos. ....  | 58   |
| Cuadro 6. Análisis Perfil de Capacidad directiva. ....                            | 59   |
| Cuadro 7. Análisis de la capacidad competitiva. ....                              | 61   |
| Cuadro 8. Análisis de la capacidad financiera. ....                               | 62   |
| Cuadro 9. Análisis de la capacidad tecnológica. ....                              | 62   |
| Cuadro 10. Análisis de la capacidad del talento humano. ....                      | 63   |
| Cuadro 11. Análisis DOFA. Amenazas y fortalezas. ....                             | 65   |
| Cuadro 12. Continuación análisis DOFA. Oportunidades y debilidades. ....          | 66   |
| Cuadro 13. Análisis DO-FO. ....   | 68   |
| Cuadro 14. Análisis DA-FA. ....   | 69   |
| Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad Debilidades - Oportunidades. ....           | 71   |
| Cuadro 16. Análisis de vulnerabilidad fortalezas-Amenazas. ....                   | 72   |
| Cuadro 17. Significado de los símbolos en el diagrama de flujo por procesos. .... | 79   |
| Cuadro 18. Formato de control materia prima. ....                                 | 103  |
| Cuadro 19. Formato de orden de producción y control de procesos. ....             | 103  |

## RESUMEN

Debido al crecimiento que presenta la empresa Leather World Shoes, fabricante de calzado de la ciudad de Cali; y a la problemática que esta enfrenta, en cuanto a las limitaciones físicas, tanto como la falta de recursos para abastecer su demanda actual. Se realiza este trabajo para determinar a través del uso de las técnicas y las metodologías correspondientes, la viabilidad financiera al momento de corregir esta problemática, manteniendo la calidad del producto.

Palabras Claves: Crecimiento de mercados, Zapatos, Ampliación, Recursos, Control.

## ABSTRACT

Due to the growth of the company Leather World Shoes, footwear manufacturer of the city of Cali; and the problems it faces, in terms of physical limitations, as well as the lack of resources to supply its current demand. This work is done to determine through the use of the techniques and the corresponding methodologies, the financial viability at the moment of correcting this problem, maintaining the quality of the product.

Key Words: Market growth, Shoes, Enlargement, Resources, Control.

## INTRODUCCIÓN

Para la empresa Leather World Shoes el concepto emitido por (Chiavenato, 2008, p. 42):

*“Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio”.*

La empresa de calzado en cuero, objeto de estudio, ha venido creciendo de manera vertiginosa en cuanto a la demanda de su producto, no solo por limitaciones del área de la planta de producción, tanto como la falta de recursos económicos. De tal manera, esta situación se ha convertido en un reto para la administración, el poder cumplir con los compromisos adquiridos.

El plan de mejoramiento está enfocado en el cual se enfoca este proyecto, busca realizar una propuesta con un plan de mejoramiento que permita el maximizar la capacidad de fabricación de los productos mediante la ampliación de la planta de producción, que permita cumplir con la demanda actual, sin desmejorar la calidad del producto, ni sobre cargar a sus colaboradores.

Para Godstein en su libro planeación estratégica, planeación se define como “el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios para lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes que se requiera la acción”. (Godstein, 1998, p. 9)

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados. Teniendo en cuenta que es a través de la planeación estratégica que se logra crear la visión de la empresa, por lo que se deben organizar, no solo los procedimientos, sino también las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. (Godstein, 1998, p. 14)

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado. Situación de la cual no es ajena la empresa Leather World Shoes, la cual requiere desarrollar una planeación estratégica que le permita el mejorar sus procesos administrativos, así como también buscar el desarrollo del capital intelectual y humano de la empresa.

El presente estudio permite validar la viabilidad de las propuestas planteadas, y la posibilidad de que la empresa pueda enfrentar la problemática que la afecta; aunque esta situación es factible siempre y cuando se logre conseguir los recursos necesarios para desarrollar el proyecto desarrollado.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

GESTIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LEATHER WORD SHOES EN LA CIUDAD SANTIAGO DE CALI.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**Gestión.** Debido al crecimiento de la demanda por calzado en la empresa Leather World Shoes se realiza la investigación para determinar la viabilidad, en la ampliación de infraestructura para la planta de producción.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Debido a que según Chris Joseph: *“uno de los componentes importantes para el éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que implementa y la estructura de la organización determina el número de capas de gestión y funcionamiento de los departamentos que interactúan entre sí”*(Joseph, 2018, párr. 1). La estructura organizacional deficiente de la empresa puede crear una variedad de problemas, tales como, sobre gestión, la falta de comunicación y la poca capacidad de producción.

Leather Word Shoes es una empresa de calzado que presenta problemas en el área de producción tales como: Poca capacidad de producción frente a la demanda actual, Mala organización en los procesos y poca cultura medio ambiental. Por tal motivo la empresa se siente limitada a entrar a otros mercados afectando el funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos.

Por lo tanto, el grupo investigador propone evaluar el área de producción para identificar las principales causas del problema, aumentar la capacidad de producción aprovechando el espacio físico con que cuenta la empresa, con el propósito de mejorar los procesos productivos, de tal manera, que permitan un mejor posicionamiento de mercado, incrementar las ventas, mejorar el rendimiento financiero, generar el retorno a los accionistas, y brindar las retribuciones hacia sus colaboradores.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es la situación actual de la empresa para satisfacer su demanda y la propuesta para la ampliación de infraestructura de producción en la empresa Leather World Shoes?

**1.3.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cómo conocer la situación actual del personal en el área de producción?
- ¿Cómo identificar qué está afectando el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cómo aumentar el nivel de producción sin afectar la calidad?

**1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar una propuesta como plan de mejoramiento que permita maximizar la eficacia productiva de la empresa Leather World Shoes.

**1.4.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar el área de producción para identificar las principales fallas del sistema productivo relacionado con: capacidad de producción y la demanda del producto.
- Estudiar la posibilidad de ampliar el área de producción aprovechando área no utilizada en función de maximizar producción y disminuir los tiempos de entrega.

- Realizar el análisis para que la empresa pueda cumplir con las normas del sistema general de riesgos laborales.
- Proporcionar la idea de ampliación para generar mayores ingresos optimizando los tiempos y reduciendo los costos de producción.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Por la empresa.** Leather World Shoes es una empresa ubicada en la ciudad de Cali, empresa que en los últimos meses muestra un incremento en la demanda de calzado. Actualmente la empresa no tiene la capacidad de respuesta ante la demanda de sus clientes, esto debido a los procesos manuales productivos los cuales requieren de mucho tiempo en su ejecución, así como también las inconsistencias administrativas que incurren, tales como la forma en que se toman los pedidos, actividades sin una programación productiva, incumplimientos, baja calidad, entre otros.

Este proyecto tiene como finalidad que el diagnóstico de la situación actual, así como el mejorar la capacidad de producción; de allí la importancia de diseñar las estrategias que incrementen la eficiencia, permitiendo cubrir una demanda cada vez más creciente. La capacidad productiva se logra con la ampliación de la planta de producción, que incluya la adquisición de equipos, rediseño de la infraestructura física, del área productiva y de sus procesos.

La empresa no logra cubrir los pedidos, por lo que actualmente, la administración ha dejado de recibir pedidos, así como ha incumplido a entregas en las fechas pactadas y productos de baja calidad. Este último aspecto, genera retrocesos y costos por mala calidad, sin contar el riesgo que corre la empresa de perder sus clientes, desmejorando su competitividad frente al mercado. Factores que demarcan el éxito de una empresa. Las empresas dedicadas a la elaboración de calzado tienden a tener fuertes competencias y para garantizar que Leather Word Shoes crezca año tras año es necesario mejorar la tecnología y desarrollo

perfeccionando algunas técnicas actuales (Artesanales), por ello es fundamental evaluar y capacitar a sus colaboradores para el uso adecuado de las nuevas herramientas de trabajo, mejorando sus habilidades en nuevas técnicas y tendencias en diferentes funciones tales como modelistas, supervisores, guarnecedores y operarios pertenecientes a dicha área.

Con la ampliación de la planta se pretende aprovechar espacio, Aumentar la capacidad de producción, oportunidad de abastecer nuevos mercados y satisfacer la actual demanda además de Generar empleo se busca que la empresa tenga unas mayores utilidades.

Por consiguiente, Leather World Shoes, visualiza con conveniencia el efectuar una solución de rediseño estructural en el área de producción que permita comprender la nueva situación y ofrecer la oportunidad de proponer el cambio y ejecutarlo con el fin de conseguir las metas y objetivos en relación con la ampliación de la planta de producción implementando nuevas herramientas tecnológicas que maximicen la eficiencia, mantengan la calidad del calzado y genere un equilibrio entre la capacidad de producción y la demanda de los clientes.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** Kelsen indica que toda planeación estratégica debe iniciar la puesta en práctica, desde arriba, lo que quiere decir que debe involucrar todos los niveles de la empresa. La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los directivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de

calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.

Kelsen indica que el recurso más importante y valioso de toda empresa, en el cual se debe invertir, es su personal. De tal manera, que los colaboradores constituyen el componente esencial para lograr un proceso de mejoramiento continuo.

La capacitación, la formación de equipos, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva.(Lefcovich, 1989, p. 6)

La importancia creciente de Administración de Producción / Operaciones está relacionada con la superación del enfoque racionalizador y centralizador de la misión de esta área en las organizaciones.

Según el sistema de producción y operaciones indica que el análisis, el diagnóstico y la visión estratégica de la dirección de operaciones permiten a la empresa acomodarse a los cambios que exige la economía moderna. Una efectiva gestión, con un flujo constante de la información, una organización del trabajo adecuada y una estructura que fomente la participación, son instrumentos imprescindibles para que operaciones haga un trabajo.(Gonzales, 1979, p. 3)

**1.6.2 Referencia conceptual.** Es necesario tener en cuenta algunas palabras claves que se encuentran en este proyecto con lo son:

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (ÁSALE, 2017, párr. 1)

**Talentos:** El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.(schweyer, 2004, p. 8)

**Ampliación:** La palabra ampliación tiene dos significados fundamentales. Por un lado, se refiere a algo que es más grande en tamaño y dimensiones que su original. O puede estar especificando que sobre alguna cosa se le ha agregado, algo que la hace más grande. Esto es aplicable a objetos o personas, ya que se puede decir que la cantidad de nuevos libros recibidos por la biblioteca o la llegada de nuevos alumnos a una escuela han obligado a los responsables a ampliar el lugar.(Argos, 2016, párr. 1)

**Infraestructura:** El término infraestructura deriva de raíces latinas, con componentes léxicos como, el prefijo “infra” que significa “debajo”, además de la palabra “estructura” que alude a las partes o esqueleto que sostiene un edificio y que proviene del latín “structūra”. En términos generales o sociales infraestructura puede definirse como la base o fundación que sustenta, soporta o sostiene una organización.(Londoño, 2014, párr. 1)

**Producción:** se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo.(Cortez, 2006, párr. 1)

**Mejora continua:** La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, teniendo en cuenta, que los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente. (Flores, 2010, párr. 1)

**Organización:** Se espera que cualquier persona sea capaz de liderar en una organización y no sólo el jefe. La actual estructura del puesto de trabajo supone que es más fácil que nunca cambiar las cosas y que las personas tienen más

influencia que antes. El mercado busca organizaciones e individuos que cambien las cosas y creen productos y servicios extraordinarios. Hay una tribu de empleados o clientes o inversionistas o creyentes o aficionados o lectores que esperan que los conectes entre sí y los guíes hacia donde deseen ir. (Godin, 1999, p. 9)

**Estrategias:** Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. (Cortez, 2008, párr. 1)

**Productividad:** La productividad es un concepto afín a la Economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva. Asimismo, la productividad también puede medirse en función del tiempo, esto quiere decir que mientras menos tiempo se emplee en obtener un producto determinado, se puede considerar que el sistema es más productivo. La productividad, en este sentido, determina la capacidad de un sistema productivo para elaborar los productos requeridos y el grado en que los recursos empleados en el proceso productivo son aprovechados. (Graus, 2013, párr. 1)

**Métodos:** La palabra Método hace referencia a ese conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, el método por lo general representa un medio instrumental por el cual se realizan las obras que cotidianamente se hacen. Cualquier proceso de la vida requiere de un método para funcionar, la etimología de la palabra indica que proviene de un grafema griego que

quiere decir *vía*. Vocablo que hace referencia a que todo acto debe tener un camino obligatorio. El uso de esta palabra es casi coloquial, su uso en cualquier oración indica que existe un procedimiento a seguir, si se desea llegar al final de la operación. Al revisar los diversos campos de la ciencia, se entiende que todo trayecto empírico, requiere la creación de los métodos que permitan el resolver los problemas. (Wunsh, 2015, párr. 1)

**competencias:** El vocablo “competencia” ha sido utilizado como concepto clave en diversas formulaciones teóricas, desde hace más de cuarenta años, primero en la disciplina de la planificación curricular (enfoque educativo). También se ha utilizado el vocablo en el enfoque funcional de origen británico, también conocido como normalización y certificación de la competencia laboral. En ambos enfoques, se le concibe como la cualidad de ser competente. Pero, el boom de las competencias en el mundo empresarial surge luego de los ya famosos hallazgos del doctor David Mc Clelland, en 1973. En este enfoque, las competencias se refieren a atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos. (Benítez, 2008, párr. 2)

**Eficiencia:** Por eficiencia se entiende el uso más eficaz de los recursos de una sociedad para satisfacer las necesidades y deseos de las personas. (Samuelson, 1948, p. 9)

**Demanda:** La demanda es la solicitud para adquirir algo. En economía, la demanda de es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir.

Comprende una amplia gama de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a precios de mercado, bien sea por un consumidor específico o por el conjunto total de consumidores en un determinado lugar, a fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Estos bienes y servicios pueden englobar la práctica totalidad de la producción humana como la alimentación, medios de transporte, educación, ocio, medicamentos y un largo etcétera. Por esta razón, casi todos los seres humanos

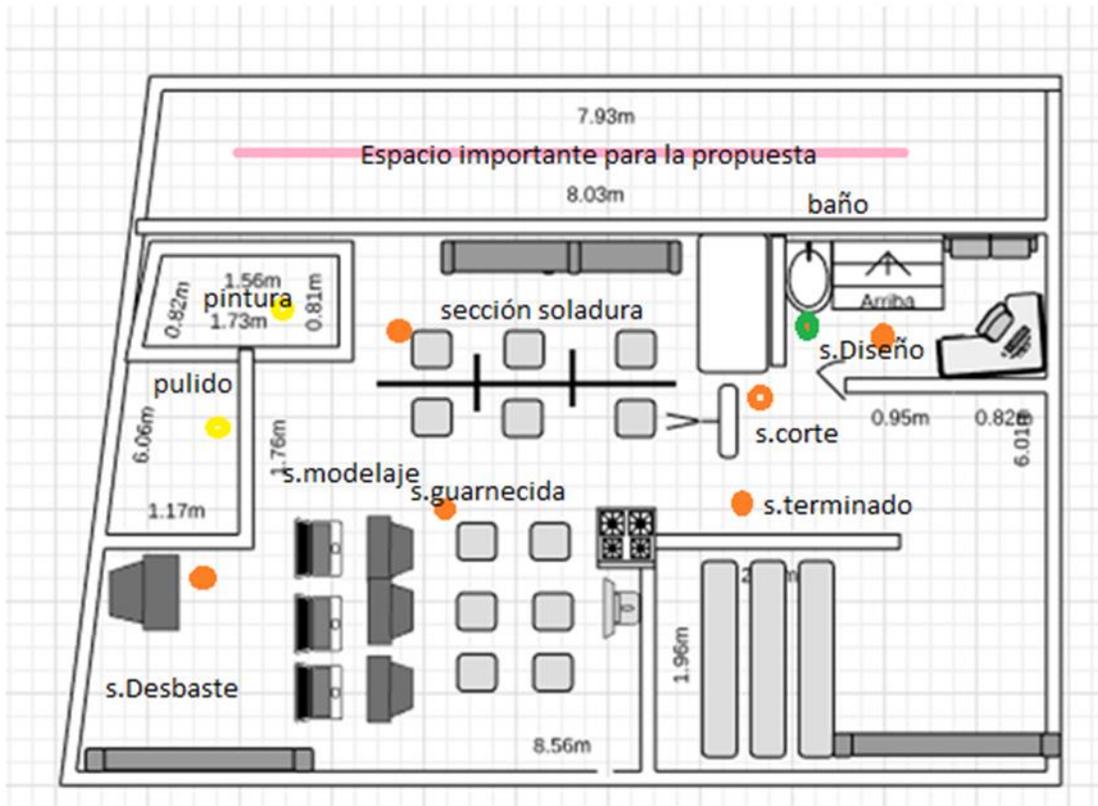
que participan de la vida moderna, son considerados como ‘demandantes’.(Ucha, 2015, párr. 1,2)

**Protocolos:** Lo concreto es que, en castellano, un protocolo es un reglamento o una serie de instrucciones que se fijan por tradición o por convenio. Partiendo de este significado, es posible emplear la noción en diferentes contextos. Un protocolo puede ser un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos. De este modo, recopila conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones.(Pérez, 2015, párr. 1)

**Rentabilidad:** En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero o el capital invertido.(Gerenct, 2017, párr. 1)

**1.6.3 Referencia contextual.** Este plan de mejoramiento se desarrolla en la empresa de calzado Leather World Shoes ubicada en la comuna 9 de la ciudad de Cali, en la Cra 16 #6-56, barrio alameda, en el área administrativa, teniendo como finalidad enfocarse en el recurso humano que se encuentra afectado en la empresa, realizando un estudio detallado para la elaboración del Plan de mejoramiento e incorporar el departamento de talento Humano y mejorar los procesos administrativos como es debido. (Ver figura 1)

Figura 1. Plano de la empresa Leather World Shoes



Fuente: Los autores

**1.6.4 Referencia legal.** Legal. Es necesario precisar conceptos, condiciones y procedimientos establecidos en la Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004, que cubra el calzado y los artículos de marroquinería.

**Artículo 1°** Expedición: expedir el siguiente reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y ciertos artículos de marroquinería, según lo dispuesto en la presente resolución (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004, párr. 1).

**Artículo 2°** Objeto: el objeto fundamental del presente reglamento técnico es el de establecer los requisitos mínimos de etiquetado de calzado y ciertos artículos de marroquinería, destinados a la comercialización en el país, y está orientado a prevenir prácticas que puedan inducir a error al consumidor. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004, párr. 2)

**Artículo 3°** Campo de aplicación: el presente reglamento técnico tiene aplicación para todo tipo de calzado con suela destinado a cubrir total o parcialmente y proteger los pies, los artículos de marroquinería de uso general, clasificables en el arancel de aduanas colombiano en alguna de las siguientes Sub partidas Arancelarias andina.(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004, párr. 3)

**En la Ley 79 de 1988** Se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

**Artículo 5°** Manejo de los medios materiales de labor. Las cooperativas de trabajo asociado deberán ser propietarias, poseedoras o tenedoras de los medios materiales de labor o de los derechos que proporcionen fuentes de trabajo o de los productos del trabajo.

Cuando la cooperativa requiera de equipos, herramientas y demás medios materiales de trabajo que posean los trabajadores asociados, podrá convenir con éstos el uso de los mismos, en cuyo evento, para el caso de ser remunerado, lo será independientemente a las retribuciones que perciban éstos por su trabajo. (Régimen Legal de Bogotá D.C., 1988, párr. 5)

**Artículo 6°.** Autonomía administrativa y responsabilidad en la realización de las labores. La cooperativa de trabajo asociado deberá organizar directamente las actividades de trabajo de sus asociados con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su realización, estas características deberán también prevalecer cuando se conviene o contrata la ejecución de un trabajo total o parcial en favor de otras cooperativas o terceros en general.(Régimen Legal de Bogotá D.C., 1988, párr. 6)

**Ley 100 de 1993.** El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los

accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

El Sistema General de Riesgos Profesionales establecido en este Decreto forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral, establecido por la Ley 100 de 1993(El Congreso de la República de Colombia, 1993, párr. 1).

**LEY 1010 DE 2006.** Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública (El Congreso de la República de Colombia, 2017, párr. 1).

**DECRETO 2367 DE 1996** Manual de funciones y requisitos mínimos. La descripción de la naturaleza general de las funciones que corresponde a cada empleo y la determinación de los requisitos mínimos exigidos para su ejercicio, se hará mediante manual general expedido por decreto del Gobierno Nacional.

Corresponde a cada uno de los Jefes de los Organismos a que se refiere el artículo 1 del presente Decreto, adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante resolución interna, el manual específico de funciones y requisitos de los empleos de su planta de personal, de acuerdo con el manual general. El Manual específico no requerirá refrendaciones por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El Establecimiento de las plantas de personal y las modificaciones efectuadas a éstas, requerirán en todo caso, de la presentación del respectivo manual específico de funciones y requisitos"(Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1996, párr. 1-4)

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudio.** Estudio descriptivo.

**1.7.1.1 Estudio descriptivo.** El proyecto pretende llevar una investigación descriptiva, Este método brinda flexibilidad a la hora de evaluar e identificar las posibles situaciones de cada proceso que sucede en la empresa Leather World Shoes en el área de producción; el cual, ayuda a tener un criterio acertado a la hora de proponer un plan de gestión.

**1.7.2 Método de investigación.** Método de análisis y encuesta.

**1.7.2.1 Método de análisis.** Siguiendo los parámetros del método de estudio, se hace una comparación histórica de los cambios estratégicos para elevar capacidad productiva a través del tiempo. Además de ver el comportamiento alguna de las herramientas de la metodología de lean Manufacturing en las empresas.

Frederick Taylor se preocupó por crear un sistema basado en la intensificación del ritmo de trabajo aplicando operaciones manuales y tecnológicas de la época, inicio evaluando las tareas de forma individual para identificar los posibles problemas para así disponer la manera adecuada de ejecutar con rapidez y menos movimientos en cada operación, También identificó, que cada trabajador rinde de manera diferente, concluyo que las empresas deberían preocuparse por medir el rendimiento laboral de igual forma remunerar de una forma justa, en aquella época Taylor pensaba que los empleados tenían que ser apoyados por un órgano administrativo que pensara y tomara decisiones frente a las tareas. Este aporte se enfoca en el desarrollo del hombre para alcanzar la eficiencia y prosperidad, hace referencia a los aportes que deja como legado a las empresas, el cual se fundamenta en el identificar cuáles son los empleados que pertenecerán en cada

función, pues de ello depende el buen funcionamiento; es decir el rendimiento laboral.

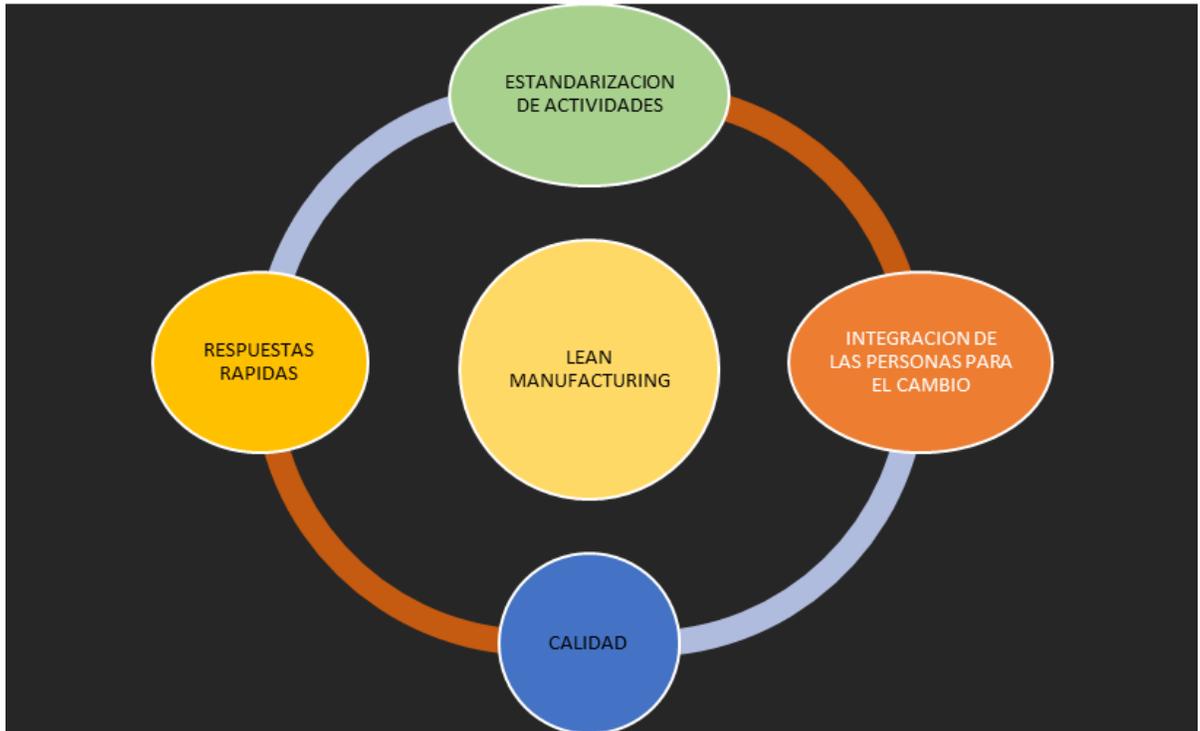
Por otra parte, Henry Fayol, Ingeniero francés (1841-1925) tuvo el interés de analizar la teoría científica planteada por Taylor donde se sustituía el empirismo y se diseñaban técnicas científicas para la eficiencia en el trabajo dejó huella los principios de la administración como planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y controlar.

Ohno decide hacer desarrollar una mano de obra más perfeccionista, a través de la implementación de un personal más capacitado, que dieran soluciones de forma rápida. En la década de los 70 Toyota madura el sistema de producción, implementa esta metodología en las otras áreas de la organización para eliminar los desperdicios y errores, desde aquí se empieza hablar de términos.

Lean Manufacturing Toyota es uno de los pioneros de esta metodología, enfoca su teoría directamente en todos los procesos que afectan el rendimiento como flujos de material, la importancia de adaptarse las necesidades de los clientes porque ellos son el principal motor de las empresas y poder influir sobre ellos, en los costos, calidad y cumplimiento de plazos de entrega

Los principales principios de esta metodología se enfocan en la reducción de costos de la producción, reducción de inventarios, reducción de tiempos de entrega y aumento en los niveles de calidad entre una de las herramientas más importantes de esta metodología es 5s que también involucra a todos los empleados a participar con sus experiencias sobre la situación actual

Figura 2. Lean manufacturing.



Fuente: las autoras

Herramienta de 5s permite a la empresa implantar un proceso de renovación cultural, relacionando los empleados y la dirección para mantener en constante cambio en pro de la empresa, algunos de los factores a analizar.

Organizar y seleccionar:

**Ordenar:** Establecer orden de los recursos necesarios que afectan actualmente el área de producción para disminuir los tiempos de producción. El rediseñar la estructura física asegurándonos de mantener comunicación entre los procesos cercanos

**Limpieza:** Eliminar del lugar de trabajo todo objeto que no se use a diario para permitir orden y limpieza

**Estandarización:** Implementar medidas de control de residuos y cultura organizacional para mantener el orden

**Mejora continua:** formatear el orden de la limpieza, la visualización, espacios libres en el trabajo, señalización, mejora de actitud, tareas y procesos

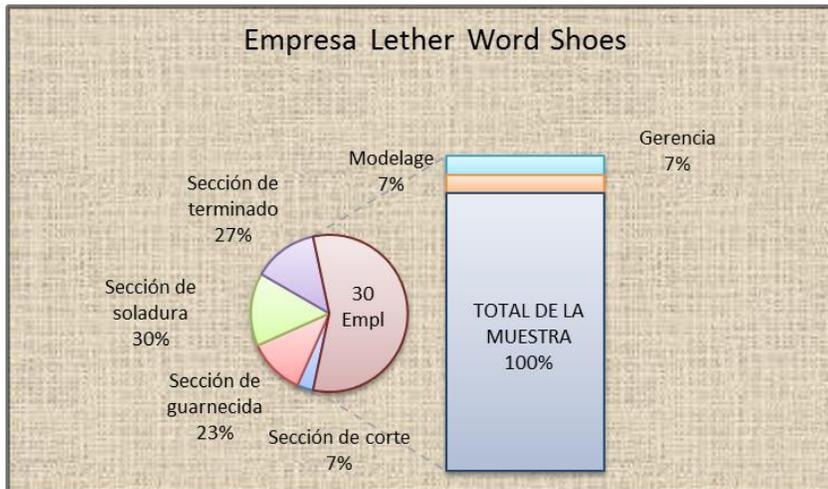
**1.7.2.2 Método de encuesta.** Esta actividad se basa en la técnica de encuesta, que permita evaluar la situación interna evaluación de procesos internos que afectan la producción y para la identificación de desperdicios en la producción se hará uso de algunas herramientas, la metodología de Lean Manufacturing, el círculo de Deming, y la evaluación 5s. Herramientas que van dirigidas a incrementar la eficiencia productiva en todos los procesos mejora continua en tiempo, espacio, desperdicios, inventario y defectos involucrando al trabajador y generando en él un sentido de pertenencia al poder participar en el proceso de proponer sus ideas.

Para desarrollar este método en la empresa Leather World Shoes en el Área de producción se evaluarán el clima laboral, Se evaluará la capacidad que tiene la empresa a adaptación de los cambios.

El grupo investigador realiza encuesta al área de producción para evaluar los procesos internos que puedan afectar la producción

Dentro de los encuestados se encuentra la sección de corte, sección de guarnecida, sección de soladura, terminado y Modelaje en cual lo componen 30 Empleados siendo así el 100% de la empresa, esto le garantiza al grupo investigador llegar a una hipótesis acertada he implementar estrategias que mejoren el sistema productivo.

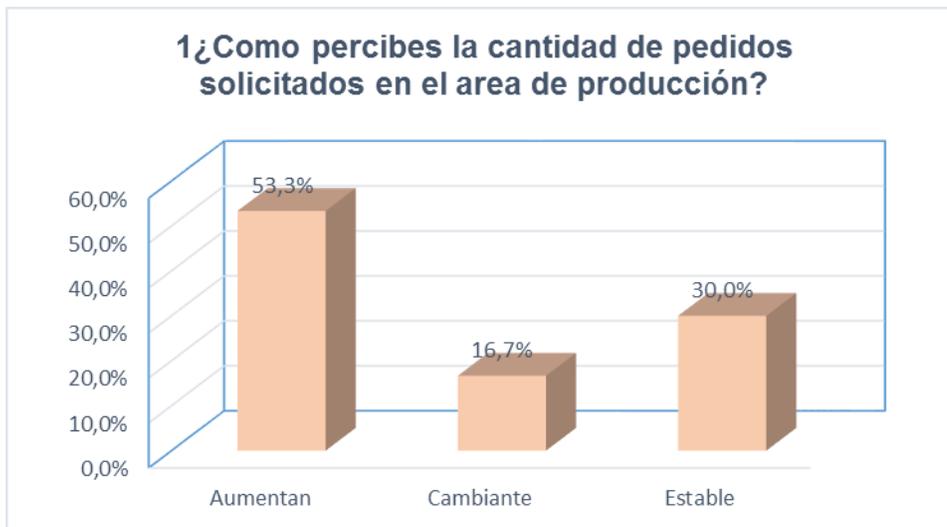
Gráfico 1. Secciones de Leather World Shoes.



Fuente: las autoras.

Se les encuesta a los empleados sobre la cantidad de pedidos que se hacen mensual, con el fin de conocer la necesidad de ampliar la planta, y el movimiento de las ventas. El 16% de ellos informaron que la empresa ha venido aumentando sus ventas debido a su reconocimiento en el mercado en la calidad del producto. Aseverando que las ventas se incrementan en las fechas especiales. También el 17% de los empleados dicen que en algunas temporadas la empresa se enfrenta a situaciones adversas lo que se traduce en el retiro de personal. El 30% de los encuestados dicen que la empresa logra controlar las situaciones adversas basado en el incremento de las ventas y contratos en las buenas temporadas.

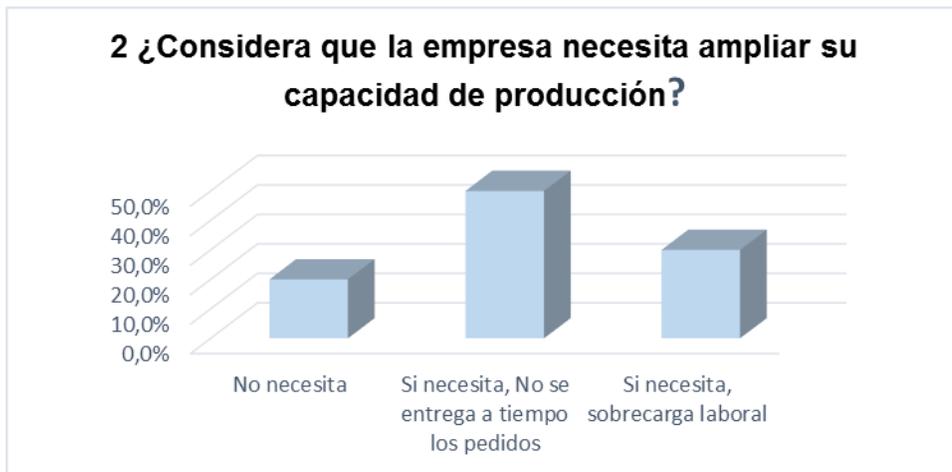
Gráfico 2. ¿Cómo percibe la cantidad de pedidos solicitados en el área de producción de cada trimestre?



Fuente: las autoras.

De acuerdo a la pregunta ¿Consideras que la empresa necesita ampliar su capacidad de producción, por qué? El 50 % de ellos respondieron que es necesario el ampliar la capacidad productiva, en respuesta al incremento de las ventas. Demanda la cual la empresa no está en capacidad de responder, esto debido a que muchos de los procesos productivos son manuales, y requieren de mucho tiempo de ejecución, se traduce en una baja producción. Incumpliendo con los objetivos planteados que generan un ambiente de estrés. El otro 30 % considera que esta situación puede ser satisfecha con el incremento del personal, que permitan el responder al elevado número de pedidos, que permitan la segregación de funciones, y aminoramiento de carga laboral, de tal forma, que permitan la reducción de los costos de mala calidad y las imperfecciones.

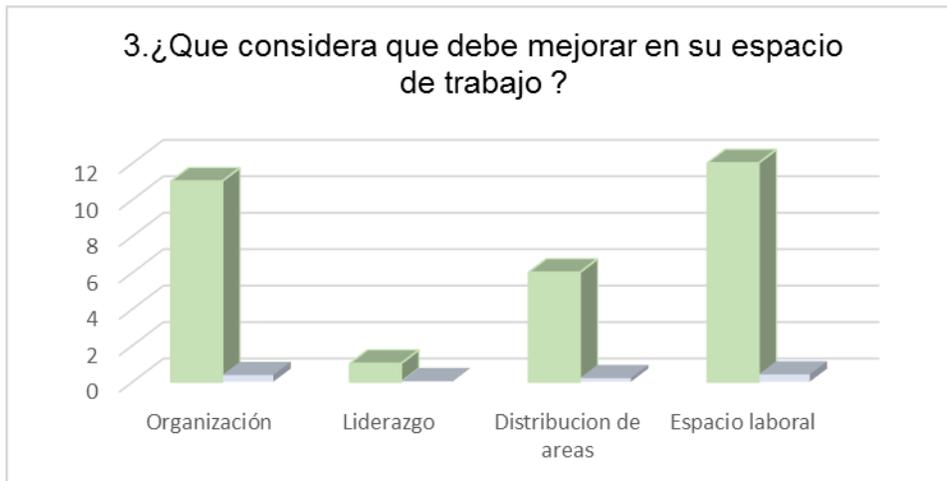
Gráfico 3. ¿Considera que la empresa necesita ampliar su capacidad de producción?



Fuente: las autoras

El 40 % de los empleados hacen referencia a la falta de espacio físico, esto debido a la mala distribución del área de la planta, que hace que se vea amontonada, desaprovechando la planta que es amplia pero mal distribuida. Esta mala distribución entorpece el traslado del zapato entre secciones, incomodando el desempeño de los operarios. El 20 % consideran que se deberían llevar a cabo los procesos productivos en línea, de tal manera, que se pueda disminuir los tiempos y movimientos. Por otra parte, el resto considera que se siente cómodo, tal cual como está la empresa.

Gráfico 4. ¿Que considera que debe mejorar en su espacio de trabajo?



Fuente: las autoras

Al indagar respecto al clima laboral, como factor motivacional para elevar la capacidad productiva. ¿Qué motivo lo impulsaría a la renuncia de su trabajo? el 33% de los colaboradores aducen que renunciarían por la sobrecarga laboral, Actualmente sucede esto en la empresa, el otro factor relevante es la competitividad salarial con un 30 % la empresa actualmente les paga a sus empleados de acuerdo a su capacidad de producción. El 20% de los empleados refieren que pueden renunciar por la falta de motivaciones.

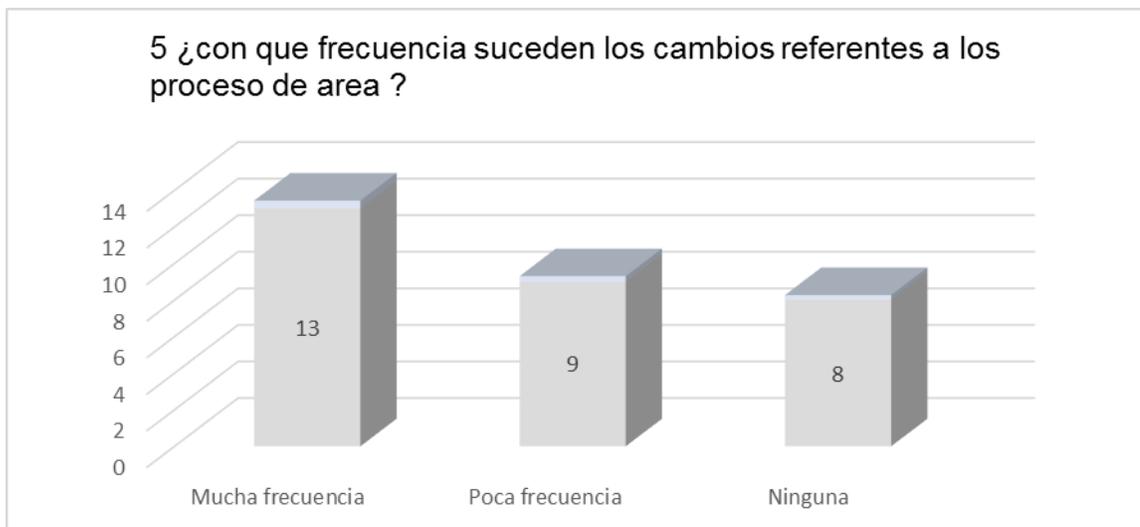
Gráfico 5. ¿Por qué motivo renunciaría a su trabajo?



Fuente: las autoras

El 30,0% manifiesta que dese ser más competitivo, es decir plantea que requieren más capacitaciones. El 33,3% indica que la sobrecarga laboral es un motivo de valor suficiente para desistir de sus labores. El 20,0% indica que es la falta de motivación es decir incentivos económicos, y por último el 16,7% considera que el clima laboral es de suma importancia para continuar con sus actividades laborales.

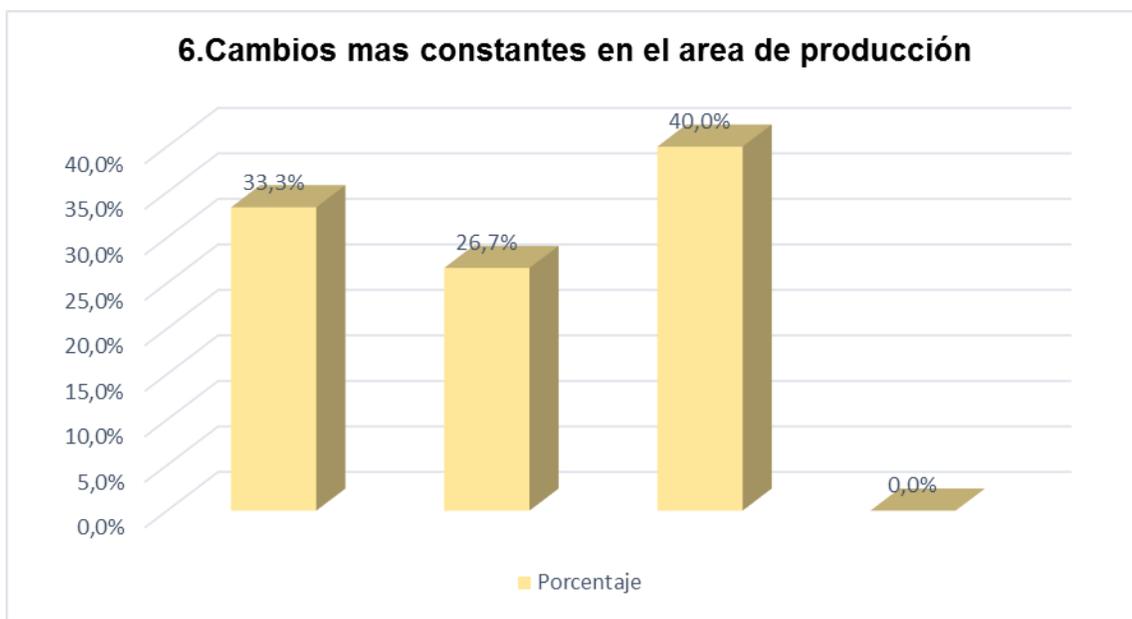
Gráfico 6. ¿Con que frecuencia suceden cambios referentes a los procesos en el área de fabricación?



Fuente: las autoras

La industria del caza cambia según la temporada y las tendencias, de tal manera que la empresa de forma trimestral debe crear nuevos diseños, a los cuales sus colaboradores deben adaptarse, es por ello que el 43% de los encuestados lo consideran un aspecto importante a tener en cuenta, mientras que el 21% no lo consideran relevante, pues para el área de corte no suceden grandes cambios. El 27% restante no le da ninguna importancia a este aspecto.

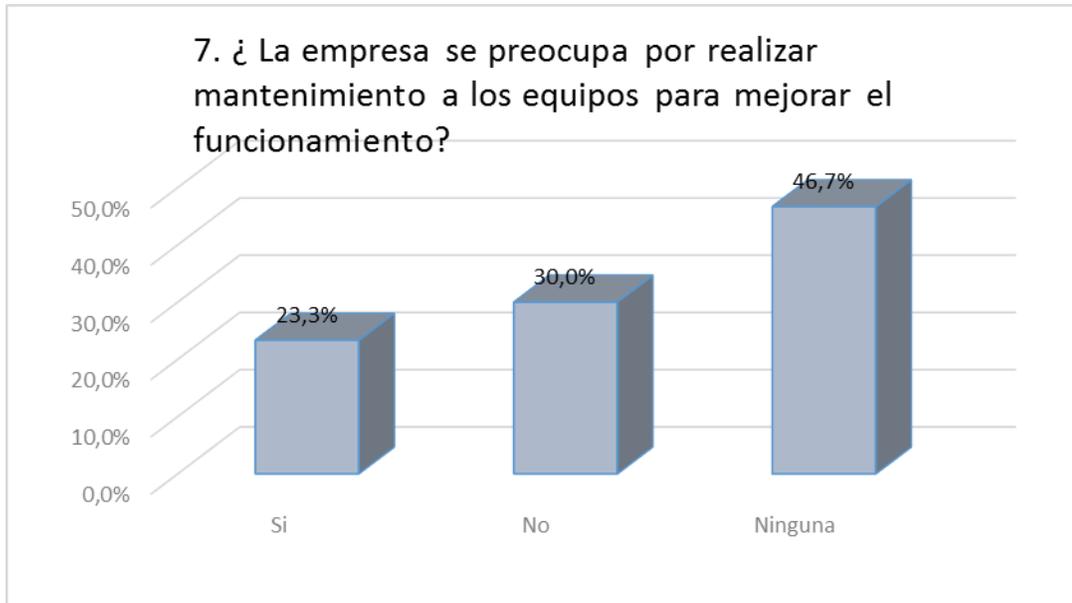
Gráfico 7. ¿Cuáles son los cambios más frecuentes en el área de producción?



Fuente: las autoras

Para el 37% de los empleados el cambio más frecuente en el área de producción es la fuerte rotación de personal. Mientras que para el 30% se basa en el cambio de las máquinas, y para el 33% este se fundamenta en los cambios de los procesos productivos.

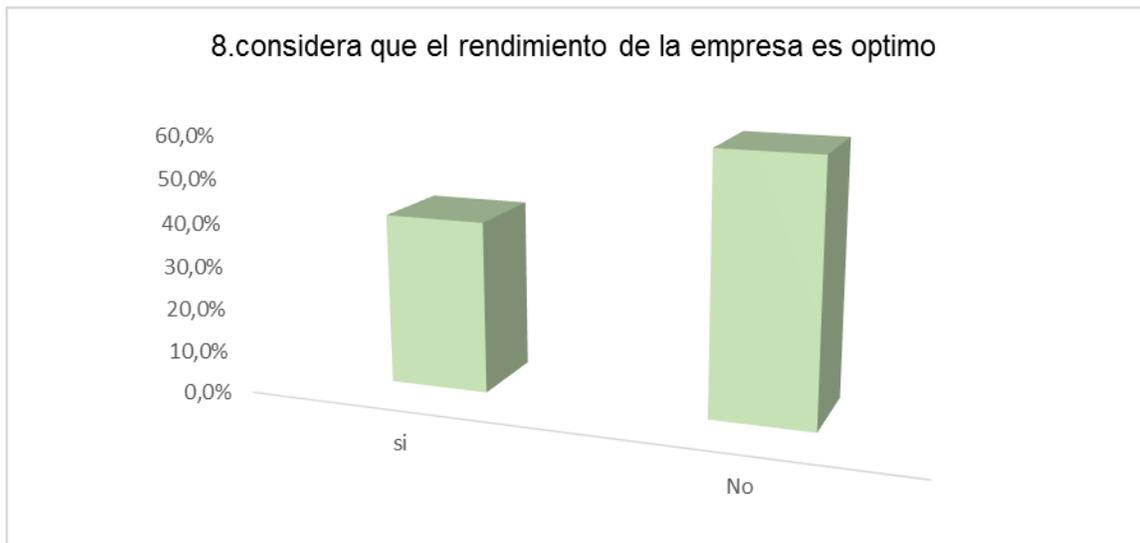
Gráfico 8. ¿Bajo su concepto, se preocupa la empresa por realizar mantenimiento a los equipos para mejorar el funcionamiento?



Fuente: las autoras

El 47 % de los empleados refieren que la empresa no realiza mantenimiento de los equipos de forma regular, mientras que el 23% considera que se hacen mantenimientos regulares, y el 30% considera que no se realiza mantenimiento alguno.

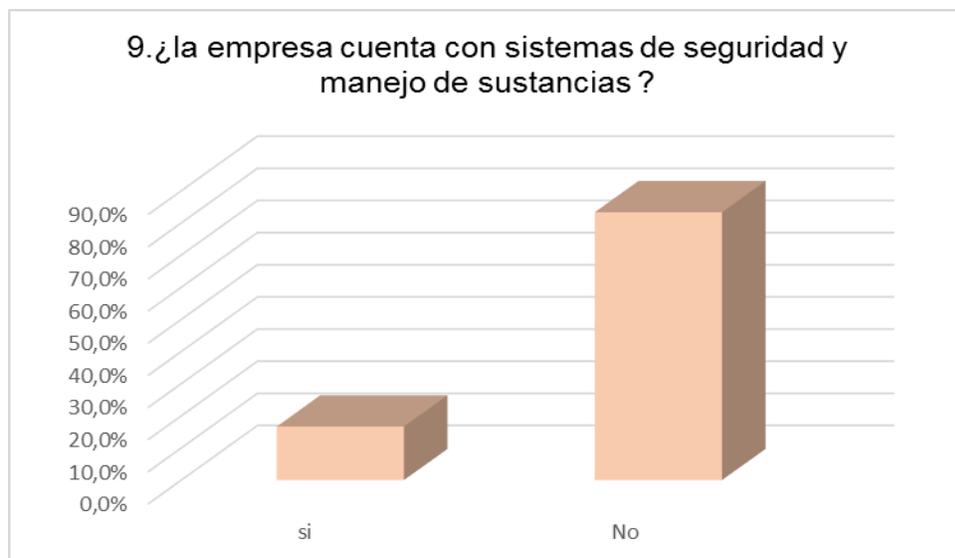
Gráfico 9. ¿Considera que el rendimiento del personal es el óptimo?



Fuente: las autoras

Debido a que la empresa paga los salarios dependiendo la cantidad producida por empleado, para el 60 % del personal el rendimiento del personal no es óptimo, mientras que para el 40% el rendimiento es el adecuado.

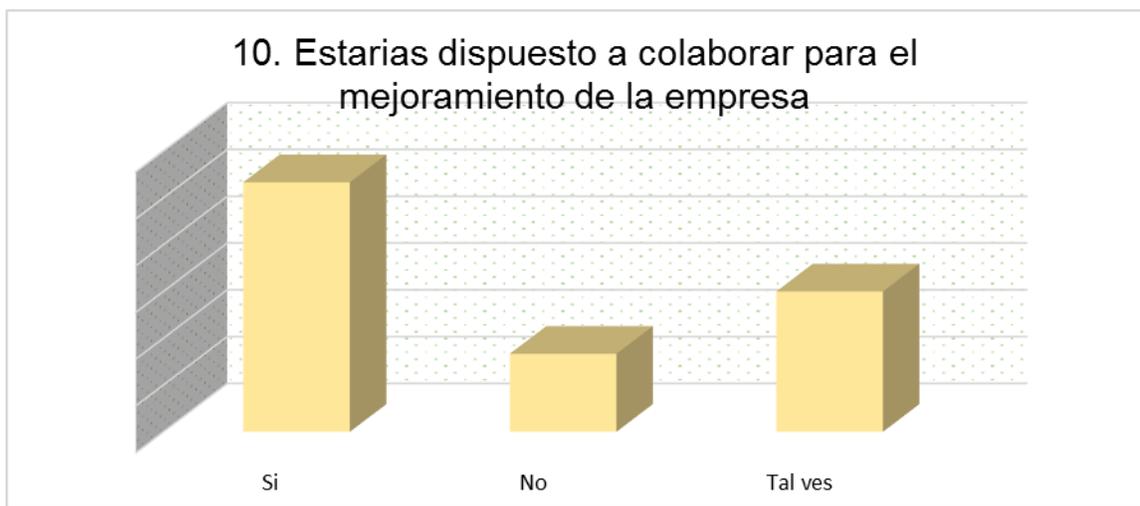
Gráfico 10. ¿L empresa cuenta con un sistema de seguridad y manejo de residuos?



Fuente: las autoras

Referente al sistema de seguridad y el manejo de residuos, el 83 % considera que no existe sistema alguno de seguridad en cuanto a la manipulación de diferentes tipos de sustancias y materiales, tanto como la existencia de protocolos que garanticen la seguridad y el manejo de los residuos. Mientras que para el 17 % la empresa realiza las capacitaciones, pero no hace seguimiento alguno en cuanto a su cumplimiento.

Gráfico 11. ¿Estaría dispuesto al cambio para mejorar las condiciones del área de producción?



Fuente: las autoras

El 53 % está de acuerdo con condiciones de cambio basado en las experiencias adquiridas y que permitan el mejorar las condiciones laborales y aumentar la productividad. El 30 % de los empleados refieren el estar dispuestos a colaborar con el cambio. Por otra parte, el 17 % refieren no estar interesados en cambiar los procesos productivos.

### 1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

**Fuentes primarias.** La principal fuente de recolección de información son los mismos colaboradores de la empresa Leather World Shoes. La empresa se compone de 2 funcionarios en el área de administración y 29 colaboradores en el

área de producción, los cuales comparten sus experiencias y conocimientos para desarrollar esta investigación. Además, del apoyo que brinda la propietaria de la empresa, ofreciendo documentación o datos que soporten el plan de mejoramiento.

### **Fuentes secundarias.**

- **internet:** Es una de las herramientas tecnológicas utilizadas para investigar las tendencias administrativas.
- **Libros:** consulta sobre las tendencias de gestión del área de producción, estrategias y metodologías que impulsen el rendimiento.

**1.7.4 Análisis y Tratamiento de la información.** El tratamiento de la información recolectada para el análisis de la situación actual de la empresa Leather World Shoes, es de forma cualitativa. Pues, se pretende entender las situaciones, interacciones y objetos informativos que permitan el alcanzar los objetivos perseguidos por el grupo investigador. Esta información se recopila a través de la toma de notas, grabaciones, documentaciones, fotografías y las encuestas aplicadas. El proceso de análisis de datos se realiza de la siguiente manera.

- Identificar el problema situacional.
- Desarrollar y elaborar una herramienta diagnóstica que permita identificar el estado actual y las posibles irregularidades que forman el problema.
- Identificar los elementos de tratamiento de la gestión como:

Tratamiento de información guiado por las políticas corporativas:

El grupo investigador la recolección de información se realizará conforme a los canales permitidos de la empresa Leather Word Shoes de forma responsable y discreta además tendrá en cuenta identificar, analizar y gestionar decisiones en cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización asegurando la eficiencia de la investigación y seguridad de los datos.

**Control y análisis del grupo investigador.** El grupo investigador delega responsabilidades definiendo el tratamiento, de esta manera se clasificará la información más relevante y se establecerán controles o plan de mejoramiento de forma ágil y segura

**Tiempo de recolección.** Las estrategias de recolección de datos se realizarán a corto plazo se define un plan de mejora continua, como implementación del plan de auditoría previamente, con el fin de realizar acciones preventivas, Correctivas y de mejoras al proceso de gestión de riesgo de la organización.

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.**El grupo investigador aplicara la técnica aleatoria simple para el análisis de la encuesta, debido a que es una técnica probabilística fácil de aplicar al 100% de la empresa; además brinda herramientas que permiten diseñar de forma rápida y fiable los datos, e identificar posibles situaciones.

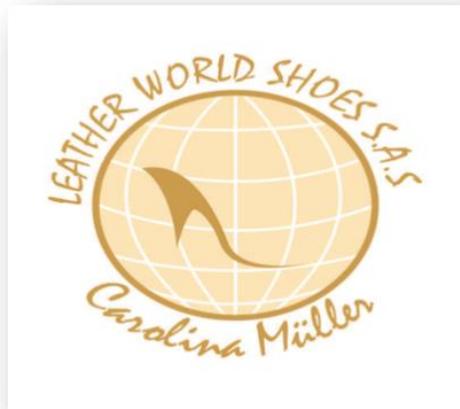
Una de las ventajas que tiene esta técnica es la facilidad que les brinda a los investigadores entender y comunicar los resultados, la recolección de los datos no es costosa.

## 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

#### 2.1.1 Logo.

Figura 3. Logo de la empresa Leather World Shoes S.A.S



Fuente: Leather World Shoes

**2.1.2 Objeto social.** El objeto social de la empresa Leather World Shoes es la fabricación y comercialización de calzado fino para dama a nivel nacional.

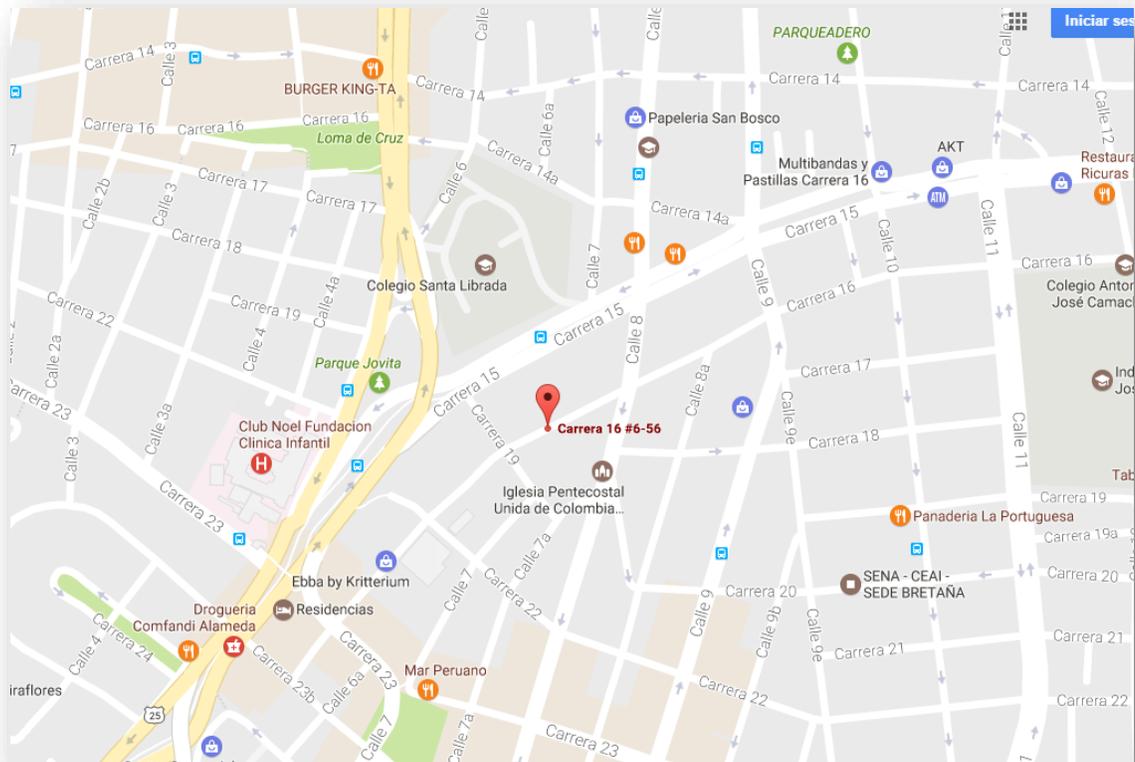
**2.1.3 Reseña histórica.** La empresa fabricante de calzado cuya razón social es Leather World Shoes y nombre comercial es carolina Müller nace como el desprendimiento de la empresa comercializadora de calzado llamada calzado Danny ubicada en la ciudad de Cali la fábrica de Calzado Danny nace en el año de 1974 con la idea de todo hombre emprendedor que sueña con crear una empresa. Gracias a la experiencia que en este campo tenía el señor Danny Oszerowicz, propietario de la fábrica, en la producción y venta de calzado; pudo iniciar su sueño

y crear lo que hoy es la Fábrica de Calzado Danny. En el año de 1990 la fábrica iba desarrollándose y empezó a comprar materia prima a otros países, tenía varios contactos con proveedores colombianos, venezolanos y panameños. Creo otros modelos y bolsos; que al igual que los primeros fueron bien recibidos en el sector comercial. En el 2013 el señor Danny Oszerowicz decide dejar de fabricar el calzado y solo comercializar en los diferentes almacenes de su propiedad ubicados en los principales centros comerciales de Santiago de Cali. Por ello Heinz Müller gerente en ese momento de dicha empresa se convierte en el maquilador de calzado Danny y decide constituir legalmente una nueva empresa (Leather World Shoes), cuya empresa al momento de su creación hace años 5 años contaba como principal y único cliente a calzado Danny y hoy día es proveedor de más 20 almacenes o boutiques en diferentes ciudades lugares del país.

## 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

### 2.2.1 Identificación del sector. Ubicación.

Figura 4. Ubicación geográfica.

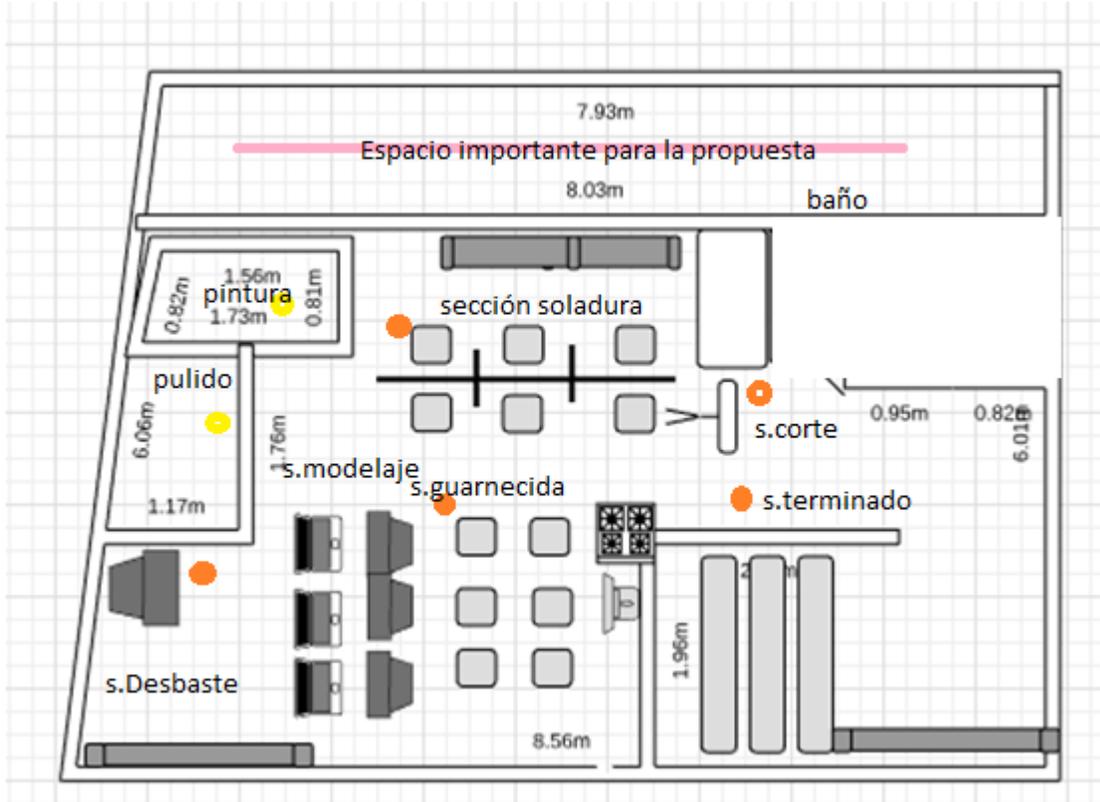


Fuente: Google Maps, 2017

La empresa de calzado Leather World Shoes está situada en la Carrera 16 # 6-56, en el barrio Alameda de la Ciudad de Cali.

## 2.2.2 Características del área física. Área de producción.

Figura 5. Área de producción.



Fuente: Los autores.

El área de producción es la parte más grande de la empresa en donde cada sección está organizada estratégicamente con el fin de que la cadena de producción no se vea afectada por la distancia de un proceso de elaboración a otro.

Las secciones que componen dicha área son:

- Sección de corte
- Sección de guarnecida
- Sección de soldadura
- Sección de terminado

También están los almacenes de productos en proceso, cerca de la puerta de salida el almacén de producto terminado, los baños, la recepción y la gerencia.

**2.2.3 Descripción de las actividades económicas.** Leather World Shoes ofrece productos para estar a la moda, y de excelente calidad; hecho con las más finas curtimbres cuya finalidad es la de que las mujeres se sientan hermosas, cómodas, seguras, y empoderadas.

Entre los productos que ofrece Leather World Shoes se encuentran: (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1. Productos de la empresa Leather World Shoes.**

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ZAPATOS</b></p>  <p>( Stiletto, 2003, fig. 1)</p>     | <p>Este es el producto estrella de leather world shoes; se realizan en diferentes estilos en donde cambian las formas, herrajes, plataformas, suelas. Además se personalizan al gusto de cada cliente.</p>                              |
| <p style="text-align: center;"><b>BOLSOS</b></p>  <p>( Bowling, 2013, fig. 4)</p>       | <p>Al igual que los zapatos, los bolsos que fabrica la empresa son elaborados totalmente en cuero; con diseños vanguardistas y estilos para toda ocasión.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>BILLETERAS</b></p>  <p>(Fiorella, 2004, fig. 5)</p> | <p>Elaborados con el remanente del cuero de los bolsos para el mayor aprovechamiento de estos en donde las hebillas con de diferentes tamaños y colores le dan un gran realce a la prenda de vestir con que combines los cinturones</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>CINTURONES</b></p>  <p>(belts, 2002, fig. 6)</p>    | <p>Además de su función de proteger documentos y dinero, también refleja la personalidad a través del diseño. Por ello colores y grabados de estas son cada tipo de carácter.</p>   |

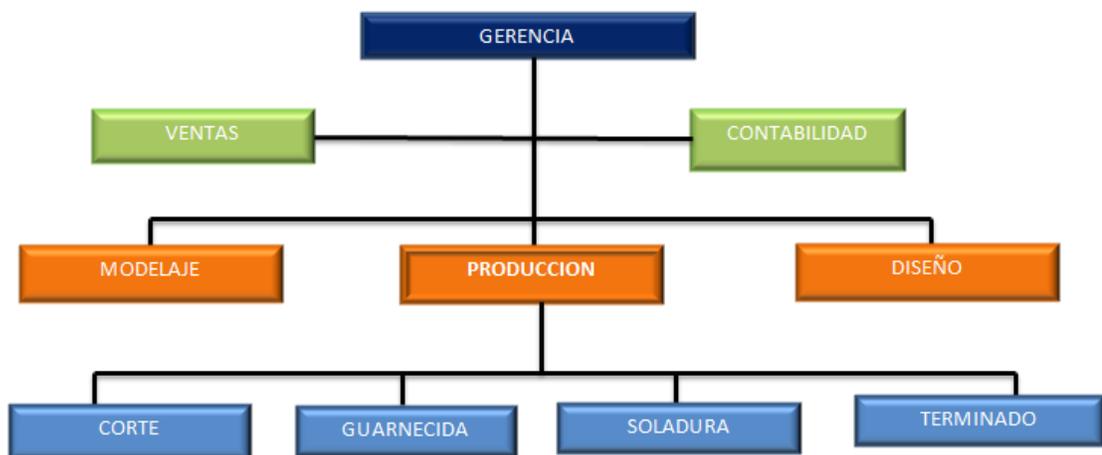
Fuente: Los autores.

**2.2.4 Tipo de mercado.** La empresa de calzado Leather World Shoes pertenece al Mercado de bienes industriales, ya que en este aplica las empresas que utilizan materia prima para la fabricación de otros bienes. Ya hablando desde su ámbito geográfico en donde se clasifica la localización de los consumidores su tipo de mercado es nacional, debido a que sus compradores se extienden a todo el territorio de Colombia.

## 2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 Identificación de la estructura.

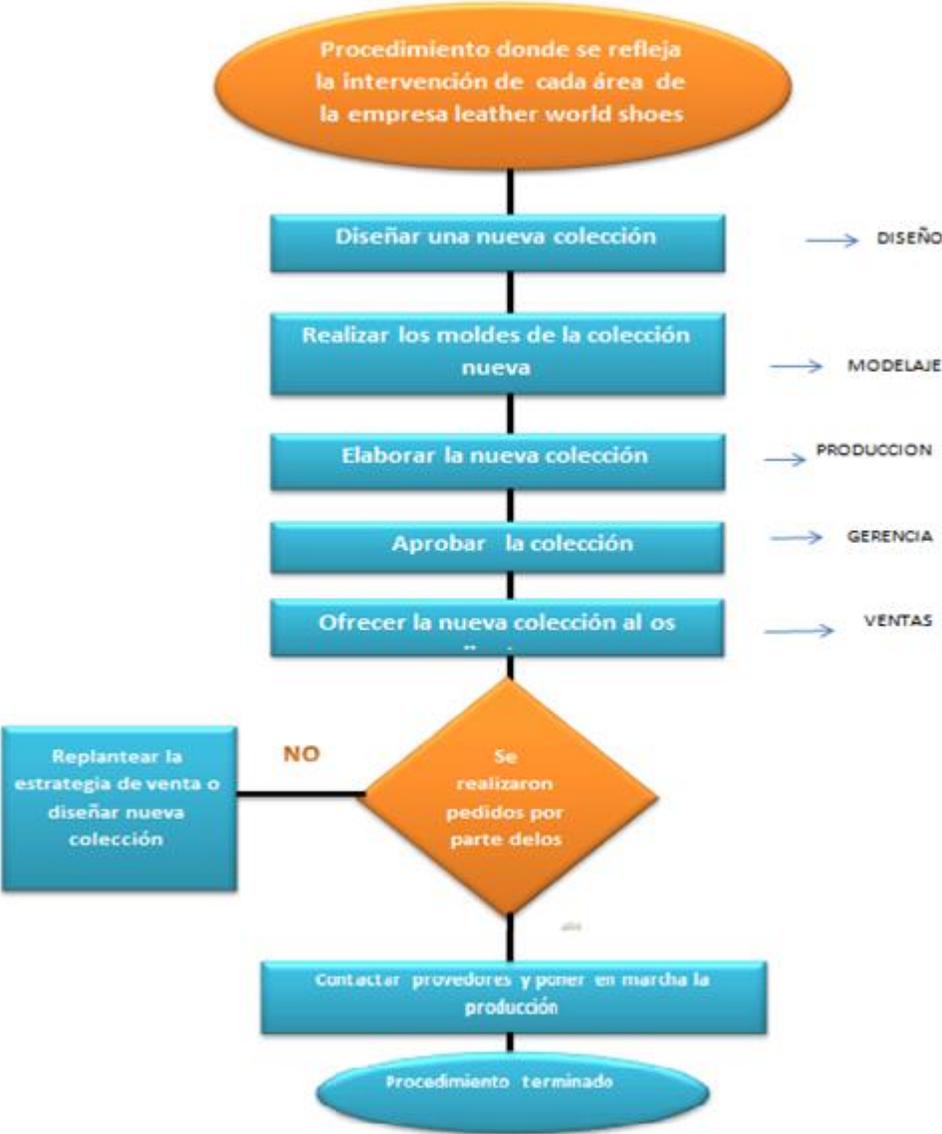
Figura 6. Estructura organizacional.



Fuente: Los autores

**2.3.1.1 Flujograma.** A Continuación, se presenta un flujograma donde se describe la interacción entre áreas y secciones.

Figura 7. Flujo grama áreas y secciones



Fuente: Los autores

**2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales.** Las áreas funcionales son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr su mejor funcionamiento, así el éxito de la empresa consiste en la correcta coordinación de las diversas áreas funcionales.

Se les llama organizaciones sociales, a los sistemas que están constituidos por procesos estructurados, en los que intervienen muchas personas, las cuales realizan tareas específicas y diferenciadas para lograr una meta, es decir, luchan conjuntamente para lograr un objetivo en común.

La Interacción entre 2 o más personas, el deseo de cooperar, y tener la finalidad de alcanzar un objetivo en común, son las condiciones que debe de haber para que exista un organismo social.(González Ibarra, 2013, párr. 5)

Las áreas que conforman a la empresa Leather World Shoes son la siguiente:

- **GERENCIA:** esta área es la encargada de forjar y ejecutar los objetivos de la empresa basándose siempre en su misión y la visión, su esencia radica en las siguientes acciones:
  - 1) Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
  - 2) Perpetuar la organización.
  - 3) Proporcionar dirección a la organización.
  - 4) Incrementar la productividad.
  - 5) Satisfacer a los empleados.
  - 6) Contribuir con la comunidad.

En la actualidad el Gerente General será el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales, no podrá ser miembro titular del Directorio, pero el Directorio podrá encargar provisionalmente la Gerencia a cualquiera de sus miembros .(Mendoza, 2011a, p. 24)

- **DISEÑO:** es el área creativa de la empresa donde surgen los diferentes bocetos de modelos que fidelicen los clientes.

- **MODELAJE:** en esta área se le da la calzabilidad al boceto anteriormente hecho por el área de diseño, en conclusión, se aterriza el boceto a como que dará en realidad.
- **PRODUCCIÓN:** es el área donde se realiza el proceso de fabricación del Calzado.
- **VENTAS:** es el área base de la empresa que se encarga de visitar a los clientes y hacerle publicidad a la colección.

## 2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**2.4.1 Misión.** Ofrecer experiencias de satisfacción a través de la innovación, el diseño, la calidad y el confort.

**2.4.2 Visión.** Ser reconocida como una empresa que fabrica calzado fino para damas, que permita expandirse a nuevos mercados nacionales como internacionales.

**Objetivos estratégicos.** Todas las instituciones y empresas, ya sean públicas o privadas, sin importar su tamaño, deben poseer una estrategia — las operaciones industriales no son la excepción. Pero para desarrollar, ejecutar y evaluar esta estrategia, deben tenerse en cuenta tres elementos fundamentales: visión, misión y acción.

La visión debe ser la proyección de futuro de la empresa — el sueño — incluyendo objetivos de mejora continua y describiendo el propósito a largo plazo (REho, 2011, párr. 8).

Por ello las proyecciones de Leather World Shoes van directamente ligadas a su visión la cual es, para el 2020 sea la Empresa de calzado fino para damas más grande del país y estar posicionados en la mente de los clientes como la mejor en

calidad y diseños, Abrir nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación en estos.

**2.4.3 Plan de desarrollo.** Para el logro de los objetivos de Leather World Shoes se utilizarán las siguientes estrategias:

- Remodelar la infraestructura de la empresa de tal manera que se ha más acorde a gran nivel de producción que se requiere.
- Gestionar las metodologías necesarias en el sistema de procesos y gestión.
- Capacitar a los empleados para tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.
- Realizar actividades y acciones que desarrollan el beneficio del proceso productivo.
- Llevar a cabo una buena gestión de la comunicación interna y externa.

**2.4.4 Principios y valores.** Calidad: El personal de Fábrica de Calzado Leather World Shoes está dedicado a elaborar productos de calidad que cumplan y excedan los requisitos y expectativas de los clientes, para esto se selecciona y evalúan los proveedores. Están dirigidos a la excelencia, mejora continua, y un óptimo servicio al cliente.

Cumplimento: En calzado Leather World Shoes el cumplimiento es primordial ya que, Si una empresa cumple todas las promesas de venta o de servicio que establecen, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que hoy en día es el activo más valioso de todos y a nadie le sobra tiempo para quejas y esperas.

Actitud positiva: La convicción, la motivación, el deseo y la actitud han sido claves y determinantes para el éxito de la empresa tanto en su macro y micro entorno. A mayor satisfacción de los colaboradores, se espera que esto se convierta en un

aumento de la calidad, así como una mejora de la relación con sus superiores y sus compañeros.

Responsabilidad ambiental: La industria del calzado genera residuos no peligrosos y peligrosos. Los recortes en la fabricación de calzado conviene reutilizarlos, siempre que sea posible, y el resto puede venderse, para lo cual han de separarse adecuadamente y evitar que se contaminen con sustancias empleadas en el proceso industrial. Aquellos residuos que no se puedan reutilizar ni vender se aconseja destinarlos a reciclaje.

## **2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

**2.5.1 Factor político.** Actualmente los requisitos que en términos generales se exigen para tener en funcionamiento un Establecimiento de Comercio en cualquier parte de Colombia sería: Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, Horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del Respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la Ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad. Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004, Ley 905 de 2004, Ley 1480: Estatuto del Consumidor.

**2.5.2 Factor económico.** En cuanto al sector del cuero, calzado y sus manufacturas, fue posible presenciar un crecimiento en el calzado del 20,7%, que

contrastado con una 11 contracción del 1,6% en los artículos de marroquinería, y del 3,7% en el curtido y preparado de cuero, fue positivo para el sector.

Estos resultados se deben principalmente a un incremento en las ventas del 20,5% en el sector calzado, y la respectiva disminución del 10,9% en el curtido, y el crecimiento en la marroquinería del 1,2% con un incremento a su vez en la generación de empleo del 8,4% especialmente en el área administrativa; por su lado, en la industria del calzado el empleo creció en un 10,6%, y en la de curtido se redujo en un 8%. Finalmente, en cuanto al comercio minorista, se presentó un incremento conjunto del 20,4% por parte del calzado y la marroquinería, siendo el primero el que mayor crecimiento presentó de los dos.

Actualmente la empresa se encuentra expuesta por la fuerte competencia, en parte por las importaciones procedentes de la china, que ofrecen calzado imitación cuero a precios más bajos. Así como lo hace la competencia nacional, la cual busca ofrecer calzado a bajos precios, de tal manera que se puede ver afectada la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Ventaja económica se presentan en temporadas festines como días de la madre, Mujer, San Valentín y Finales de año. Gracias al fuerte movimiento que se refleja en los indicadores económicos la empresa mantiene su punto de equilibrio, oportunidades de firmar contratos con almacenes de cadena en el exterior gracias a la relación de empresas en el exterior familiares, identificación de actividad económica. También la importación y exportación de mercancía puede convertirse en una amenaza debido a la inestabilidad del dólar y reformas tributarias.

Cuadro 2. Análisis POAM de la empresa Leather World Shoes.

| ANALISIS POAM DE LA EMPRESA LETHER WORD SHOES   |             |   |   |         |   |   |         |   |   |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| 1. Factores económicos  | OPORTUNIDAD |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
| SITUACION ACTUAL -PREGUNTA  | A           | B | M | A       | B | M | A       | B | M |
| Competencia, Importaciones desde otros países con precios más bajos, Calzado innovador con otro tipo de material por ello se ofrece más económico                           |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| La empresa tiene relación con la compra y venta en otros países por ello hay incertidumbre en la política cambiaria con el comportamiento del dólar                         |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Las ventas se disparan gracias a las estacionalidades o fechas que se celebran en Colombia, esto permite la firma de contratos y no parar la producción en temporadas bajas | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Aumento de inflación  |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Las Medianas y Pequeñas Empresas Colombianas dependen casi exclusivamente de la demanda interna y financieras (Crecimiento PIB)   | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |

Fuente: Las autoras.

**2.5.3 Factor social.** El compromiso social tiene como pilares fundamentales los valores éticos de tal manera que los actos realizados por las organizaciones no afecten negativamente a su entorno. De esta manera, las empresas que desarrollan la responsabilidad social se comprometen al fomento y mejoramiento de la calidad de vida dentro de su institución. Actualmente la empresa es una fuente de empleo que es un factor social que afecta la calidad de vida de los colombianos por ello es

tan importante que la empresa brinde a sus empleados una estabilidad económica, capacitar a sus empleados, fomentar la autoestima transforma y cuida la salud mental de la sociedad evitando que busque sustento de manera errónea o vicios como actualmente sucede en algunos barrios de Santiago de Cali.

Actualmente la empresa se encuentra expuesta a demandas por parte de entidades gubernamentales que garantizan el bienestar de los empleados, bienestar de la ciudad, Industria y comercio esto gracias a que la empresa maneja ciertas actividades de forma informal.

Cuadro 3. Factores sociales.

| 3.Factores sociales   | OPORTUNIDAD |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
|   | A           | B | M | A       | B | M | A       | B | M |
| Alta rotación de personal - Desempleo                                 |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Informalidad en la organización,<br>Reformas de seguridad social      |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Falta de capacitación en la empresa<br>en relación con la competencia |             |   |   | X       |   |   |         |   | X |

Fuente: Los autores.

Para cuidar el entorno donde se encuentra calzado Leather World Shoes tienen en cuenta los siguientes aspectos:

En la compra se asegura que las pieles no tengan sustancias peligrosas metales pesados, la compra de materia prima ajustada y recipientes indicados para evitar residuos. En el proceso de producción se usan materiales reciclados como son las cajas de empaque; la utilización de tintas y colorantes cuyos componentes no sean tóxicos, también etiquetan y almacenan correctamente los residuos para evitar contaminación y accidentes.

**2.5.4 Factor tecnológico.** Uno de los factores críticos del sector del calzado que ha afectado drásticamente su productividad, es un sector con mínima inversión y transferencia tecnológica entre los diferentes grupos de interés.

El promedio compra de maquinaria en el sector en los últimos años ha sido de 1,6 máquinas por empresa, debido a los altos costos, acceso limitado a financiación, ausencia de proveedores nacionales de maquinaria especializada. Sumado a esto, son pocos los incentivos otorgados por el gremio que promuevan y faciliten la compra de maquinaria u otras tecnologías especializadas.

En conclusión, en calzado Leather World Shoes en cuestión de tecnología cuenta con troqueladoras y desbastadoras que aumentan la acción de cortar el cuero, pero la capacidad instalada es una amenaza que impacta fuertemente a la empresa debido a que no alcanza a producir las unidades solicitadas por la clientela por ello lo deja expuesto a perder cantidades de contratos

No tienen los equipos óptimos para la creación de nuevos bocetos, las herramientas son obsoletas al tipo de maquinaria moderna que existe actualmente que disminuye costos y mejora los precios de venta

Cuadro 4. Factores tecnológicos.

| 4. Factores tecnológicos                                       | OPORTUNIDAD |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
|  | A           | B | M | A       | B | M | A       | B | M |
| Poca capacidad instalada para la demanda actual                |             |   |   |         |   | X |         |   | X |
| no Uso de los medios de información para la toma de decisiones |             |   |   |         |   | X |         |   | X |
| no implementación de Herramientas tecnológicas modernas        |             |   |   | X       |   |   |         |   | X |

Fuente: Los autores.

### 2.5.5 Factores geográficos

La ubicación geográfica de la empresa Leather Word Shoes es una oportunidad que tiene la empresa que afecta fuertemente impulsando las ventas, facilidad de encontrarla, sitio permitido para la ubicación de la empresa donde se encuentran otro de empresas relacionadas con la actividad manufacturera que motiva a los compradores a visitar este sector y a la creación de nuevas empresas.

Cuadro 5. Factores geográficos.

| 5. Factores geográficos  | OPORTUNIDAD |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
|  | A           | B | M | A       | B | M | A       | B | M |
| La ubicación geográfica cuenta con varias vías principales, que posibilidad la compra de materiales y ventas, Además es bien transitada por los locales cercanos | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |

Fuente: Los autores.

## 2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS

**2.6.1 Análisis PCI.** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de

hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.(Serna, 2002, párr. 6)

Cuadro 6. Análisis Perfil de Capacidad directiva.

| ANALISIS PCI EN LA EMPRESA LETHER WORD SHOES  |           |   |   |             |   |   |         |   |   |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| 1. La Capacidad Directiva   | FORTALEZA |   |   | DEBILIDADES |   |   | IMPACTO |   |   |
| SITUACION ACTUAL -PREGUNTA  | A         | B | M | A           | B | M | A       | B | M |
| la empresa NO involucra controles para identificar errores o defectos involucrados en el proceso de elaboración del calzado |           |   |   |             | X |   |         | X |   |
| La empresa cuenta manuales de funciones o procedimientos para la gestión de producción                                      |           | X |   |             |   |   |         | X |   |
| La empresa a definido metas, políticas, misión y visión para el buen funcionamiento de la empresa                           |           |   | X |             |   |   |         | X |   |
| La empresa cuenta con área de gestión humana que coordine y controle el buen funcionamiento de la empresa                   |           |   |   |             | X |   |         | X |   |

Fuente: Los autores.

La empresa no involucra controles para identificar los defectos en la elaboración del boceto del calzado factor que afecta ponderadamente las utilidades de la empresa y aumenta los costos en material y pagos a los empleados por mayor tiempo invertido en la fabricación.

Es fundamental para la organización implementar medidas de control para identificar si se está cumpliendo con las metas programadas, cotos programados, Comportamiento de todas las existencias involucradas en cada tarea implicada en

el área de producción, como se puede ver el impacto generado por este factor es alto porque afecta directamente el corazón de la empresa (El área de producción)

La empresa cuenta con manuales de funciones, el cual es un factor importante y ventaja que tiene la empresa debido a que este documento guía al personal sosteniendo la estructura organizacional, Orienta en las funciones además de la gran importancia para que la empresa logre certificarse en calidad con las normas ISO, Es un factor el cual se requiere y garantiza el buen funcionamiento interno mejorando los conflictos, responsabilidades.

La empresa tiene algunas políticas de contratación, pero no cuenta con directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados, Además las pocas políticas que existen no la hacen conocer a sus empleados ni orientan a su cumplimiento

Un factor que afecta el área de producción es la falta de un área que coordine, planee la forma en que se lleva acabo las compras, ventas, forma de producción, almacén y demás cuidados de la salud física, mental o del espacio de trabajo.

Cuadro 7. Análisis de la capacidad competitiva.

| 2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)   | FORTALEZA |   |   | DEBILIDADES |   |   | IMPACTO |   |   |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
|   | A         | B | M | A           | B | M | A       | B | M |
| la empresa tiene claro el mercado al cual está dirigido                                   | X         |   |   |             |   |   | X       |   |   |
| La empresa desarrolla cambios constantes en el diseño del calzado                         |           |   | X |             |   |   |         |   | X |
| La empresa realiza estudio en la competencia para realizar plan de mejoramiento           |           |   |   | X           |   |   |         |   | X |
| La fuerza de ventas es suficiente y está motivada para lograr los objetivos de la empresa | X         |   |   |             |   |   | X       |   |   |
| Lealtad y satisfacción del cliente  |           |   |   |             | X |   | X       |   |   |

Fuente: Los autores.

La empresa sabe que el mercado al cual está dirigido son mujeres, por eso sabe que es un mercado el cual es vanidoso y dispuestos a los cambios en las tendencias de imagen por ello la empresa desarrolla cambios constantes en el diseño del calzado y lanza otro tipo de accesorios para que organicen una vestimenta completa como correas, bolsos.

En el sector que se encuentra ubicado la empresa hay mucha competencia, pero la empresa no maneja estudio a la competencia para identificar los precios, servicios o calidad del producto para mirar en qué situación se encuentra frente a los competidores y como los ven los clientes. El no hacer cambios en la empresa puede perjudicar altamente por que a medida que pasa el tiempo los gustos, tecnología y cambios de cultura cambian rápidamente y la empresa puede verse perjudicada por no identificar las posibles oportunidades.

Actualmente la empresa se encuentra en un buen momento debido a que los últimos años las ventas se han disparado y es el factor que incide directamente a la organización en las utilidades, obliga al crecimiento de todos los recursos porque lo que sucede actualmente es que la empresa no está preparada para afrontar este crecimiento por la infraestructura, Falta de controles que supervisen y garanticen la buena marcha de los procesos.

Cuadro 8. Análisis de la capacidad financiera.

| 3. La Capacidad Financiera              | FORTALEZA |   |   | DEBILIDADES |   |   | IMPACTO |   |   |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
|   | A         | B | M | A           | B | M | A       | B | M |
| Estabilidad en los costos               |           |   |   |             |   | X |         |   | X |
| Rentabilidad y retorno de la inversión  |           |   | X |             |   |   | X       |   |   |
| Acceso a capital cuando se es necesario |           | X |   |             |   |   |         |   | X |

Fuente: Los autores.

No maneja una base de datos de proveedores que le garanticen entregar pedidos a tiempo, cálida y costos bajos sabiendo que es un factor que incide en el precio del calzado y puede afectar directamente la demanda por los clientes.

Retorno de la inversión está en el punto de equilibrio por la fuerte demanda que hay actualmente, La empresa por el aumento de utilidades que maneja actualmente en los bancos le brinda la posibilidad de acceder a préstamos en caso de emergencia además del dinero disponible en la caja de efectivo.

Cuadro 9. Análisis de la capacidad tecnológica.

| 4. La Capacidad Tecnológica<br>(Producción)  | FORTALEZA |   |   | DEBILIDADES |   |   | IMPACTO |   |   |
|--|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
|  | A         | B | M | A           | B | M | A       | B | M |
| La empresa tiene habilidades técnicas contemporáneas para la elaboración del calzado |           |   |   |             |   | X |         |   | X |
| Capacidad de producción y programas de entrega justo a tiempo                        |           |   |   |             |   | X | X       |   |   |
| Espacios de trabajo amenos para mantener el orden de área producción                 |           |   |   | X           |   |   | X       |   |   |
| Intensidad de mano de obra en el producto  |           |   |   | X           |   |   | X       |   |   |

Fuente: Los autores.

La capacidad tecnológica es baja en la empresa, debido a que la maquinaria que maneja es obsoleta en comparación con las nuevas máquinas o herramientas actuales por ello es por lo que la empresa se ve afectado por las averías, poca capacidad de producción, más costos en el mantenimiento correctivo de estas.

La capacidad de producción es poca porque falta maquinaria, contratación de empleados y el espacio con el que cuenta la empresa no es bien aprovechado y se encuentra distribuido de forma que aumenta los recorridos de transporte y fomenta al desorden del área de producción.

La forma mayor que se trabaja en el calzado es artesanal y los diseños que demanden más de esta técnica tienden a demorarse más en entregar y suelen ser más costos.

No existe control en la toma ventas, despachos, buen manejo en los inventarios para la correcta toma de pedidos de los insumos.

Cuadro 10. Análisis de la capacidad del talento humano.

| 5. La Capacidad del Talento Humano   | FORTALEZA |   |   | DEBILIDADES |   |   | IMPACTO |   |   |
|--|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
|  | A         | B | M | A           | B | M | A       | B | M |
| cuenta con controles de Ausentismos, rotación de personal y accidentalidad |           |   |   |             | X |   |         | X |   |
| motivación del personal  |           |   | X |             |   |   |         |   | X |
| Nivel de remuneración  |           |   | X |             |   |   |         |   | X |
| Experiencia técnica del personal   | X         |   |   |             |   |   |         |   | X |
| Relaciones interpersonales   |           | X |   |             |   |   |         |   | X |
| Seguridad salud en el trabajo  |           |   |   |             | X |   | X       |   |   |

Fuente: Los autores

La capacidad de talento humano no cuenta con sistema de ausentismos perjudicando la empresa por posible mal manejo de nómina además de que no existe un ente que garantice desde la estructura física el bienestar del empleados, actualmente a favor se cuenta con algunas estrategias motivacionales como el apoyo que se le brinda a sus empleados en caso de que deseen estudiar garantizando la fidelidad y el compromiso del personal , la forma de remuneración nominal de los empleados depende a la capacidad de producción. Se identifica algunas inconsistencias en las relaciones de los empleados.

## 2.7 ANÁLISIS DOFA

Se aplica el análisis DOFA en el *área de producción*, Matriz desarrollada por el ingeniero Albert S. Humphrey debido a que es una herramienta que facilita el entender las situaciones internas y externas Siendo esto así, las divide entre debilidades y fortalezas – oportunidades y amenazas con la intención de crear estrategias en pro a la empresa.

Cuadro 11. Análisis DOFA. Amenazas y fortalezas.

| AMENAZAS   | FORTALEZAS   |
|--|--|
| <p>1. Pérdida de credibilidad de los clientes por no entregar a tiempo los pedidos</p> <p>2. vulnerabilidad ante la competencia</p> <p>3. Problemas legales por falta de correcto manejo ambiental</p> <p>4 Problemas legales ante los entes encargados de proteger el bienestar del trabajador (Enfermedades , Accidentes )</p> | <p>1 Constante renovación de la imagen del calzado relacionado en las tendencias</p> <p>2 Materia prima de excelente calidad</p> <p>3 La estructura física es grande y puede ser rediseñada</p> <p>4 Personal con alta experiencia en los procesos</p> <p>5. Personal dispuesto a colaborar, Adaptarse a los cambios en pro de la empresa</p> <p>6 capacidad económica para mejorar los procesos</p> |

Fuente: Los autores.

Cuadro 12. Continuación análisis DOFA. Oportunidades y debilidades.

| DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <p>1. La infraestructura es incoherente a la secuencia del proceso de terminado</p> <p>2. Poca capacidad de producción en relación con la demanda actual</p> <p>3. La empresa no cuenta con un sistema que permita mantener la organización</p> <p>4. El área de producción no cuenta con almacenes establecidos para el correcto manejo de residuos y demás materiales</p> <p>5. No cuentan con formatos que garanticen la calidad del calzado</p> <p>6. No existe mecanismos motivacionales</p> <p>7. No se fomenta la cultura organizacional o sentido de pertenencia hacia la empresa</p> <p>8. Espacios de trabajo poco amplios comparado con la complejidad de las tareas</p> <p>9. La empresa desecha los residuos de cuero en vez de aprovecharlos</p> | <p>1. Fidelizar la clientela : Entregando a tiempo los pedidos , rediseñando la imagen del calzado</p> <p>2. Lograr ser competitivos para alcanzar nuevos mercados</p> <p>3. Lograr llegar a un acuerdo con proveedores Calidad, Precios y formas de pago - Debido a la capacidad de producción , aumento y compra de insumos</p> |

Fuente: Los autores.

- **FO:** ¿Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno?

De acuerdo al análisis que se desarrolló en las fortalezas internas se identifican que para poder alcanzar las oportunidades de alcanzar nuevos mercados y fidelizar la clientela por medio de un sistema rápido de entrega se propone hacer un estudio sobre los intereses de la clientela , movimientos de las tendencias en los principales países más actualizados en moda además de la importancia que tiene el capacitar al diseñador, con el objetivo de fomentar la creatividad y el diseño de modelos exclusivos, y productos diferenciadores.

Para alcanzar nuevos mercados y abastecer la actual demanda es importante que la empresa rediseñe la estructura física, mejore la tecnología y herramientas de trabajo para aumentar su capacidad de producción sin afectar calidad, precio y mejorar los tiempos de entrega.

- **DO:** ¿Cómo debe medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar sus oportunidades?

Distribuir la planta de producción de forma que se disminuya los tiempos de recorrido, Estandarizando las tareas de cada proceso para tener una secuencia de elaboración.

Implementar nuevas herramientas de trabajo que sean modernas de forma que no dañe la calidad ni afecte los costos de la empresa

Establecer medidas de control en el cuidado ambiental, Mejorar la estructura organizacional políticas y demás, de tal manera, ayude a la certificación de la empresa en cuanto a normas ISO.

Cuadro 13. Análisis DO-FO.

| DO  | FO  |
|---|---|
| 1.distribuir la planta de producción de forma que:<br>Disminuya los tiempos de recorrido, Averías,<br>mejore los tiempos de terminado y entregar a<br>tiempo los pedidos  | 1. Implementar un sistema que identifique<br>cuales son los principales modelos del<br>calzado que se están vendiendo para<br>orientar al diseñador a crear modelos de<br>temporada - Capacitar |
| 2. Implementar nuevas herramientas de trabajo que<br>sean modernas de forma que no dale la calidad<br>del calzado, que disminuya los tiempos de<br>elaboración, costos bajos y lograr ser competitivos<br>frente al mercado | 2.Rediseñar modelos de forma trimestral<br>dirigido a todo tipo de ocasión  |
| 3. Establecer mecanismos de seguridad en el<br>manejo de residuos para regimnos bajo la norma   | 3. Enfocarnos en ofrecer un calzado<br>vanguardista con alta calidad y un precio<br>justo   |
|   | 4. Rediseñar la estructura física<br>aprovechando el espacio que existe en la<br>planta enfocado a adaptar la planta de<br>producción al crecimiento de demanda por<br>parte de las clientas    |
|   | 5.evaluar e identificar los proveedores que<br>nos ofrezcan flexibilidad en tiempo de<br>entrega, Calidad y precios justo<br>(Fidelizarnos )  |

Fuente: Los autores.

Cuadro 14. Análisis DA-FA.

| DA  | FA   |
|---|--|
| 1. crear actividades motivacionales para mejorar el desempeño laboral | 1. Capacitar al diseñador sobre las tendencias actuales en la elaboracion  |
| 2. Selección del diseño del calzado                                   | 2. Gracias a que la empresa tiene espacios sin utilizar podemos rediseñar puestos de trabajo para la salud del empleado y mejorar los tiempos de elaboracion del calzado |
| 3 Determinacion de capacidad  | 3. Informacion sobre el manejo de residuos e implementacion medio ambiental  |
| 4. Fijacion de inventarios  |  |
| 5. Distribucion de la planta  |  |

Fuente: Los autores

- **DA:** ¿Qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar?

El efecto de las amenazas (estrategia DA) para las empresas manufactureras es importante tener claro las funciones principales que tiene el área de producción en la empresa y actualmente estos factores en la empresa de calzado Leather Word Shoes se encuentran en debilidades, Las estrategias que podrían ser de gran ayuda para poder eliminar las amenazas a la cual se puede enfrentar la empresa o prepararla para afrontarlas son:

**Crear estrategias motivacionales:** Reconociendo a los empleados la importancia de la función que desempeña dentro de la empresa haciéndolos sentir apreciados y valorados, Que los puestos de trabajo se perciban como espacios seguros, tranquilos para que se sientan bien ya que permanecen el mayor tiempo de sus vidas en el trabajo. Proponer metas trimestrales fomentándolo con algún tipo de retribución al de mejor desempeño.

**Selección del diseño del producto y del proceso:** Implementar medidas que controlen la secuencia de todos los procesos implicados en el área de producción, que sirvan de orientación en la toma de decisiones por si se encuentran en una situación de incertidumbre.

**Determinación de la capacidad:** Medir la capacidad de producción actual para tomar decisiones en la cantidad de toma de pedidos, Materia prima a comprar, Almacén de insumos y productos en proceso de terminado para evitar despilfarros y tener problemas legales, multas por el incumplimiento de contratos.

**Distribución de la planta – manejo de inventarios:** Rediseñar la planta de producción de acuerdo a la secuencia de los procesos, implementar bodegas separando los diferentes tiempos de materiales, químicos identificado fecha de entrada y salida – tipos de cuidados y caducidad.

- **(FA):** ¿Cómo emplear las fortalezas organizacionales para anticipar el efecto de las amenazas?

Aprovechar el espacio que la empresa tiene sin utilizar para rediseñar la planta de producción para poder satisfacer la clientela y llegar a ser competitivos en el mercado Además de aprovechar la capacidad económica con la que cuenta la empresa para poder implementar plan de gestión para eliminar las posibles amenazas.

Informar y capacitar en el cuidado medio ambiental para evitar posibles contaminaciones, problemas de salud de los empleados. Evitar posibles problemas con entes gubernamentales que garantizan el medio ambiente sano y el bienestar de los empleados.

## **2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Análisis competitivo de Michel Porter.

Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad Debilidades - Oportunidades.

| ANALISIS DE VULNERABILIDAD DEACUERDO A LA MATRIZ POAM -PCI EN LA EMPRESA LETHER WORD SHOES                                  |             |           |             |   |             |           |             |
|---|-------------|-----------|-------------|---|-------------|-----------|-------------|
| DEBILIDADES   | PESO        | IMP       | PD          | OPORTUNIDAD   | PESO        | IMP       | PD          |
| la empresa NO involucra controles para identificar errores o defectos involucrados en el proceso de elaboración del calzado | 0,03        | 3         | 0,09        | Las ventas se disparan gracias a las estacionalidades o fechas que se celebran en Colombia, esto permite la firma de contratos y no parar la producción en temporadas bajas | 0,03        | 3         | 0,09        |
| La empresa cuenta con área de gestión humana que coordine y controle el buen funcionamiento de la empresa                   | 0,01        | 2         | 0,02        | Las Medianas y Pequeñas Empresas Colombianas dependen casi exclusivamente de la demanda interna y financieras (Crecimiento PIB)   | 0,03        | 3         | 0,09        |
| La empresa realiza estudio en la competencia para realizar plan de mejoramiento   | 0,02        | 3         | 0,06        | Aplicación de políticas de industria y comercio   | 0,03        | 3         | 0,09        |
| Estabilidad en los costos   | 0,02        | 2         | 0,04        | Normas para la importación y exportación del calzado  | 0,03        | 3         | 0,09        |
| La empresa tiene habilidades técnicas contemporáneas para la elaboración del calzado  | 0,02        | 2         | 0,04        | Políticas arancelarias  | 0,03        | 3         | 0,09        |
| Capacidad de producción y programas de entrega justo a tiempo   | 0,02        | 3         | 0,06        | La ubicación geográfica cuenta con varias vías principales, que posibilidad la compra de materiales y ventas, Además es bien transitada por los locales cercanos            | 0,03        | 3         | 0,09        |
| Espacios de trabajo amenos para mantener el orden de área producción  | 0,01        | 3         | 0,03        | <b>PONDERACION OPORTUNIDAD</b>  | <b>0,18</b> | <b>18</b> | <b>0,54</b> |
| Intensidad de mano de obra en el producto   | 0,03        | 3         | 0,09        |   |             |           |             |
| <b>PONDERACION DEBILIDAD ACTUAL</b>   | <b>0,16</b> | <b>21</b> | <b>0,43</b> |   |             |           |             |

Fuente: Los autores.

Cuadro 16. Análisis de vulnerabilidad fortalezas-Amenazas.

| FORTALEZAS   | PESO        | IMP       | PD          | AMENAZA   | PESO | IMP | PD   |
|--|-------------|-----------|-------------|---|------|-----|------|
| La empresa cuenta manuales de funciones o procedimientos para la gestión de producción             | 0,01        | 3         | 0,03        | Competencia, Importaciones desde otros países con precios más bajos ,Calzado innovador con otro tipo de material por ello se ofrece más económico   |      |     |      |
| La empresa ha definido metas, políticas, misión y visión para el buen funcionamiento de la empresa | 0,01        | 3         | 0,03        | La empresa tiene relación con la compra y venta en otros países por ello hay incertidumbre en la política cambiaria con el comportamiento del dólar | 0,03 | 3   | 0,09 |
| la empresa tiene claro el mercado al cual está dirigido  | 0,02        | 2         | 0,04        | Aumento de inflación  | 0,03 | 3   | 0,09 |
| La empresa desarrolla cambios constantes en el diseño del calzado                                  | 0,02        | 2         | 0,04        | Políticas para el manejo de contratación o relación con la salud mental física y social del personal  | 0,03 | 3   | 0,09 |
| La fuerza de ventas es suficiente y está motivada para lograr los objetivos de la empresa          | 0,02        | 2         | 0,04        | Políticas del cuidado medio ambiental en el manejo de los residuos  | 0,03 | 3   | 0,09 |
| Rentabilidad y retorno de la inversión   | 0,01        | 2         | 0,02        | Alta rotación de personal - Desempleo   | 0,03 | 2   | 0,06 |
| Acceso a capital cuando se es necesario  | 0,02        | 2         | 0,04        | Informalidad en la organización, Reformas de seguridad social   | 0,02 | 3   | 0,06 |
| motivación del personal  | 0,01        | 2         | 0,02        | Falta de capacitación en la empresa en relación con la competencia  | 0,02 | 3   | 0,06 |
| Nivel de remuneración  | 0,02        | 2         | 0,04        | Poca capacidad instalada para la demanda actual   | 0,03 | 3   | 0,09 |
| Experiencia técnica del personal   | 0,01        | 2         | 0,02        | no Uso de los medios de información para la toma de decisiones  | 0,03 |     |      |
| Relaciones interpersonales   | 0,01        | 2         | 0,02        | <b>PONDERACION DE AMENAZAS</b>  | 0,22 | 23  | 0,63 |
| <b>PONDERACION FORTALEZAS</b>  | <b>0,16</b> | <b>24</b> | <b>0,34</b> |   |      |     |      |

Fuente: Los autores.

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad en el que se encuentra la empresa Leather Word Shoes es baja debido a que el ponderado de las debilidades es mayor que las

fortalezas organizacionales. Esto demuestra que la empresa no se encuentra preparada para enfrentar las situaciones externas.

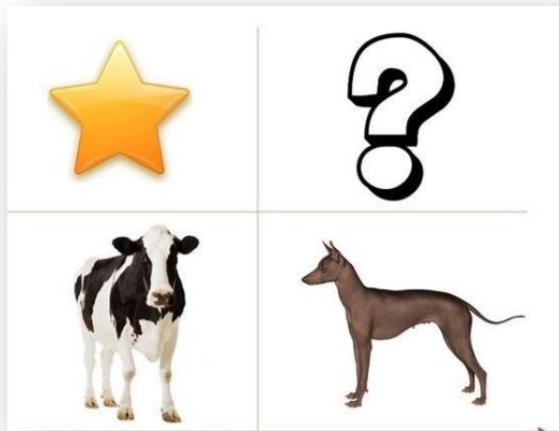
Entre el impacto más grande de las debilidades en la organización se puede observar la falta de formatos de control, supervisión en los procesos de elaboración del calzado el cual deja desperdicios, mayor gasto y crean retrocesos en las tareas. Además de las técnicas de elaboración de calzado en gran parte son artesanales esto quiere decir que los bocetos, decoración y terminado se demora más de los que se podría demorar con la implementación de tecnología. La empresa actualmente compensa estas debilidades con la fuerte demanda que se viene presentando en los últimos años debido a que el mercado ve la gran variedad de colecciones que la empresa diseña trimestralmente, La calidad que ofrece a los precios justos.

Las oportunidades que presenta la empresa es aprovechar la fuerte demanda que se refleja en las estacionalidades debido a las fechas especiales, Frente a esta demanda la empresa se ve en aprietos por la capacidad de que la planta no es suficiente para abastecer a la clientela y le niega la posibilidad a la empresa de acceder a nuevos mercados.

## **2.9 ANÁLISIS BCG**

Por medio de esta matriz el grupo investigador evalúa las características de los productos en función de la tasa de crecimiento con el mercado, identificando cuales son los productos que tienen más demanda en el mercado para promocionar principalmente en el producto estrella.

Figura 8. Análisis BCG.



Fuente: (Chauvin, 2018, fig. 1).

- **Productos vaca:** Son los productos que tiene la empresa que tienen bajo crecimiento y alta participación en el mercado, el nivel de ventas es constante, los beneficios obtenidos por estos productos son destinados para el rediseño de estilos que pueden ser convertidos en productos estrellas.
- **Productos estrellas:** En la empresa Leather Word Shoes estos productos tienen grande participación en el mercado y crecimiento por tal motivo le da una estabilidad a la empresa por los flujos de dinero que mantiene.
- **Productos perros:** La empresa no refleja buena participación ni crecimiento en el mercado no se recomienda continuar con el proceso.
- **Interrogante:** Gran crecimiento y poca participación en el mercado por ello se recomienda reevaluar el producto o diseñar otras estrategias que lo impulsen en el mercado.

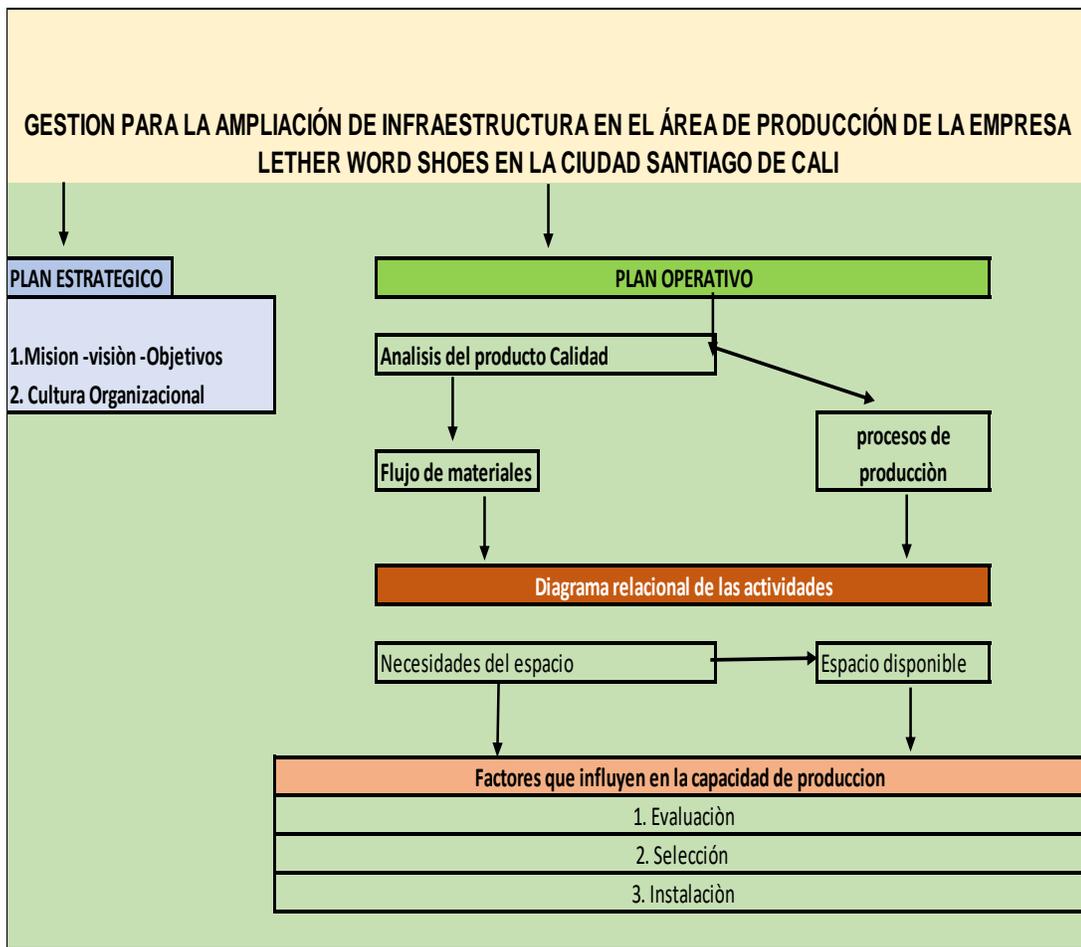
### 3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

El plan de gestión es una herramienta que permite diseñar la manera correcta de cómo manejar ciertos procesos o áreas que interfieran en el crecimiento de la organización, en este caso se evalúa el área de producción debido a que es el área que tiene el 90% de los empleados además de que la principal función de la empresa es la elaboración de calzado.

Para diseñar las estrategias en el área de producción es necesario incluir metodologías que permitan identificar las actividades cotidianas para así poder abordar la forma en que las personas se mueven en los procesos internos y externos para saber si la empresa se encuentra preparada para enfrentar las posibles situaciones que desmejoren las oportunidades.

A continuación, se representa la forma en que se llevara a cabo este plan de gestión.  
(Ver figura 9)

Figura 9. Gestión para la ampliación de infraestructura en el área de producción de la empresa Leather World Shoes.



Fuente: Los autores.

Para el presente plan de mejoramiento se realizará con el fin de ampliar el área de producción para aumentar la capacidad de elaboración del calzado debido a la fuerte demanda además culturizar a los empleados con una manera óptima y adecuada para minimizar costos y aumentar utilidades

Para el presente proyecto se llevará a cabo de la siguiente manera:

- **Plan estratégico:**

El plan estratégico que ha sido diseñado, se llevará a cabo gracias al diagnóstico situacional del análisis de vulnerabilidad que se le realizó a las siguientes matrices: DOFA, POAM, CIP y demás indicadores que ayuden a proponer un plan de gestión

aprovechando las fortalezas internas que tiene la empresa para afrontar ciertas situaciones evidenciadas en la forma de realizar o llevar a cabo las tareas. También evaluar otras áreas que influyen en el personal dar solución algunos problemas en el direccionamiento y control del personal para guiarlos en pro de una producción eficiente.

- **Plan operativo:**

Análisis del producto: realizar un diagnóstico situacional del manejo de residuos y materia prima, Conocer los actuales proveedores ventajas competitivas en el mercado, Manejo de inventarios y planes operativos en la gestión de toma de pedidos.

Conocer la actual demanda y la capacidad actual de producción para ello es necesario contar con la toma de pedidos de la organización para conocer las metas de forma trimestral y así proponer un plan de gestión.

- **Procesos de producción:**

Análisis del proceso y la relación que existe entre ellos:

Determinar cuál es la secuencia de elaboración del calzado para poder identificar si existe relación con la distribución de la planta y las órdenes del supervisor para llevar a cabo las metas de pedidos, Esto se justificará con algunos métodos y diagramas que se verán reflejados en el siguiente punto del diseño metodológico de la gestión.

### **3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo al análisis de las Matrices realizadas en el anterior capítulo enfocadas en el área de producción se identifican problemas que se originan por el incremento en la demanda del calzado y como consecuencia la empresa se ve obligada a generar nuevas líneas en el producto además de aumentar la capacidad de

producción para poder cubrir la demanda actual. También se identifica excesivo manejo de los materiales, desperdicios de insumos dando como resultado al aumento de los costos insumos, costos de talento humano por los largos tiempos de elaboración.

Se aplica en el área de producción la metodología de SLP para la distribución idónea de la planta factor operativo es propuesto por Muthier Systematic Layout Problem (SLP), se compone por tres etapas (análisis, búsqueda y solución). En la primera etapa, previa formulación del problema, se realiza el estudio de los flujos productivos determinantes para la distribución, materiales, información y operaciones). (Meléndez, 2011, párr. 4)

La ampliación de la planta de producción se refiere a rediseñar la distribución y organización de todos los factores que participan en el proceso de producción de Leather Word Shoes, tales como, la determinación de los espacios y ubicación de las distintas secciones teniendo en cuenta el sistema de elaboración, características de los insumos o productos que se almacenan, localización tamaños de las herramientas.

Se aplica la metodología de las 5s para mantener una cultura organizacional que permita concientizar a un ambiente sano, limpio y ordenado.

### **Secciones a evaluar en el Área de producción**

1. Sección de diseño.
2. Sección de corte.
3. Sección de desbaste.
4. Sección de Guarnecida.
5. Sección de Soladura.
6. Sección de terminado.

### **Diagrama de flujo de procesos.**

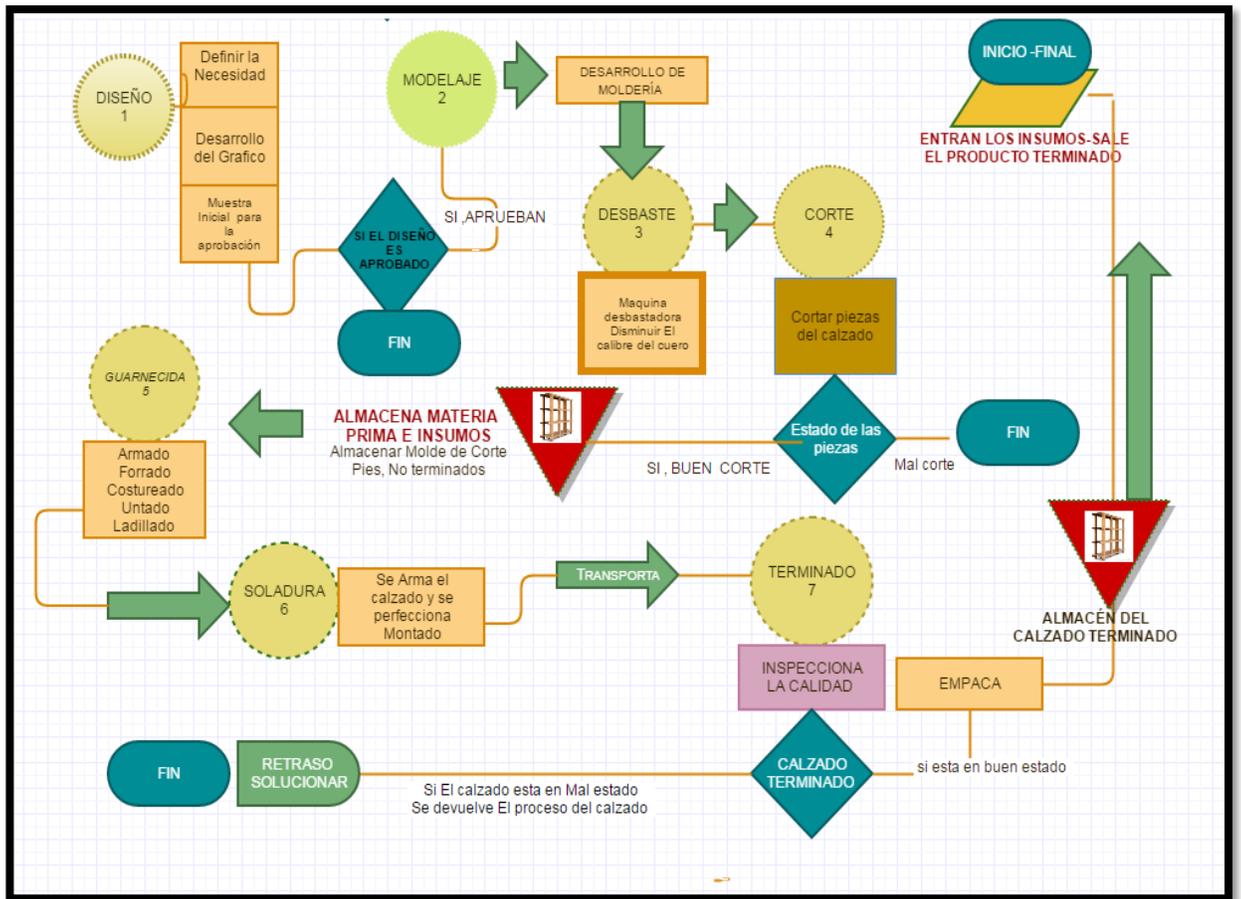
Muestra los procesos de transformación para la producción del calzado, Asimismo se grafica para un mayor entendimiento este se realiza con ayuda de la simbología del estudio de diagramas de procesos

Cuadro 17. Significado de los símbolos en el diagrama de flujo por procesos.

| ACTIVIDAD   | SIMBOLO    | RESULTADO PREDOMINANTE                |
|---|------------|---------------------------------------|
|  | Operación  | Se efectúa operación o transformación |
|  | Transporte | Se transporta o se cambia de lugar    |
|  | Almacén    | Se guarda                             |
|  | Demora     | Retrasos en las operaciones           |
|  | Inspección | Verificar proceso                     |

Fuente: las autoras.

Figura 10. Diagrama de flujo por procesos.



Fuente: las autoras.

### Descripción del análisis de flujo de procesos:

El proceso del área de producción empieza con la sección de diseño, El cual tiene como función realizar los bocetos en una plataforma cada 3 o 4 meses que lanza sus nuevas colecciones. La empresa realiza sus pedidos de acuerdo a este catálogo trimestral en las ferias y visitas a clientes que realizas a través de viajes en el exterior además aprovechan los viajes para ver las nuevas tendencias de los países más desarrollados en moda como estrategia de diseño, La empresa cuenta con un diseñador francés Él se encarga de aterrizar y plasmar las ideas en bosquejos que son aprobados por el dueño para mandarlos a digitalizar e imprimir a una agencia externa además de que le informa a la asistente de ventas las características

necesarias en el cuero e insumos para que la imagen del calzado sea idónea y de gusto los principales clientes.

Las falencias que se identifican en el proceso es la forma de llevar a cabo los pedidos por que el diseñador no tiene las competencias para llevar un control en el inventario sobre el material o insumos que tienen y por ello al realizar los pedidos puede exceder los costos haciendo que mucho material se pueda perder por la caducidad o generar más desperdicios, dejar poco espacio en el almacén. El siguiente proceso es encargado por el área de modelaje que tiene como función desarrollar la moldearía que consiste bajar el bosquejo del diseño del programa #D para empezar a recortar y luego a laminar para darle mayor durabilidad o manejo de trabajo del cuero, este material cortado pasa al área de maquila para bajar el calibre del material dándole forma, flexibilidad. La empresa en temporadas bajas la empresa ve conveniente contratar maquilas para desbastar.

Se transporta el corte de la sección de soladura para continuar con el proceso de elaboración del calzado, ellos son los encargados de unir las piezas y darle forma al calzado Además de algunas funciones como Untado, laminado y costureo para tener listo todo para transportar a la sección de soladura que monta las plantillas, martilla y prepara todos los detalles que requieren técnicas especiales como Pintado y pulido, ya terminado el calzado para para el área de calidad donde supervisan y limpian los errores que se encuentren en el calzado además algunos detalles como moños, marquillas y brillos para preparar a empacar y enviarlos a la bodega mientras se envían a sus respectivos clientes.

### **Análisis del Diagrama de procesos**

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema establecido para almacenar los insumos, Productos en proceso de elaboración, Plantillas, materia prima y el calzado terminado. La empresa cuenta con el espacio necesario, pero no está distribuido de forma idónea por ello el espacio de trabajo esta parametrizado en las medidas incorrectas de forma que los empleados se sienten amontonados por ello

a la hora de terminar sus funciones no queda un espacio para guardar sus herramientas, esto fomenta el desorden.

Se evidencia que en las estanterías no existe una forma de almacenar, Clasificar como fechas, tipos, manejo adecuado y Cantidad existencias.

**Gestión de inventarios:** En la fábrica de Leather Word Shoes tienen un exceso de materia prima e insumos debido a la falta de control que se le da a los inventarios existentes no cuentan con un sistema que permita controle la cantidad de materiales utilizados en el proceso de elaboración, además la falta de una persona capacitada para el área de compras genera gastos innecesarios.

Proceso de corte: se identifica que la metodología de corte no es constante debido a que la persona encargada de esta función es el supervisor del área de producción por ello no corta lo que debería cortar, Además, se ve suficiente desperdicio de material “cuero” por qué la técnica de corte no es la idónea quedando restantes o recortes que pudiesen ser reutilizados para algunos detalles en el calzado u otros tipos de productos que ellos maquilan.

Proceso de modelaje: Se identifican que las plantillas o bocetos que realizan en las diferentes referencias no tiene un lugar específico para almacenar por ello algunas plantillas de diferentes referencias son perdidas y hace que el modelador se encuentre obligado a repetir el diseño para inicial los procesos de elaboración del calzado (presencia de más costos en material, Costo en tiempo del empleado, Interrumpe el proceso de elaboración).

Sección de desbaste: Se identifica que cuenta con un espacio muy reducido, en algunas ocasiones se identifican elementos que no tienen que ver con las tareas de desbaste también hay presencia de desorden.

Sección de soladura: Se halla desperdicio en los insumos, evidencias tarros destapados sin utilizar, Cuero manchado por los residuos de químicos. Además de

que las herramientas no están acomodadas de forma que agilice la operación de montado.

Proceso de terminación: La empresa no supervisa la calidad del calzado por ello cuando llega el producto terminado a la sección final se identifica que algunos llegan con defectos. No cumple con las características de calidad y estas unidades son devueltas a la sección correspondiente. Los despilfarros se encuentran en el retroceso del proceso de elaboración, Mayor esfuerzo del personal y nuevos materiales que se requiere invertir para dar solución. Además, esta sección no registra se permite llevar un control sobre el margen de error en calidad ni cuál es la sección que más comete errores.

**Grado de responsabilidad de tipo despilfarros:**

Despilfarro sobre la producción: Se evidencia que hay derroche de tiempo, costos y procesos empíricos, es importante mejorar este factor por que el sistema de producción en esta empresa manufacturera es el motor de sostenimiento de los bienes y permite agilizar la ejecución de proyectos inversiones y demás.

Las posibles causas del despilfarro de producción son ocasionadas por tiempos perdidos involucrado maquinas obsoletas y personal poco comprometido también por los movimientos innecesarios de recorrido por la mala estructuración de diseño de la planta. También se identifica que fabrican más de los que se necesita de igual forma la acumulación de existencias de los insumos y materiales que se pueden dañar debido a que no se les da pronto uso.

Las posibles soluciones viables a desarrollar para agilizar un proceso optimo es el rediseño de la planta para mejorar los tiempos y recorridos improductivos he implementar un sistema Canvas Controlar el sistema de producción evaluando la demanda de la clientela para evitar tener sobreproducción por ende tener aumento de existencias en el almacén.

**Despilfarro de Inventarios:** Se identifica que los operarios no tienen control sobre el manejo de la bodega, Estanterías donde se encuentran las plantillas para la sección de corte, Pies modelos, materiales, insumos por ello al no saber que tienen para trabajar se ven en la obligación de comprar y diseñar nuevos bosquejos generando más costos a la empresa.

Es importante que el área de producción mejore la forma que maneja sus Stock para conocer sus activos y las existencias que mantienen para poder cumplir con la demanda del calzado. Controlar el orden y mínimo de inventario, control compra de inventario, correcto almacenamiento separando los tipos de mercancía peligrosos, poco peligrosos.

Para darle buen manejo a este factor se propone calcular todos los indicadores que influyen en este, como: La cantidad de pedidos a corto plazo, Proveedores, establecer fechas límites para desocupar estanterías de producto terminados por medio de cumplimiento de fechas de entrega de orden también establecer un nivel mínimo de inventario que se calcula Pedido – (demanda promedio por día, tiempo promedio de entrega al cliente)

**Despilfarro de transporte:** Es importante implementar plan de mejora en este factor para mitigar cualquier movimiento innecesario de la materia prima debido a que no aporta valor agregado al sistema, tener en cuenta los costos implicados de esfuerzo de personal y tiempo que debería ser invertido en la elaboración de alguna tarea de las secciones de producción. También el grado de posibles daños que se puedan ocasionar en el recorrido de transporte por eso es importante que los recorridos sean cortos

Se evidencia que las posibles causas del despilfarro de transporte se evidencian por la mala distribución de la planta. No cuenta con herramientas especiales óptimas para el transporte de los materiales que puedan disminuir el riesgo de ocasionar imperfecciones en el calzado o piezas, también la incoherencia que existe en la secuencia de elaboración.

**Despilfarros por falta de inspección:** Leather World Shoes solo tiene un sistema de inspección que se encuentra en la última sección “terminado” por ello existe un 5 % de la mercancía que es devuelta por los clientes para arreglar los imperfectos. Además, que los pocos productos identificados como defectuosos crean retrocesos y limitan al cumplimiento de la meta en entrega haciendo perder credibilidad ante la clientela.

No existen mecanismos de respuesta a posibles situaciones que perjudique las máquinas, personal y causas externas como temblores etc.

No llevar un control de la inspección genera mayores gastos, costos en materiales, reduce el nivel de productividad y eficiencia también es importantes llevar un sistema de verificar la funcionalidad de las máquinas para evitar que alguna de ellas se dañe y parar la productividad. Para esto se propone Implementar estrategias de POKA YOKE que es una técnica a prueba de errores que minimiza riesgos: Accidentes, Daños de maquinaria e imperfecciones en la calidad del calzado y medidas de contingencia para dar respuesta pronta, adecuada a las situaciones de incertidumbre.

**Despilfarros por tiempos vacíos:** Leather Word Shoes no tienen establecido los proveedores, es importante para las empresas de producción contar con un proveedor que le garantice rentabilidad, Eficiencia operativa, duración de los inventarios Además que garanticen a la empresa fidelizarse ante los clientes por la calidad y precio justo para mantener utilidades.

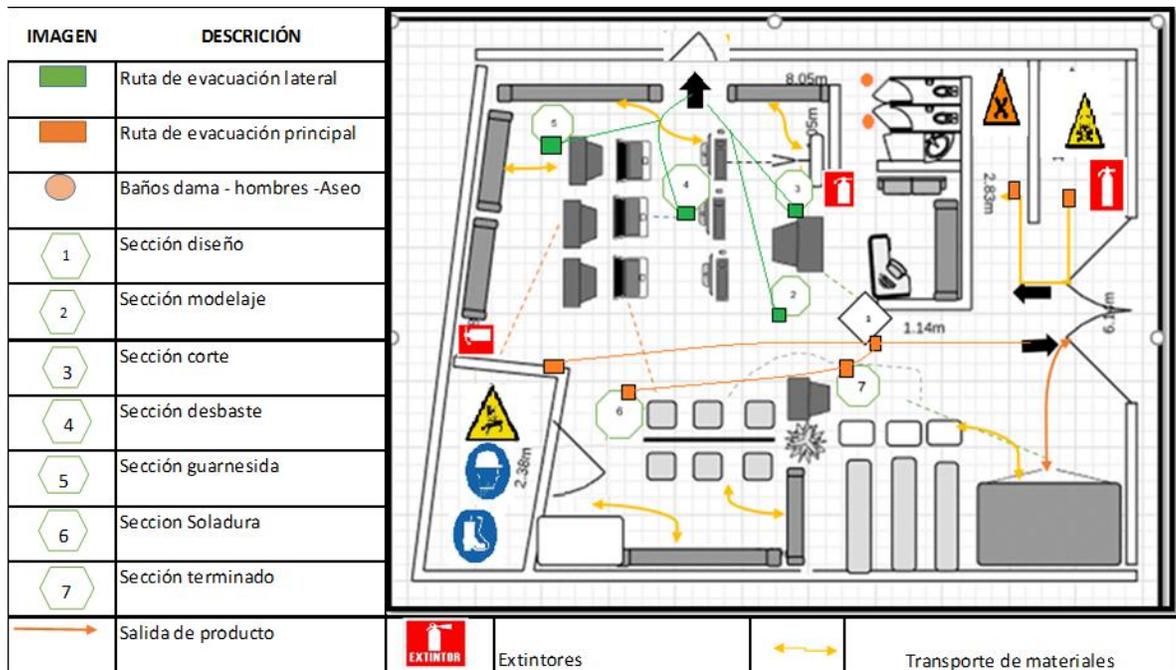
Se propone Tener una lista de proveedores y crear una relación de fidelización para poder contar con precios más bajos en la materia prima sin tener que afectar la calidad del calzado, Absorber gran cantidad de trabajo de la empresa y tener una capacidad de producción alta para alcanzar nuevos mercados con seguridad de respuesta por parte de la empresa

**Diagrama de recorrido:** El área de producción se encuentra distribuida de forma incoherente a la secuencia de los procesos, Esto implica que el operario tenga que recorrer largas distancias para transportar materia prima o el producto en proceso de elaboración mediante la metodología de SLP permite evaluar la distribución física relacionando los procesos que existen en el área. Además, que facilita el evaluar las características del diseño y los tiempos implicados en los recorridos.

De acuerdo al análisis de los desperdicios que tiene la empresa Leather Word Shoes en el área de producción se implementa las siguientes acciones para mejorar la eficiencia y disminuir costos. En primera instancia como se implementa la primera metodología a que ya ha sido implementada en muchas empresas dejando buenos resultados Fomenta la cultura del mejoramiento continuo he invita al personal a participar en el cambio de la organización.

- En primer lugar, rediseñar la planta de producción.

Figura 11. Diagrama de recorrido en la propuesta de ampliación.



Fuente: las autoras.

Descripción del diagrama de recorrido relacionado en las condiciones laborales.

- **Análisis del Diseño:**

El diseñador tiene relación con la sección de modelaje de acuerdo a la toma de tiempos en el recorrido es de 0,13 segundos y desde la sección de diseño al área de administración es de 1,06 segundos recorrido solo de ida debido a que se encuentra ubicada en el segundo piso.

Se tomó las medidas correspondientes al espacio de trabajo y las condiciones laborales en las que se encuentra, La oficina mide 4x4 y la mesa de trabajo de 120cm de largo x 40 cm de ancho y cuenta con un equipo de cómputo donde se encuentra instalados todos los programas de programación y diseño, Las falencias que se observan es la poca iluminación con el grado de complejidad de sus funciones, Además de que este empleado se encuentra expuesto a olores tóxicos por la cercanía al proceso de elaboración del calzado. No cuenta con la dotación óptima para evitar contaminar el cuerpo de los residuos ambientales. El espacio de

trabajo es invadido por otro tipo de herramientas que son utilizadas en otras secciones.

- **Análisis del Área de Modelaje**

La sección de modelaje mide 150 cm de largo X 1 metro de ancho, la tarea principal de este operario es elaborar todos modelos para el diseño del calzado, los materiales en los que se encuentra expuesto es lamina fina, herramienta corto punzante que mide 60 cm largo x 40 cm de Ancho y de Altura 90Cm, cuchillas, cartulina y calor.

El modelador se mantiene en constante movimiento de sus miembros superiores, pero no se mueve del puesto el cual genera malestar por la poca circulación que hay en este durante el día ocasionando cansancio y fatiga. La sección al cual se encuentra comunicada es la sección de corte y el tiempo de recorrido 00:45 segundos y 00:45 para regresar a su puesto de trabajo.

el proceso es descrito así: Su mano izquierda sostiene la lámina mientras la mano derecha realiza movimientos constantes de arriba hacia abajo que demanda la máquina para proceder al corte. Este operario cuenta con 1 estantería de 3 columnas y 4 filas para almacenar los moldes el cual se evidencia que no tiene un sistema correcto de guardar.

- **Análisis del Área de Corte**

**Foto 1. Almacén de cuero.**



**Fuente:** las autoras.

### **Almacén de cuero**

Se observa que el área de corte mide 3 metros de largo x 2 metros de Ancho, cuenta con dos estanterías cada una de 1 ,90 Cm de Altura, 30 cm de Ancho x 1 Metro de largo esta estantería es utilizada para almacenar los moldes de las plantillas del calzado. Su mesa de trabajo mide 120 cm Largo x 60 Cm de Ancho y un metro de altura. Las herramientas utilizadas son cartulina, Lápiz y bisturí debido a la manipulación de este tipo de implementos se observa que el operario no cuenta con el implemento de seguridad “guantes”. También se puede ver, que la metodología de corte es incorrecta por esta razón se ve gran desperdicio de cuero, además no hay una persona encargada de supervisar la calidad del material y del corte debido a que el cuero es un material delicado por ende presenta Irregularidades.

Las condiciones de trabajo no son las adecuadas. La Altura de la mesa de corte exige que el empleado trabaje de pie, la postura corporal que tiene el empleado con el tiempo afectara su salud, además de que el poco espacio de trabajo y mala distribución física limitan los movimientos de músculos del empleado. El tiempo de

recorrido para transportar el corte a la sección de desbaste es de 01:00 minuto, el mismo tiempo de recorrido para regresar a su puesto de trabajo.

- **Área de Soladura**

El trabajador al utilizar diversificadas herramientas y maquinaria se encuentra expuesto a ser víctima de accidentes laborales además se encuentra expuesto a la contaminación de material, se identifica que el operario tiene medidas preventivas de accidentes como martillazos, pérdida de algún miembro por maquinaria pesada, en esta sección se desprende tareas que utilizan maquinaria utilizadas para realizar o dar forma a los tacones. Estas máquinas desprenden partículas a los ojos del operario, pero también se ve que no se utiliza la dotación requerida para este proceso.

Está distribuida y dividida por tres secciones cada una mide 1 metro de largo x 1 metro de ancho, las herramientas implicadas en el proceso son martillo pinzas y cilindro para el apoyo del calzado. Además, en su derecha se encuentra un vagón de 412 cm de Largo x120 Cm de ancho en ella se encuentran maquinas peligrosas para dar moldura y pulido a materiales en su mayoría "Madera". Se observa que el operario no cuenta con dotación de seguridad. El tiempo de recorrido a la sección de pulido es de 00:20 segundos, el tiempo que recorre el soldador para transportar el calzado a la sección de terminado es de 00:20 segundos esto quiere decir que es necesario que el soldador transite 01:20 segundos para poder llegar regresar a su actividad.

También se observa una división la zona de pintado en madera, la cual cuenta con una mesa de trabajo de 110cm Largo, 20cm ancho y 80cm de Altura.

- **Área de desbaste**

El proceso consiste en la reducción de calibre del cuero y se identifica que los trabajadores se encuentran bajo vulnerabilidad porque están expuestos a cortes, golpes, atrapamiento de cuchillas por el tipo de maquinaria y cableado también la

mala postura ergonómica. Esta sección se encuentra distanciada a la sección de corte “12 Metros” esto genera tiempo muerto de 60 segundos. Por otro lado, cuenta con una máquina de desbaste mide 40 cm de largo y 8 cm de ancho, la mesa de trabajo mide 54 Cm largo x 35 Cm de ancho, altura 75 Cm, además al lado de esta área está ubicada una mesa de 3 vagones de 112 Cm de largo y 60 cm de Ancho para el almacenaje de las molduras, este se encuentra mal ubicado debido a que este pertenece a la sección de corte.

- **Área Guarnecedora**

Como se puede observar en el diagrama de recorrido de materiales, La ubicación de esta sección es asertiva debido a que se encuentra a 280 cm de distancia a la sección de Montado, también se encuentra 280 cm (00:22 Seg) de distancia del proceso anterior en este caso “Desbaste”.

Este se encuentra dividido en 5 Secciones; primer lugar, el armado que cuenta con una cosedora guarnecedora de Armado (W322) divididas de forma horizontal sus medidas son de 4 metros de largo x 1 metro de ancho. En segundo lugar, la tarea de forrado. Tercer lugar Costurado y por último se encuentra la sección de Untado y enladrillada.

Las falencias que se observan en esta área es la falta de orden de materiales y el incorrecto manejo de residuos de sustancias peligrosas que pueden perjudicar la salud de los empleados. Por ejemplo, el uso excesivo de pegante, se observó que los operarios no utilizan tapabocas al igual que las secciones nombradas se observa la falta de organización.

Las mesas de trabajo miden 50 cm Ancho x 118 cm de largo y 75 cm de Altura.

Cada área cuenta con iluminación propia de igual forma las máquinas, la ubicación de esta sección no perjudica el tiempo de tarea.

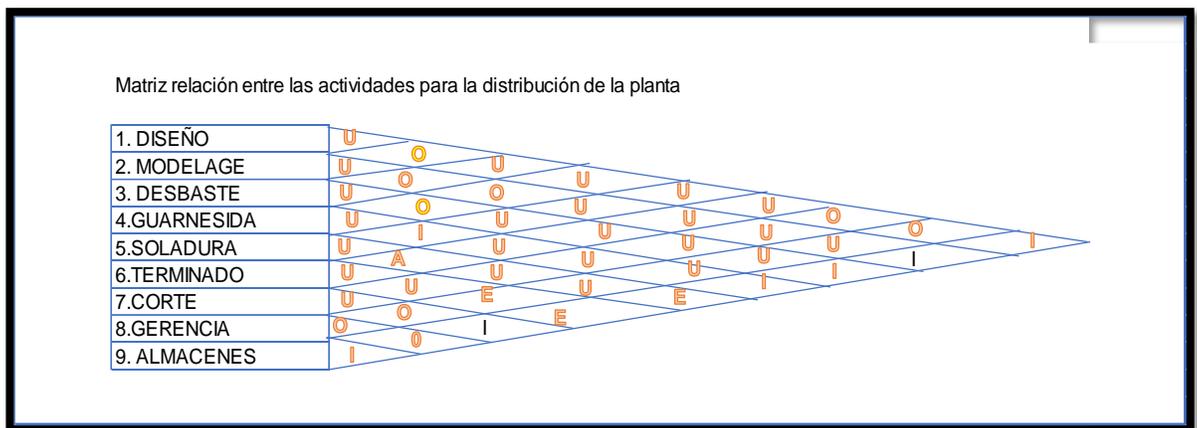
- **Área de terminado**

Esta sección tiene una excelente ubicación ya que se encuentra a 3 metros de la salida del producto ya terminado, la mesa de trabajo es de dos vagones, mide 1 metro de alto x 2,50 metro de largo, 1 metro de ancho. También cuenta con 3 estanterías de 1 metro 90 cm de alto x 30 cm de ancho y 80 cm de largo, el sitio de trabajo cuenta con buena iluminación.

Las herramientas de corte que manipula son cuchillas, tijeras se evidencia que no existe un lugar específico que almacene estos elementos que podrán ser los causantes de accidentes también se identificó que la iluminación no es la adecuada por ello los empleados tienden a esforzar la vista debido a que se encargan de supervisar los imperfectos.

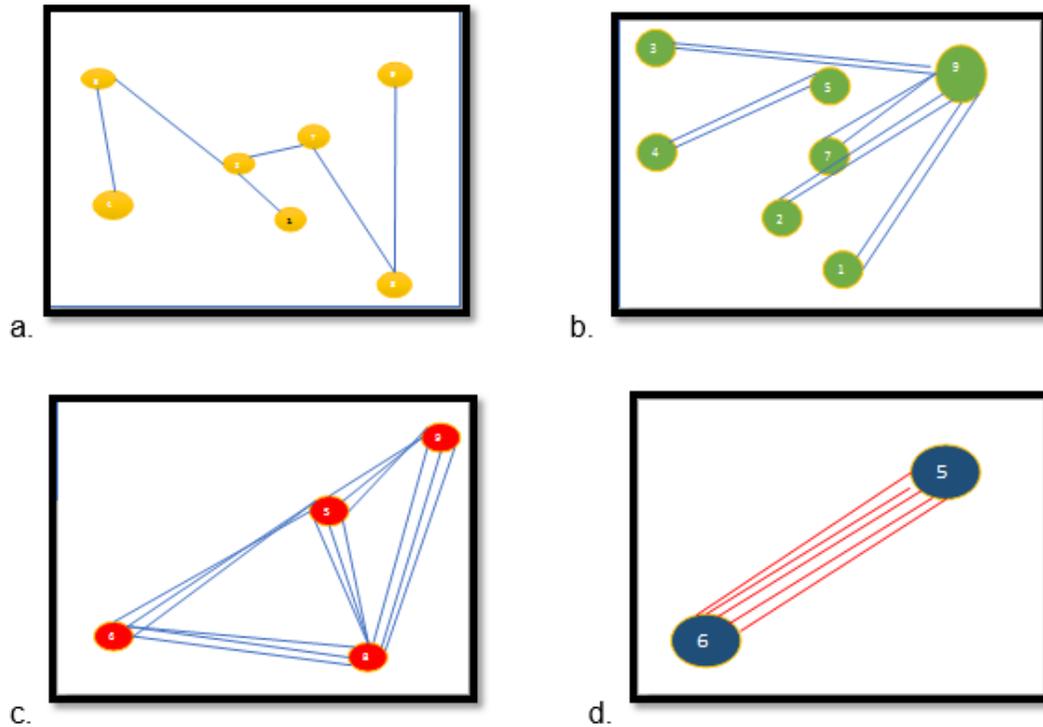
El trabajo de almacén tiene riesgos por ejemplo el transporte de muchas cajas tiende a tener un grado de confiabilidad mayor sobre la caída del calzado, además los requerimientos de grandes esfuerzos de la manipulación manual.

Figura 12. Relación de los procesos en la planta:



Fuente: las autoras.

Figura 13. Diagrama relacional en los espacios.



Fuente: las autoras.

- a. Impactó ordinario normal (0)
- b. impacto importante (I)
- c. Impactos especialmente importantes (E)
- d. Absolutamente necesaria

### Evaluación del diagrama relacional de espacios

El análisis de recorrido de materiales y la relación de actividades que se evidencian en el proceso de fabricación del calzado se evidencia la importancia (O)- (I) que tiene el almacén o bodega de insumos, herramientas y entre las secciones, pero actualmente la planta solo cuenta con un área de almacén cerca de la sección de soldadura y de diseño el cual los operarios de otras secciones en especial Desbaste, Guarnecida se encuentran alejados. La sección de desbaste es la más alejada a la

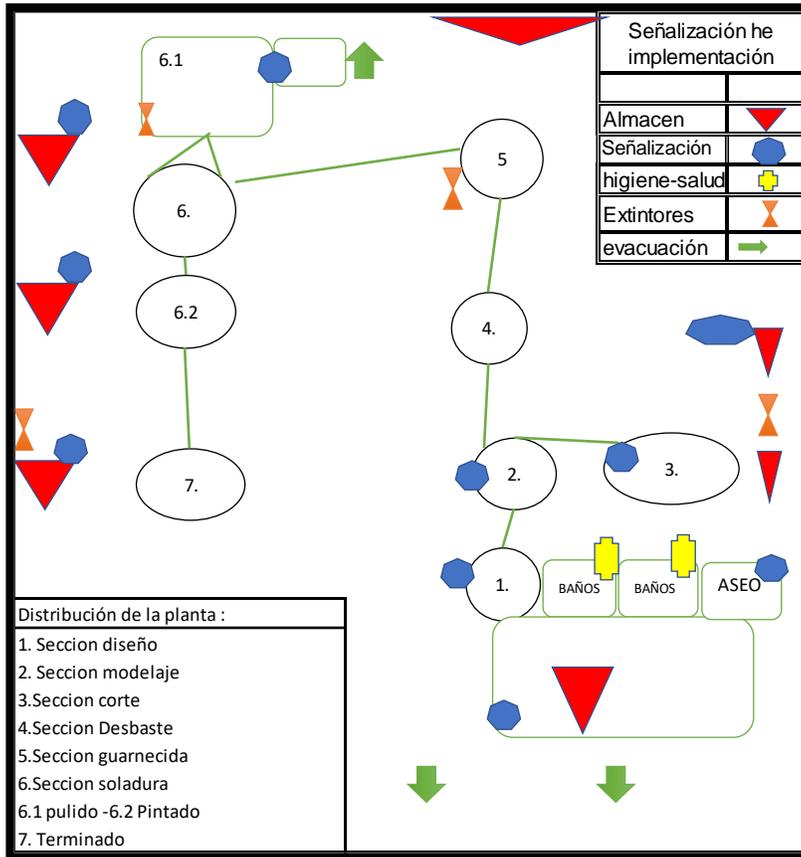
secuencia de proceso, las piezas cortadas son transportadas con cajas de gaseosa factor por mejorar debido a que afecta el proceso, Control y seguridad.

El impacto especialmente importante según la matriz de materiales es la sección de guarnecida y soladura debido a que son las que tienen más participación he influencia de materiales en la elaboración del calzado. Por conveniencia, proceso y control estas deben estar en cercanía. En proceso final de guarnecida (Material) Piezas de cuero dobladas, cosidas, hebillas, Pegados – Sección de soladura calzado montado, martillado, entalonado o plantillado, Quemados y pulidos.

Impactos especialmente importantes se evidencia en el cuadro c, La importancia que existe entre algunas secciones como, terminado, soladura, almacenes, diseño y el área de gerencia. Estas secciones están en constantes cambios de técnicas y toma de decisiones por ello es importante que el gerente sea fuente de control e identifique las fortalezas y debilidades para la delegación de tareas, actividades diarias, mejoramiento de procesos. El gerente supervisa la marcha delegando objetivos y culturizando los cambios a implementar.

Conclusión, aprovechar el espacio que tiene la empresa para ampliar la panta y así abastecer la actual demanda. Cambiar de sitio la sección de desbaste junto a sus procesos, implementar almacenes inventarios y de paso garantizar cumplimiento, buena marcha por medio de la ubicación cercana del área de la gerencia.

Figura 14. Señalización he implementación.



Fuente: las autoras.

**Propuesta rediseño de la planta:** La propuesta de ampliación del área de producción se hace gracias a la identificación de falencias como la deficiente utilización de espacio que genera congestión en el transporte de las partes para la elaboración del calzado, Accidentes, distancias excesivas y cuellos de botella.

El enfoque de esta propuesta está dirigida a la masificación de capacidad de producción para abastecer la actual demanda y pensar en alcanzar otros niños de mercado. Además, minimizar las distancias de recorrido, implementar nuevas herramientas tecnológicas por ende recursos humanos, seguridad en el trabajo y circulación fluida.

En primer lugar, implementar 5 almacenes como unidad de servicio enfocado en controlar y custodiar los materiales semi elaborados e insumos para que cada empleado comunique las anomalías encontradas al supervisor por ejemplo ¿Qué?, ¿Cuánto? ¿Dónde y Cómo? Debe ser almacenado la gestión de inventarios y almacenes brindando herramientas para que este haga mejor su trabajo y mejorando el ritmo de trabajo.

Tabla 1. Tiempo de recorrido de materiales propuesto.

| <b>Proceso de recorrido</b>                 | <b>Recorrido Actual</b> | <b>propuesta actual</b> |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Modelaje a maquina                          | 0,45                    | 0,1                     |
| Modelaje a corte                            | 0,13                    | 0,1                     |
| Corte a Desbaste                            | 1                       | 0,15                    |
| Desbaste a guarnesida                       | 0,22                    | 0,12                    |
| Guarnesida a soladura                       | 0,09                    | 0,09                    |
| Soladura a terminado                        | 0,2                     | 0,12                    |
| Soladura a pulido                           | 0,2                     | 0,14                    |
| Soladura -pintado                           | 0,09                    | 0,13                    |
| <b>TIEMPO DE RECORRIDO</b>                  | <b>2,38</b>             | <b>0,95</b>             |
| Suplementos Por necesidades personales (4%) | 0,10                    | 0,04                    |
| Suplemento Contingencias (4%)               | 0,10                    | 0,04                    |
| Suplemento entrega (6)                      | 0,14                    | 0,06                    |
| Fatiga (4%)                                 | 0,10                    | 0,04                    |
| resultado final                             | 2,81                    | 1,121                   |

Fuente: las autoras.

Como se logra evidenciar en la tabla de procesos de recorrido la metodología implementada reduce los tiempos de transporte y recorrido gracias a la ubicación estratégica de las secciones. El resultado promedio de esta técnica de tiempos tiene en cuenta fatigas que las pondera de acuerdo a su impacto, suplementos por necesidades en un 4%, suplemento por contingencias es decir accidentes o percances de procesos, suplemento de entrega 6% y 4% fatiga como cansancio físico.

El tiempo de recorrido aproximado en ida actualmente es de 2,81 segundos y se propone disminuirla a 1,121 segundos de ida para mejorar el ritmo de trabajo y agilizar la congestión de la planta.

La empresa implementa nuevas herramientas de trabajo por eso es necesario medir las tareas de cada sección para evaluar la capacidad de producción actual y cuál es la propuesta.

Tabla 2. Evaluación de tiempo de elaboración.

| Evaluación de tiempo de elaboracion | propuesta | Actual |
|-------------------------------------|-----------|--------|
| Seccion de corte                    | 1,5       | 2      |
| seccion de desbaste                 | 0,36      | 0,04   |
| seccion de guarnesida               | 23,46     | 32,8   |
| Seccion soladura                    | 11,02     | 12,2   |
| Seccion de terminado                | 16,72     | 17     |
| total elaboración par calzado       | 53,06     | 64,04  |

**Fuente:** las autoras.

### **Propuesta de implementación de seguridad en la planta de producción:**

Para el rediseño de la planta se pensó en proporcionar a los trabajadores un sistema de seguridad para la regulación de posibles accidentes apoyándonos en la ley 31 del 95 y RD señalización de seguridad y salud del trabajo sobre la prevención de riesgos laborales enfocándonos en la importancia de establecer señalizaciones que promuevan el buen actuar frente a distintas situaciones de peligro como: Incendios, afectaciones medio ambientales y manejo de residuos.

Figura 15. Señalización en la planta de producción.



Fuente: (Caracas, 2010, fig. 3)

Se instala las respectivas señalizaciones de acuerdo a la necesidad que requiere cada sección identifica en los análisis de distribución de material, proceso de elaboración del calzado y la estructura física de la empresa.

La sección de corte y desbaste: es una sección que está expuesta a herramientas y maquinaria que pueden generar atrapamiento de miembros, cortes y manipulación del cuero que requiere cuidado frente a incendios por ende se instala la señalización de uso obligatorio de dotación en este caso guantes carnaza para manejo corto punzantes y además la prohibición de fumar.

Sección de guarnecida y Soladura: estas secciones son las más expuestas a peligros debido que son los encargados del pegado, cosido, unión de piezas y montado de zapato. Se ve expuesto a la manipulación de residuos, atrapamiento de extremidades superiores, golpes o aplastamiento de alguna extremidad, proyección de partículas y exposición al ruido por la sección de pulido. Por ello se instalan las

señalizaciones de manejo de materias, uso obligatorio de calzado de platina, dotación completa (Gafas, tapa bocas, guantes y bata especial)

Terminado: Esta sección al encargarse del terminado del calzado se expone directamente a los químicos debido a que gracias a ellos el calzado tiene brillo, tintura, endurecer y pintar suela, el mal uso de ellos genera incendio y explosiones por eso se instala extintores, uso de dotación especial obligatoria.

Figura 16. Señalización de almacén - manipulación del operario.

| <b>SEÑALIZACIÓN DE ALMACEN - MANIPULACIÓN DEL OPERARIO</b>  |   |
|---|---|
| <br>Materias tóxicas       | <b>Cola rápida:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ü Fácilmente inflamable</li><li>ü Tóxico por inhalación, contacto piel o ingerir</li><li>ü Sensibilización de alergias en la piel</li></ul> |
| <br>Materias inflamables | <b>Contiene Tulueno y Cianocrilato</b><br><br>Peligro, se adhiere a la piel y a los ojos en pocos segundos  |

Fuente: (Mamani, 2017, fig. 5)

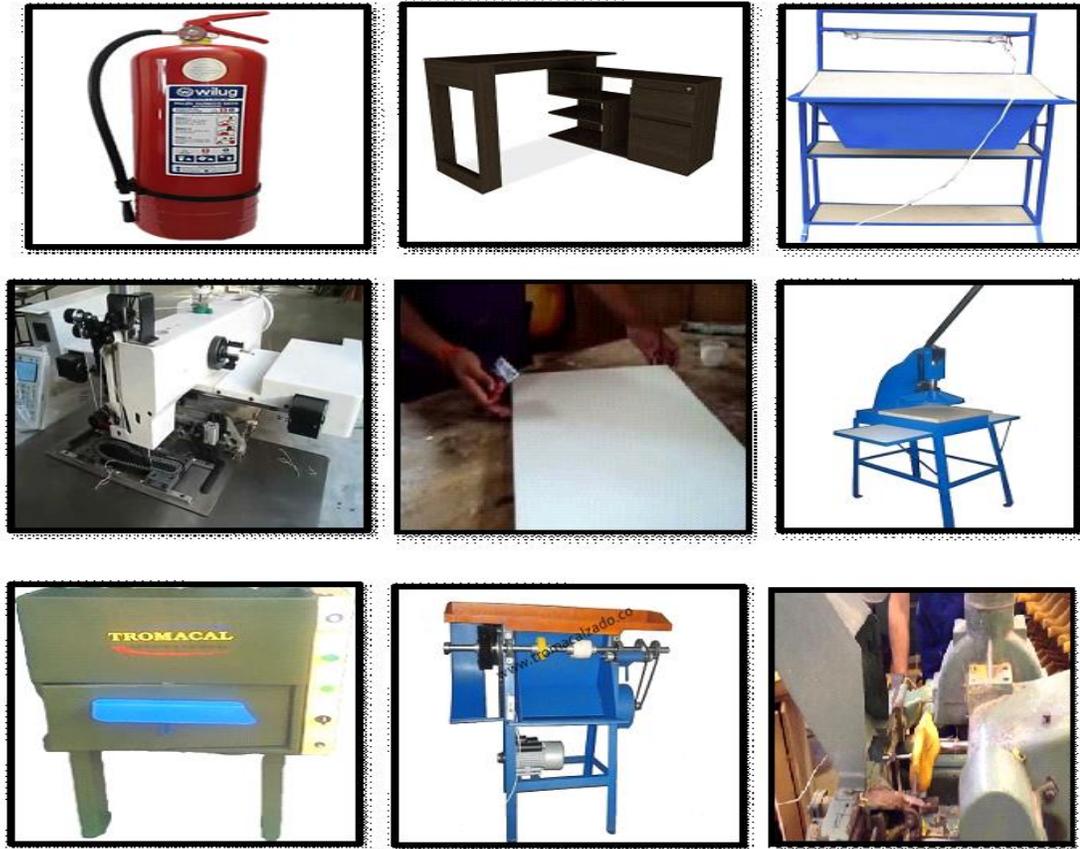
Por ser una empresa de elaboración de calzado Leather Word Shoes se encuentra expuesta a utilizar ciertos químicos peligrosos que requieren una manipulación preventiva por que pueden ocasionar efectos secundarios que posiblemente afectaría la salud del empleado o los bienes de la organización.

Se puede observar en la tabla de señalización de almacén y manipulación del operario se identifica que los químicos pueden contener distintos componentes ejemplo adhesivos, brillos o endurecedores, aceites borra tachones.

Por eso se recomienda seguir algunas recomendaciones: En primer lugar, Capacitar a los empleados al buen uso de estas sustancias para conseguir la debida higiene o actuación en caso de accidentes.

- Nunca ingerir he inhalar el recipiente para identificar el tipo de sustancia.
- Los productos deben ser separados por su clasificación de compuestos como: Explosivos, Toxicas he inflamables.
- En caso de que el químico sea Re-embotellado nunca cambie el tarro que haya tenido algún otro tipo de sustancias, puede generar explosión.
- Obligatorio el uso de dotación mientras se manipula estas sustancias como: tapabocas, batas, guantes y gafas. (guantes de goma natural o nitrilo)
- Limpiar rápidamente en caso de ser derramado alguna sustancia he insumos con trapos secos sin hacer cercanía con alguna parte del cuerpo en caso de que ocurra algún accidente lavar con abundante agua y dirigirse al doctor.

Figura 17. Maquinaria requerida para la distribución de la planta.



Fuente: Las autoras.

### 3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

Para la empresa Leather Word Shoes se contempla el siguiente plan de seguimiento basado en el constante cambio el cual consiste en motivar y guiar al personal por medio de estrategias de cultura y políticas de organización.

**Educar y capacitar:** Se propone definir un área responsable del mejoramiento continuo que trabaje conjuntamente con el líder de proceso de fabricación el cual desarrolle el sistema de gestión.

- Se debe exponer el plan de gestión al área de administración debido a que este tiene los recursos financieros y la autoridad para avalarlo, también convencer sobre la importancia de implementar nuevos mecanismos para mejorar la eficiencia de todos los elementos implicados en la elaboración del calzado.
- La dirección debe estar dispuesta a compartir la información con los empleados, la estrategia de comunicación que se propone debe hacerse llegar en pequeñas dosis, primero se debe convocar a todo el personal del área de producción para comunicar la visión del proceso y los beneficios que esto trae a la compañía y a los empleados.
- Se debe dejar claro la importancia de adaptarse además informar al personal los problemas identificados para eliminar algún prejuicio o desanimo debido al miedo del cambio.
- Se debe buscar convenios con empresas encargadas del cuidado medio ambiental y manejo de residuos en empresas dedicadas a la fabricación del calzado.
- Se realiza normas y formatos de control y orientación al nuevo proceso.
- Se expone la propuesta definiendo variables del tiempo de la aplicación.

**Ejecución del plan:** Se da inicio a la implementación del plan de gestión en la contratación de las personas competentes para la ampliación de infraestructura, El cambio se realizará por secciones para no entorpecer el trabajo.

Cuando la infraestructura este completamente rediseñada, se procede a la instalación de señalización para la seguridad y salud en el trabajo. También se dará inicio a la implementación de formatos de control de materia prima y medición de orden de producción de cada sección para mejorar llevar manejo eficiente de inventarios, Stocks y almacén.



**Verificar el cumplimiento de los objetivos:** Para verificar si se está cumpliendo con la normatividad de calidad y objetivos establecidos en la organización se evaluará en el seguimiento de la cadena de producción, en el cumplimiento de la norma y formatos establecidos como medida de control.

## **4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

### **4.1 INVERSIÓN INICIAL**

En la siguiente tabla, se puede apreciar la inversión inicial que se requiere para la ampliación de infraestructura en la planta de producción; dando un total de setenta y un millones ciento diecisiete mil cuatrocientos noventa pesos (\$71.117.490), valor del cual solo se pretende financiar catorce millones doscientos veintitrés mil cuatrocientos noventa y ocho pesos (\$14.223.498)

Tabla 3. Inversión inicial.

| <b>LEATHER WORLD SHOES</b>                       |                 |                       |                    |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>INVERSION EN PESOS</b>                        |                 |                       |                    |
| <b>ITEM</b>                                      | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                             |                 |                       |                    |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                         |                 |                       |                    |
| Mueble archivador                                | 1               | 249,900               | 249,900            |
| Escritorio de Oficina Compras                    | 1               | 150,000               | 150,000            |
| Mesas Operacionales                              | 4               | 250,000               | 1,000,000          |
| Instalacion de divisiones modulares              | 4               | 120,000               | 480,000            |
| Estanterías                                      | 4               | 150,000               | 600,000            |
| <b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>                   |                 |                       | <b>2,479,900</b>   |
| <b>EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES</b>       |                 |                       |                    |
| Computador de mesa                               | 1               | 799,000               | 799,000            |
| Impresora Multifuncional                         | 1               | 1,200,000             | 1,200,000          |
| <b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b> |                 |                       | <b>1,999,000</b>   |
| <b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>                       |                 |                       |                    |
| extintor 10 libras (tipo A)                      | 2               | 165,000               | 330,000            |
| Maquinas de coser                                | 2               | 1,389,000             | 2,778,000          |
| Brilladora                                       | 1               | 550,000               | 550,000            |
| Pulidora   | 2               | 600,000               | 1,200,000          |
| Horno  | 2               | 950,000               | 1,900,000          |
| Torno  | 2               | 350,000               | 700,000            |
| Modelador  | 2               | 671,000               | 1,342,000          |
| <b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>                 |                 |                       | <b>8,800,000</b>   |
| <b>VEHICULOS</b>                                 |                 |                       |                    |
| Camioneta  | 1               | 50,000,000            | 50,000,000         |
| <b>TOTAL VEHICULOS</b>                           |                 |                       | <b>50,000,000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                       |                 |                       | <b>63,278,900</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                         |                 |                       |                    |
| <b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>                   |                 |                       |                    |
| Silla oficina Compras                            | 1               | 60,000                | 60,000             |
| Sillas de produccion                             | 7               | 50,000                | 350,000            |
| Teléfono Panasonic Kx-ft931                      | 1               | 70,000                | 70,000             |
| Perforadoras                                     | 1               | 70,000                | 70,000             |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>             |                 |                       | <b>550,000</b>     |
| <b>PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>                   |                 |                       |                    |
| Volantes de 1000                                 | 1               | 30,000                | 30,000             |
| <b>TOTAL DE PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>          |                 |                       | <b>30,000</b>      |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                   |                 |                       | <b>580,000</b>     |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                        |                 |                       |                    |
| nomina   |                 |                       | 6,777,470          |
| gastos de administracion                         |                 |                       | 160,373            |
| gastos de ventas                                 |                 |                       | 320,747            |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>                  |                 |                       | <b>7,258,590</b>   |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                           |                 |                       | <b>71,117,490</b>  |
| %inversion de financiar                          |                 |                       | 20.00%             |
| <b>INVERSION A FINANCIAR</b>                     |                 |                       | <b>14,223,498</b>  |
| <b>MESES DIFERIDOS MENSUAL</b>                   |                 |                       | <b>12</b>          |
| <b>VALOR DIFERIDO MENSUAL</b>                    |                 |                       | <b>48,333</b>      |

Fuente: Las autoras.

## 4.2 BALANCE INICIAL

En el balance inicial se registran los activos, pasivos y patrimonios con los que cuenta la empresa. Es de vital importancia el balance ya que indica cómo se encuentra y de qué manera afectaría la inversión junto con la financiación.

En la primera tabla se observa el balance inicial sin financiación, el cual refleja que los socios asumen el 100% del capital de la empresa, y en la segunda tabla en donde se adquiere la financiación del 20% dando un valor de (\$14.223.498). Se puede observar con más claridad la situación financiera.

Tabla 4. Balance inicial.

| BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS |                   |
|---|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                            |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                 |                   |
| Caja Bancos                               | 7,258,590         |
| Cuentas por cobrar por Deudores           | 0                 |
| Inventarios                               | 0                 |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>        | <b>7258589.9</b>  |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                      |                   |
| MUEBLES Y ENSERES                         | 2,479,900         |
| EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES       | 1,999,000         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                       | 8,800,000         |
| VEHICULOS                                 | 50,000,000        |
| (-)DEPRESIACIONES ACOMULADAS              | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                | <b>63,278,900</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                  |                   |
| DIFERIDOS                                 | 580,000           |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>            | <b>580,000</b>    |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>     | <b>63,858,900</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                      | <b>71,117,490</b> |

| BALANCE INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS |                   |
|---|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                            |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                 |                   |
| Caja Bancos                               | 7,258,590         |
| Cuentas por cobrar por Deudores           | 0                 |
| Inventarios                               | 0                 |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>        | <b>7258589.9</b>  |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                      |                   |
| MUEBLES Y ENSERES                         | 2,479,900         |
| EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES       | 1,999,000         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                       | 8,800,000         |
| VEHICULOS                                 | 50,000,000        |
| (-)DEPRECIACION ACUMULADA                 | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                | <b>63,278,900</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                  |                   |
| DIFERIDOS                                 | 580,000           |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>            | <b>580,000</b>    |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>     | <b>63,858,900</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                      | <b>71,117,490</b> |

Fuente: Las autoras.

Tabla 5. Continuación Balance inicial.

| BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS |                   | BALANCE INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
| <b>PA SIVOS</b>                           |                   | <b>PASIVOS</b>                            |                   |
| <b>PA SIVOS CORRIENTES</b>                |                   | <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                 |                   |
| Cuentas por pagar o acreedores            | 0                 | Cuentas por pagar o acreedores            | 0                 |
| cesantías por pagar                       | 0                 | cesantías por pagar                       | 0                 |
| Intereses a las Cesantías por pagar       | 0                 | Intereses a las Cesantías por pagar       | 0                 |
| Impuesto de renta por pagar               | 0                 | Impuesto de renta por pagar               | 0                 |
| IVA x Pagar                               | 0                 | IVA                                       | 0                 |
| ICA Por pagar                             | 0                 | ICA Por pagar                             | 0                 |
| <b>TOTAL PA SIVOS CORRIENTES</b>          | <b>0</b>          | <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>           | <b>0</b>          |
| <b>PA SIVOS NO CORRIENTES</b>             |                   | <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>              |                   |
| Obligaciones financieras                  | 0                 | Obligaciones financieras                  | 14,223,498        |
| Liesing Financiero                        | 0                 | Liesing Financiero                        | 0                 |
| <b>TOTAL PA SIVO NO CORRIENTE</b>         | <b>0</b>          | <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>          | <b>14,223,498</b> |
| <b>TOTAL PA SIVOS</b>                     | <b>0</b>          | <b>TOTAL PASIVOS</b>                      | <b>14,223,498</b> |
| <b>PA TRIMONIO</b>                        |                   | <b>PATRIMONIO</b>                         |                   |
| Capital de los socios                     | 71,117,490        | Capital de los socios                     | 56,893,992        |
| Utilidad acumulada                        | 0                 | Utilidad acumulada                        | 0                 |
| Reserva legal acumulada                   | 0                 | Reserva legal acumulada                   | 0                 |
| <b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>                | <b>71,117,490</b> | <b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>                | <b>56,893,992</b> |
| <b>PA SIVO + PATRIMONIO</b>               | <b>71,117,490</b> | <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>                | <b>71,117,490</b> |

Fuente: Las autoras.

### 4.3 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Para la financiación de esta ampliación de infraestructura, se tendrá en cuenta que el porcentaje a financiar es del 20%, el cual corresponde a un total de (\$14.223.498), cual se realizara por medio de un crédito de libre inversión del banco (Bancolombia) con una tasa vigente fija del 10,49%. Desde el 1 septiembre del pasado año. (ver tabla 6)

Tabla 6. Amortización en pesos.

| AMORTIZACION EN PESOS |            |  |           |         |                  |                   |            |
|-----------------------|------------|--|-----------|---------|------------------|-------------------|------------|
|                       |            |  | No. Cuota | cuota   | interes          | amortizaci        | saldo      |
| VALOR DEL PRESTAMO    | 14,223,498 |  | 0         |         |                  |                   | 14,223,498 |
| TASA EFECTIVA ANUAL   | 10.49%     |  | 1         | 459,066 | 118,731          | 340,335           | 13,883,163 |
| TASA NOMINAL MES      | 10.02%     |  | 2         | 459,066 | 115,890          | 343,176           | 13,539,987 |
| TASA MENSUAL          | 0.83%      |  | 3         | 459,066 | 113,026          | 346,040           | 13,193,947 |
| MESES DEL AÑO         | 12         |  | 4         | 459,066 | 110,137          | 348,929           | 12,845,018 |
| NUMERO DE CUOTAS      | 36         |  | 5         | 459,066 | 107,224          | 351,842           | 12,493,176 |
|                       |            |  | 6         | 459,066 | 104,287          | 354,779           | 12,138,397 |
|                       |            |  | 7         | 459,066 | 101,326          | 357,740           | 11,780,657 |
|                       |            |  | 8         | 459,066 | 98,340           | 360,727           | 11,419,930 |
|                       |            |  | 9         | 459,066 | 95,328           | 363,738           | 11,056,193 |
|                       |            |  | 10        | 459,066 | 92,292           | 366,774           | 10,689,418 |
|                       |            |  | 11        | 459,066 | 89,230           | 369,836           | 10,319,583 |
|                       |            |  | 12        | 459,066 | 86,143           | 372,923           | 9,946,660  |
|                       |            |  | 13        | 459,066 | 83,030           | 376,036           | 9,570,624  |
|                       |            |  | 14        | 459,066 | 79,891           | 379,175           | 9,191,449  |
|                       |            |  | 15        | 459,066 | 76,726           | 382,340           | 8,809,109  |
|                       |            |  | 16        | 459,066 | 73,534           | 385,532           | 8,423,577  |
|                       |            |  | 17        | 459,066 | 70,316           | 388,750           | 8,034,827  |
|                       |            |  | 18        | 459,066 | 67,071           | 391,995           | 7,642,832  |
|                       |            |  | 19        | 459,066 | 63,799           | 395,267           | 7,247,565  |
|                       |            |  | 20        | 459,066 | 60,499           | 398,567           | 6,848,998  |
|                       |            |  | 21        | 459,066 | 57,172           | 401,894           | 6,447,104  |
|                       |            |  | 22        | 459,066 | 53,818           | 405,249           | 6,041,855  |
|                       |            |  | 23        | 459,066 | 50,435           | 408,632           | 5,633,224  |
|                       |            |  | 24        | 459,066 | 47,024           | 412,043           | 5,221,181  |
|                       |            |  | 25        | 459,066 | 43,584           | 415,482           | 4,805,699  |
|                       |            |  | 26        | 459,066 | 40,116           | 418,950           | 4,386,749  |
|                       |            |  | 27        | 459,066 | 36,619           | 422,448           | 3,964,301  |
|                       |            |  | 28        | 459,066 | 33,092           | 425,974           | 3,538,327  |
|                       |            |  | 29        | 459,066 | 29,536           | 429,530           | 3,108,797  |
|                       |            |  | 30        | 459,066 | 25,951           | 433,115           | 2,675,682  |
|                       |            |  | 31        | 459,066 | 22,335           | 436,731           | 2,238,951  |
|                       |            |  | 32        | 459,066 | 18,690           | 440,376           | 1,798,575  |
|                       |            |  | 33        | 459,066 | 15,014           | 444,053           | 1,354,522  |
|                       |            |  | 34        | 459,066 | 11,307           | 447,759           | 906,763    |
|                       |            |  | 35        | 459,066 | 7,569            | 451,497           | 455,266    |
|                       |            |  | 36        | 459,066 | 3,800            | 455,266           | (0)        |
|                       |            |  |           |         | <b>2,302,886</b> | <b>14,223,498</b> |            |

|              | AÑO1             | AÑO2             | AÑO3             |                   |
|--------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| INTERESES    | 1,231,956        | 783,316          | 287,613          | <b>2,302,886</b>  |
| AMORTIZACION | 4,276,838        | 4,725,479        | 5,221,181        | <b>14,223,498</b> |
|              | <b>5,508,795</b> | <b>5,508,795</b> | <b>5,508,795</b> |                   |

Fuente: Las autoras.

#### 4.4 PARÁMETROS GENERALES

El margen bruto representa el porcentaje de los ingresos totales por ventas que la empresa retiene después de incurrir en costos directos que se asocian con la producción de bienes y servicios vendidos. Cuanto mayor sea el porcentaje, mayor es la retención de su empresa por cada dólar sobre las ventas para atender sus otros costes y obligaciones, también es una medida de la eficiencia de su producción, y esto determina el punto de equilibrio. Es un cálculo clave al evaluar el riesgo y la rentabilidad de su empresa. (Mbranled, 2016, párr. 2-3).

En esta tabla se puede observar el margen bruto de ganancia que se obtiene por el producto que ofrece la empresa Leather World Shoes.

Tabla 7. Parámetros generales.

| LEATHER WORLD SHOES |                           |        |                             |
|---------------------|---------------------------|--------|-----------------------------|
| Márgenes Brutos     |                           |        |                             |
| PRODUCTO            | COSTO SIN IVA<br>(UNIDAD) | MARGEN | PRECIO DE<br>VENTAS SIN IVA |
| ZAPATOS (par)       | 101,566                   | 30.00% | 145,095                     |

Fuente: Las autoras.

#### 4.5 COSTOS

El cálculo de costos y el análisis de costos de producción y comercialización se integran al sistema de informaciones indispensables para la gestión operativa de una empresa manufacturera. El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición. (Venegas, 2013, párr. 1-2). En esta tabla se especifica, el costo de los insumos y materia prima que se requieren

para la fabricación del producto junto con el valor de mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 8. Costos.

| LEATHER WORLD SHOES   |          |             |                  |                |
|---|----------|-------------|------------------|----------------|
| COSTO ZAPATOS EN PESOS (300 pares x mes)                              |          |             |                  |                |
| INSUMOS   | CANTIDAD | VALOR TOTAL | CANTIDAD POR PAR | VALOR POR PAR  |
| lamina contrafuerte (2m ancho x 1m largo)                             | 300      | 58,320      | 1                | 194            |
| cuero (en decímetros)   | 15,000   | 14,490,000  | 18               | 17,388         |
| forro (en decímetros)   | 15,000   | 14,490,000  | 18               | 17,388         |
| hilo (metros)   | 2,000    | 30,912      | 2.5              | 39             |
| suela (pares)   | 300      | 3,477,600   | 1                | 11,592         |
| plataforma (pares)  | 300      | 6,182,400   | 1                | 20,608         |
| plantilla(pares)  | 300      | 1,932,000   | 1                | 6,440          |
| pegante megafort (gramos)   | 3,840    | 740,825     | 20               | 3,858          |
| hebillas (pares)  | 800      | 540,960     | 1                | 676            |
| <b>accesorios</b>   |          |             |                  |                |
| estoperoles, herrajes, taches, diamantes(imitación),brillantina, etc. | 400      | 173,880     | 1                | 435            |
| <b>COSTO unitario MP</b>  |          |             |                  | <b>78,618</b>  |
| <b>MDO</b>  |          |             |                  | 22,592         |
| <b>CIF</b>  |          |             |                  | 356            |
| <b>TOTAL COSTO UNITARIO</b>   |          |             |                  | <b>101,566</b> |

Fuente: Las autoras.

## 4.6 GASTOS

Llevar un cuidadoso control de gastos de una empresa es la clave para alcanzar y mantener la rentabilidad, aún más para las pequeñas y medianas empresas (Pymes). El control de gastos es necesario en cualquier empresa, grande o pequeña, establecida o de reciente creación, ya que la gestión óptima de los recursos permitirá invertir de manera inteligente, ya sea para el desarrollo de nuevos productos, la promoción de los existentes o la ejecución de los planes estratégicos de crecimiento. (Maya, 2017, párr. 1-2). En la siguiente tabla se puede observar que los gastos que se adquieren al estado de resultados es un valor mensual de (\$1,687,325). Y los gastos que se adquiere al flujo de caja de manera mensual, es un valor de (\$534,578). (Ver tabla 9)

Tabla 9. Gastos.

| LEATHER WORLD SHOES                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Gastos en Pesos                        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |            |
|  | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | A          |
| <b>GASTOS DE ADMINITRACION</b>         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |            |
| Servicio de Agua y Energia             | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 106,916          | 1,282,987         | 1,333,024         | 1,         |
| <b>PAPELERIA</b>                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |            |
| Facturas                               | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 32,075           | 384,896           | 399,907           | 2,         |
| Certificados y registros de produccion | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 21,383           | 256,597           | 266,605           | 1,         |
| Total Papeleria                        | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 53,458           | 641,494           | 666,512           | 2,         |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>  | <b>213,831</b>   | <b>2,565,974</b>  | <b>2,666,047</b>  | <b>2,</b>  |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |            |
| tarjetas de presentación               | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 160,373          | 1,924,481         | 1,999,536         | 2,         |
| facturas membretadas                   | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 85,532           | 1,026,390         | 1,066,419         | 1,         |
| remisiones membretadas                 | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 74,841           | 898,091           | 933,117           | 1,         |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>           | <b>320,747</b>   | <b>3,848,962</b>  | <b>3,999,071</b>  | <b>4,</b>  |
| <b>GASTOS DEPRECIACIÓN</b>             | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 1,104,414        | 13,252,967        | 13,252,967        | 13,        |
| <b>GASTOS DIFERIDOS</b>                | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 48,333           | 580,000           |                   |            |
| <b>GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>  | <b>1,687,325</b> | <b>20,247,903</b> | <b>19,918,085</b> | <b>20,</b> |
| <b>GASTOS AL FLIJO DE CAJA</b>         | <b>534,578</b>   | <b>6,414,936</b>  | <b>6,665,119</b>  | <b>6,</b>  |

Fuente: Las autoras.

#### **4.7 VENTAS Y COSTOS**

El análisis del comportamiento de los costos, permite a las entidades ver su situación real con cualquier indicador que utilice. Este análisis debe hacerse periódicamente para una eficiente toma de decisiones (Sosa Tejeda, 2010, párr. 5). En este cuadro, se puede apreciar las proyecciones del aumento de calzado en producción, de forma mensual y anual, en donde se indica el precio de venta indicado, con el respectivo costo del producto de manera unitaria y total. (ver tabla 10)

Tabla 10. Ventas y costos.

| LEATHER WORLD SHOES                 |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| Proyección Ventas y Costos en Pesos |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| UNIDADES                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| PRODUCTOS                           | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |  |
| zapatos                             | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               | 3,600              | 3,661              | 3,723              |  |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>300</b>        | <b>3,600</b>       | <b>3,661</b>       | <b>3,723</b>       |  |
| PRECIO DE VENTA                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095            | 150,753            | 156,256            |  |
| COSTO UNITARIO                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566            | 105,527            | 109,379            |  |
| VENTAS TOTALES                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 43,528,438        | 522,341,262        | 551,900,252        | 581,728,860        |  |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>43,528,438</b> | <b>522,341,262</b> | <b>551,900,252</b> | <b>581,728,860</b> |  |
| COSTO TOTALES                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 30,469,907        | 365,638,883        | 386,330,176        | 407,210,202        |  |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>30,469,907</b> | <b>365,638,883</b> | <b>386,330,176</b> | <b>407,210,202</b> |  |
| COSTO UNITARIO SIN MDO Y SIF        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618            | 78,618             | 81,685             | 84,666             |  |
| COSTO TOTALES SIN MDO Y SIF         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| zapatos                             | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 23,585,522        | 283,026,260        | 287,817,664        | 292,690,182        |  |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>23,585,522</b> | <b>283,026,260</b> | <b>287,817,664</b> | <b>292,690,182</b> |  |
| <b>PRECIO PROMEDIO</b>              | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095           | 145,095            | 150,753            | 156,256            |  |
| <b>COSTO PROMEDIO</b>               | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566           | 101,566            | 105,527            | 109,379            |  |

Fuente: Las autoras.

#### **4.8 PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Un aspecto importante de la gestión empresarial es la comprensión de las ganancias y pérdidas. Es mejor para un negocio ser proactivo en lugar de la retroactividad en el cálculo de estas cifras. La única manera de ser proactivo es proyectar las ganancias y pérdidas (Bolaños, 2012, párr. 1). En esta tabla se puede observar el estado de resultados en donde se encuentran proyectados los ingresos de la empresa con su utilidad bruta, también se encuentran los gastos de operación que refleja una utilidad el año 1 de (\$60,241,245), el año 2 (\$65,007,807), y el año 3 (\$69,515,263). (Ver tabla 11)

Tabla 11. Pérdidas y ganancias.

| LEATHER WORLD SHOES                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS CON FINANSIACION     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| INGRESOS                                  | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| ventas                                    | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 43.528.438        | 522.341.262        | 551.900.252        | 581.728.860        |
| descuentos                                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| devoluciones                              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| <b>VENTAS NETAS</b>                       | <b>43.528.438</b> | <b>522.341.262</b> | <b>551.900.252</b> | <b>581.728.860</b> |
| CMV                                       | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 30.469.907        | 365.638.883        | 386.330.176        | 407.210.202        |
| <b>UTILIDAD BRUTAS</b>                    | <b>13.058.532</b> | <b>156.702.379</b> | <b>165.570.076</b> | <b>174.518.658</b> |
| <b>EGRESOS</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| nomina                                    | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 1.380.752         | 16.569.021         | 17.215.213         | 17.843.568         |
| gastos de administracion                  | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 213.831           | 2.565.974          | 2.666.047          | 2.763.358          |
| gastos de ventas                          | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 320.747           | 3.848.962          | 3.999.071          | 4.145.037          |
| gastos depreciacion                       | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 1.104.414         | 13.252.967         | 13.252.967         | 13.252.967         |
| gastos diferidos                          | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 48.333            | 580.000            | 0                  | 0                  |
| ICA                                       | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 1.436.438         | 17.237.262         | 18.212.708         | 19.197.052         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      | <b>4.504.515</b>  | <b>54.054.185</b>  | <b>55.346.006</b>  | <b>57.201.982</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>               | <b>8.554.016</b>  | <b>102.648.193</b> | <b>110.224.069</b> | <b>117.316.676</b> |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| GASTOS FINANCIEROS PRETAMOS               | 118.731           | 115.890           | 113.026           | 110.137           | 107.224           | 104.287           | 101.326           | 98.340            | 95.328            | 92.292            | 89.230            | 86.143            | 1.231.956          | 783.316            | 287.613            |
| GASTOS FINANCIERON LEASING                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  |                    |                    |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>     | <b>118.731</b>    | <b>115.890</b>    | <b>113.026</b>    | <b>110.137</b>    | <b>107.224</b>    | <b>104.287</b>    | <b>101.326</b>    | <b>98.340</b>     | <b>95.328</b>     | <b>92.292</b>     | <b>89.230</b>     | <b>86.143</b>     | <b>1.231.956</b>   | <b>783.316</b>     | <b>287.613</b>     |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>   | <b>8.435.285</b>  | <b>8.438.126</b>  | <b>8.440.990</b>  | <b>8.443.879</b>  | <b>8.446.792</b>  | <b>8.449.729</b>  | <b>8.452.690</b>  | <b>8.455.676</b>  | <b>8.458.688</b>  | <b>8.461.724</b>  | <b>8.464.786</b>  | <b>8.467.873</b>  | <b>101.416.237</b> | <b>109.440.753</b> | <b>117.029.062</b> |
| IMPUESTO DE RENTA                         | 2.867.997         | 2.868.963         | 2.869.937         | 2.870.919         | 2.871.909         | 2.872.908         | 2.873.915         | 2.874.930         | 2.875.954         | 2.876.986         | 2.878.027         | 2.879.077         | 34.481.521         | 37.209.856         | 39.789.881         |
| <b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b> | <b>5.567.288</b>  | <b>5.569.163</b>  | <b>5.571.054</b>  | <b>5.572.960</b>  | <b>5.574.883</b>  | <b>5.576.821</b>  | <b>5.578.776</b>  | <b>5.580.746</b>  | <b>5.582.734</b>  | <b>5.584.738</b>  | <b>5.586.759</b>  | <b>5.588.796</b>  | <b>66.934.716</b>  | <b>72.230.897</b>  | <b>77.239.181</b>  |
| RESERVA LEGAL                             | 556.729           | 556.916           | 557.105           | 557.296           | 557.488           | 557.682           | 557.878           | 558.075           | 558.273           | 558.474           | 558.676           | 558.880           | 6.693.472          | 7.223.090          | 7.723.918          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCISIO</b>             | <b>5.010.559</b>  | <b>5.012.247</b>  | <b>5.013.948</b>  | <b>5.015.664</b>  | <b>5.017.394</b>  | <b>5.019.139</b>  | <b>5.020.898</b>  | <b>5.022.672</b>  | <b>5.024.460</b>  | <b>5.026.264</b>  | <b>5.028.083</b>  | <b>5.029.916</b>  | <b>60.241.245</b>  | <b>65.007.807</b>  | <b>69.515.263</b>  |
| UTILIDAD ACUMULADA                        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 60.241.245         | 125.249.052        | 194.764.315        |
| RESERVA LEGAL ACUMULADA                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6.693.472          | 13.916.561         | 21.640.479         |

Fuente: Las autoras.

#### 4.9 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que permite, por ejemplo: anticiparse a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente (Moreno, 2010, párr. 1-2).

En esta tabla se observa que en el primer año con y sin financiación, se logra obtener un flujo de caja neto mayor a ciento cuarenta millones de pesos (\$140.000.000), en el segundo año una cantidad superior a ochenta millones de pesos (\$80.000.000) y en el tercer año un flujo superior a noventa millones de pesos (\$90.000.000)

Tabla 12. Flujo de caja.

| LEATHER WORLD SHOES            |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN |             |             |             |
| INGRESOS                       | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       |
| TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIER  | 0           | 0           | 0           |
| FLUJO DE CAJA NETO             | 149,794,070 | 91,156,553  | 95,693,208  |
| saldo inicial de caja          | 7,258,590   | 157,052,660 | 248,209,213 |
| saldo final de caja            | 157,052,660 | 248,209,213 | 343,902,421 |

| LEATHER WORLD SHOES            |             |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN |             |             |             |
| INGRESOS                       | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       |
| TOTAL FLUJO DE CAJA FINAN      | 5,508,795   | 5,508,795   | 5,508,795   |
| FLUJO DE CAJA NETO             | 144,285,275 | 86,066,624  | 90,450,741  |
| saldo inicial de caja          | 7,258,590   | 151,543,865 | 237,610,489 |
| saldo final de caja            | 151,543,865 | 237,610,489 | 328,061,230 |

Fuente: Las autoras.

#### **4.10 BALANCE GENERAL**

El balance general constituye una herramienta fundamental para las empresas a la hora de tomar decisiones, dado que permite saber el estado financiero de la compañía en ese momento, y por ende proyectar nuevas inversiones, expansiones, compras, etc. Asimismo, a través del balance todos los inversionistas pueden acceder a conocer el estado económico de la empresa, lo cual les permite controlar y manejar con total libertad su inversión. (Deborah, 2012, párr. 7)

Como se puede apreciar en el primer balance (sin financiación) la empresa se encuentra bien financieramente, debido a que el total de activos corrientes desde el primer año, hasta el tercero es mayor que el total de pasivos. E decir está en capacidad para hacer frente en el corto plazo a las obligaciones por adquirir. En el segundo balance (con financiación) indica que, aunque existen Obligaciones financieras, la empresa se encuentra bien financieramente, debido a las utilidades y los activos que se incrementan de manera considerable. (ver tabla 13)

Tabla 13. Balance general.

| BALANCE GENERAL PROYECTADO INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS |                   |                    |                    |                    |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  | BALANCE INICIAL   | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                    |                   |                    |                    |                    |
| Caja Bancos  | 7,258,590         | 157,052,660        | 248,209,213        | 343,902,421        |
| Cuentas por cobrar por Deudores                              | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| Inventarios  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>                           | <b>7,258,590</b>  | <b>157,052,660</b> | <b>248,209,213</b> | <b>343,902,421</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| MUEBLES Y ENSERES  | 2,479,900         | 2,479,900          | 2,479,900          | 2,479,900          |
| EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES                          | 1,999,000         | 1,999,000          | 1,999,000          | 1,999,000          |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 8,800,000         | 8,800,000          | 8,800,000          | 8,800,000          |
| VEHÍCULOS  | 50,000,000        | 50,000,000         | 50,000,000         | 50,000,000         |
| (-)DEPRECIACIONES ACUMULADAS                                 | 0                 | 13,252,967         | 26,505,933         | 39,758,900         |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                                   | <b>63,278,900</b> | <b>50,025,933</b>  | <b>36,772,967</b>  | <b>23,520,000</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                     |                   |                    |                    |                    |
| DIFERIDOS  | 580,000           | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                               | <b>580,000</b>    | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                        | <b>63,858,900</b> | <b>50,025,933</b>  | <b>36,772,967</b>  | <b>23,520,000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>71,117,490</b> | <b>207,078,593</b> | <b>284,982,179</b> | <b>367,422,421</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                                    |                   |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar o acreedores                               | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| cesantias por pagar  | 0                 | 820,529            | 852,529            | 883,647            |
| Intereses a las Cesantias por pagar                          | 0                 | 98,503             | 102,344            | 106,080            |
| Impuesto de renta por pagar                                  | 0                 | 34,900,386         | 37,476,184         | 39,887,670         |
| IVA  | 0                 | 15,156,617         | 16,725,231         | 18,305,783         |
| ICA Por pagar  | 0                 | 17,237,262         | 18,212,708         | 19,197,052         |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                              | <b>0</b>          | <b>68,213,296</b>  | <b>73,368,996</b>  | <b>78,380,232</b>  |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                                 |                   |                    |                    |                    |
| Obligaciones financieras                                     | 0                 |                    |                    |                    |
| Liesing Financiero   | 0                 |                    |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                             | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>   | <b>0</b>          | <b>68,213,296</b>  | <b>73,368,996</b>  | <b>78,380,232</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                   |                    |                    |                    |
| Capital de los socios  | 71,117,490        | 71,117,490         | 71,117,490         | 71,117,490         |
| Utilidad acumulada   | 0                 | 60,973,027         | 126,446,124        | 196,132,229        |
| Reserva legal acumulada                                      | 0                 | 6,774,781          | 14,049,569         | 21,792,470         |
| <b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>                                   | <b>71,117,490</b> | <b>138,865,297</b> | <b>211,613,183</b> | <b>289,042,189</b> |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>                                   | <b>71,117,490</b> | <b>207,078,593</b> | <b>284,982,179</b> | <b>367,422,421</b> |

| BALANCE GENERAL PROYECTADO INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS |                   |                    |                    |                    |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  | BALANCE INICIAL   | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                    |                   |                    |                    |                    |
| Caja Bancos  | 7,258,590         | 151,543,865        | 237,610,489        | 328,061,230        |
| Cuentas por cobrar por Deudores                              | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| Inventarios  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>                           | <b>7,258,590</b>  | <b>151,543,865</b> | <b>237,610,489</b> | <b>328,061,230</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| MUEBLES Y ENSERES  | 2,479,900         | 2,479,900          | 2,479,900          | 2,479,900          |
| EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES                          | 1,999,000         | 1,999,000          | 1,999,000          | 1,999,000          |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 8,800,000         | 8,800,000          | 8,800,000          | 8,800,000          |
| VEHÍCULOS  | 50,000,000        | 50,000,000         | 50,000,000         | 50,000,000         |
| (-)DEPRECIACIONES ACUMULADAS                                 | 0                 | 13,252,967         | 26,505,933         | 39,758,900         |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                                   | <b>63,278,900</b> | <b>50,025,933</b>  | <b>36,772,967</b>  | <b>23,520,000</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                     |                   |                    |                    |                    |
| DIFERIDOS  | 580,000           | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                               | <b>580,000</b>    | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                        | <b>63,858,900</b> | <b>50,025,933</b>  | <b>36,772,967</b>  | <b>23,520,000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>71,117,490</b> | <b>201,569,799</b> | <b>274,383,455</b> | <b>351,581,230</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                   |                    |                    |                    |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                                    |                   |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar o acreedores                               | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| cesantias por pagar  | 0                 | 820,529            | 852,529            | 883,647            |
| Intereses a las Cesantias por pagar                          | 0                 | 98,503             | 102,344            | 106,080            |
| Impuesto de renta por pagar                                  | 0                 | 34,481,521         | 37,209,856         | 39,789,881         |
| IVA  | 0                 | 15,156,617         | 16,725,231         | 18,305,783         |
| ICA Por pagar  | 0                 | 17,237,262         | 18,212,708         | 19,197,052         |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                              | <b>0</b>          | <b>67,794,430</b>  | <b>73,102,669</b>  | <b>78,282,443</b>  |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                                 |                   |                    |                    |                    |
| Obligaciones financieras                                     | 14,223,498        | 9,946,660          | 5,221,181          | 0                  |
| Liesing Financiero   | 0                 |                    |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                             | <b>14,223,498</b> | <b>9,946,660</b>   | <b>5,221,181</b>   | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>   | <b>14,223,498</b> | <b>77,741,090</b>  | <b>78,323,850</b>  | <b>78,282,443</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                   |                    |                    |                    |
| Capital de los socios  | 56,893,992        | 56,893,992         | 56,893,992         | 56,893,992         |
| Utilidad acumulada   | 0                 | 60,241,245         | 125,249,052        | 194,764,315        |
| Reserva legal acumulada                                      | 0                 | 6,693,472          | 13,916,561         | 21,640,479         |
| <b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>                                   | <b>56,893,992</b> | <b>123,828,708</b> | <b>196,059,605</b> | <b>273,298,787</b> |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>                                   | <b>71,117,490</b> | <b>201,569,799</b> | <b>274,383,455</b> | <b>351,581,230</b> |

Fuente: Las autoras

#### **4.11 RAZONES FINANCIERAS**

Los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general.(Quiceno, 2015, párr. 1)

En el capital de trabajo neto se puede observar que la empresa después de cubrir todos los pasivos de corto plazo, tiene el suficiente disponible para hacer compras de los implementos que necesite y realizar inversiones, la razón corriente y prueba ácida, indica que tiene la capacidad de afrontar compromisos financieros y demás deudas a corto plazo, pues quiere decir cuántos activos corrientes tenemos para cubrir los pasivos corrientes.

Tabla 14. Razones financieras.

| LEATHER WORLD SHOES                  |            |             |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| RAZONES FINANCIERAS SIN FINANCIACION |            |             |             |
|                                      | AÑO 1      | AÑO 2       | AÑO 3       |
| Capita Neto de trabajo               | 88,839,364 | 174,840,217 | 265,522,189 |
| Razon corriente                      | 2.30       | 3.38        | 4.39        |
| Prueba acida                         | 2.30       | 3.38        | 4.39        |
| endeudamiento                        | 32.94%     | 25.75%      | 21.33%      |
| Rendimiento sobre activos            | 32.72%     | 25.53%      | 21.07%      |
| Rendimientos sobre patrimonios       | 48.79%     | 34.38%      | 26.79%      |
| Margen bruto                         | 30.00%     | 30.00%      | 30.00%      |
| Margen operacional                   | 19.65%     | 19.97%      | 20.17%      |
| Margen Neto                          | 12.97%     | 13.18%      | 13.31%      |
| Dias del año                         | 365        |             |             |

| LEATHER WORLD SHOES                  |            |             |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| RAZONES FINANCIERAS CON FINANCIACION |            |             |             |
|                                      | AÑO 1      | AÑO 2       | AÑO 3       |
| Capita Neto de trabajo               | 83,749,435 | 164,507,820 | 249,778,787 |
| Razon corriente                      | 2.24       | 3.25        | 4.19        |
| Prueba acida                         | 2.24       | 3.25        | 4.19        |
| endeudamiento                        | 38.57%     | 28.55%      | 22.27%      |
| Rendimiento sobre activos            | 33.21%     | 26.32%      | 21.97%      |
| Rendimientos sobre patrimonios       | 54.05%     | 36.84%      | 28.26%      |
| Margen bruto                         | 30.00%     | 30.00%      | 30.00%      |
| Margen operacional                   | 19.65%     | 19.97%      | 20.17%      |
| Margen Neto                          | 12.81%     | 13.09%      | 13.28%      |
| Dias del año                         | 365        |             |             |

Fuente: Las autoras.

#### 4.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada por los empresarios para saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero (su beneficio es cero). Es decir, conocer el punto de equilibrio le ayudará

a saber cuánto tiene que vender para no perder dinero y a partir de qué número de unidades vendidas su empresa empieza a ganar dinero. (Restrepo, 2017, párr. 1)

Como se observa en la tabla, el primer año se deben vender 827 pares de más, en caso de adquirido la obligación financiera, para no generar pérdidas en la empresa, así mismo en el año dos (837) y el año tres (859) se requieren de más.

Tabla 15. Punto de equilibrio.

| LEATHER WORLD SHOES             |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |
|---------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |
|                                 | ENE | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | AÑO1  | AÑO2  | AÑO3  |
| ER SIN FINANCIACION             | 156 | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 86   | 1.038 | 1.053 | 1.071 |
| ER CON FINANCIACION             | 154 | 154  | 154  | 155  | 155  | 155  | 155  | 155  | 155  | 155  | 155  | 155  | 1.856 | 1.890 | 1.930 |

Fuente: Las autoras.

#### 4.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.(Finan, 2014, párr. 3). Este análisis de sensibilidad indica, que el margen mínimo que se puede tener en el precio de venta es del 15%, de lo contrario ya se estaría incurriendo en perdida para la empresa. (ver tabla 16)

Tabla 16. Análisis de sensibilidad.

| <b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>           |                         |                   |                         |                   |
|---|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>DISMINUCIÓN DE MARGEN BRUTA EN 15%</b> |                         |                   |                         |                   |
|   | <b>FLUJO DE CAJA SF</b> |                   | <b>FLUJO DE CAJA CF</b> |                   |
|   | <b>ORIGINAL</b>         | <b>MODIFICADO</b> | <b>ORIGINAL</b>         | <b>MODIFICADO</b> |
| <b>VPN (\$)</b>                           | 132,512,736             | (5,546,242)       | 137,547,628             | (511,350)         |
| <b>TIR(%)</b>                             | 175.02%                 | 26.88%            | 217.12%                 | 32.70%            |
| <b>B/C(VECES )</b>                        | 2.86                    | 0.92              | 3.42                    | 0.99              |

Fuente: Las autoras.

#### **4.14 RESÚMENES DEL FLUJO DE CAJA**

Se compara el flujo de caja 1 (sin financiación) con el flujo de caja 2 (con financiación), en donde se observa que el VPN (Valor Presente Neto) se ha aumentado en la cantidad de, cinco millones treinta y cuatro mil ochocientos noventa y dos pesos (\$5.034.892) a favor de la financiación. la TIR (Tasa Interna de Retorno), que indica la rentabilidad del proyecto en la financiación a aumentado un 42.1%, el B/C indica la relación entre beneficio-costo, es decir que por cada peso invertido sin la financiación existe una ganancia de (2.86) pesos, y con la financiación la ganancia por cada peso invertido será de (3.42) pesos.

Tabla 17. Resúmenes de caja.

| <b>FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS</b> |              |                    |                   |                   |
|--|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|  | AÑO 0        | AÑO 1              | AÑO 2             | AÑO 3             |
| INVERSION                                      | -71,117,490  |                    |                   |                   |
| INGRESOS                                       |              | 621,586,102        | 656,761,300       | 692,257,343       |
| EGRESOS  |              | 471,792,032        | 565,604,747       | 596,564,135       |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>               |              | <b>149,794,070</b> | <b>91,156,553</b> | <b>95,693,208</b> |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO                       |              | 0                  | 0                 | 0                 |
| FLUJO DE CAJA NETO                             | (71,117,490) | 149,794,070        | 91,156,553        | 95,693,208        |

|            |             |
|------------|-------------|
| DTF(%)     | 5.10%       |
| SPREAD(%)  | 27.00%      |
| CDO(%)     | 33.48%      |
| VPN (\$)   | 132,512,736 |
| TIR(%)     | 175.02%     |
| B/C(VECES) | 2.86        |

Fuente: Las autoras.

| <b>FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS</b> |       |                    |                   |                   |
|--|-------|--------------------|-------------------|-------------------|
|  | AÑO 0 | AÑO 1              | AÑO 2             | AÑO 3             |
| INVERSION                                      | 0     |                    |                   |                   |
| INGRESOS                                       |       | 621,586,102        | 656,761,300       | 692,257,343       |
| EGRESOS  |       | 471,792,032        | 565,185,882       | 596,297,808       |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>               |       | <b>149,794,070</b> | <b>91,575,418</b> | <b>95,959,535</b> |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO                       |       | 5508794.535        | 0                 | 0                 |
| FLUJO DE CAJA NETO                             | 0     | 144,285,275        | 91,575,418        | 95,959,535        |

|            |             |
|------------|-------------|
| DTF(%)     | 5.10%       |
| SPREAD(%)  | 27.00%      |
| CDO(%)     | 33.48%      |
| VPN (\$)   | 137,547,628 |
| TIR(%)     | 217.12%     |
| B/C(VECES) | 3.42        |

## 5 CONCLUSIÓN

Se realizaron una serie de matrices para diagnosticar la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, donde se identificó que la principal problemática son las limitaciones físicas en la planta de producción.

Por ende, se concluye que Realizar una ampliación de la infraestructura en la planta de producción, es totalmente necesario y viable, pues le proporciona a la empresa una mejor capacidad productiva y asegura la sostenibilidad de esta.

En el estudio también se manifiesta la necesidad de la Implementación del área talento humano. Debido a que para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos.

Se informa la importancia de realizar un seguimiento al personal, ya que cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, con esto se consigue un mayor rendimiento productivo y mejora el clima laboral.

## 6 RECOMENDACIONES

Actualmente la organización demuestra crecimiento de personal en el área de producción debido a la fuerte demanda en los últimos años, pero, no existe un órgano administrativo que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos organizacionales e individuales ni que oriente a la toma de decisiones para lograr mantener la colaboración eficaz de las personas, por ende, se recomienda.

- **Ampliar la planta de producción para cubrir las demandas.**

Se es muy necesario realizar dicha mejora para optimizar todos los procesos de producción, a nivel de calidad, cantidad, y tiempo, he ir disminuyendo la sobre carga que vivencian los colaboradores actualmente.

- **la implementación del área de recursos humanos.**

Crear el área de gestión humana significaría para la organización ser más competitiva, con nuevos estándares para la medición de competencias de acuerdo a los cargos, mejorar las condiciones laborales de los empleados y orientar a la empresa a una buena organización con eficiencia.

- **Realizar un seguimiento del personal que labora en la empresa.**

Es necesario elaborar un seguimiento del personal tanto antiguo como recién iniciado. Con el fin de elaborar un diagnóstico de cada área de la empresa, que permita conocer la situación del personal asignado, e ir realizando las mejoras necesarias.

## 7 REFERENCIAS

- Argus. (2016, agosto 15). ¿Qué es ampliación? Definición, concepto y significado. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <https://diccionarioactual.com/ampliacion/>
- ASALE, R.-. (2017). proceso. Recuperado 27 de febrero de 2018, a partir de <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Benítez. (2008, junio 3). Medición y evaluación de competencias laborales - GestioPolis. Recuperado 28 de febrero de 2018, a partir de <https://www.gestiopolis.com/medicion-y-evaluacion-de-competencias-laborales/>
- belts. (2002). Designer Belts | Sale up to 70% off | THE OUTNET. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de [https://www.theoutnet.com/en-GB/Shop/Accessories/Belts?tp=142299&cm\\_mmc=GoogleINTL-\\_-TON\\_EN\\_ROW-\\_-INTL\\_ROW\\_DSA-Designers--DSA\\_All-webpages-\\_-p24731425007&matchtype=b&device=c&gclid=EAlaIQobChMI9vylffa2QIVgiSGCh3ozQQCEAAYASAAEgJz7fD\\_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=CI-lyq\\_32tkCFYhGhgodRUUAmg](https://www.theoutnet.com/en-GB/Shop/Accessories/Belts?tp=142299&cm_mmc=GoogleINTL-_-TON_EN_ROW-_-INTL_ROW_DSA-Designers--DSA_All-webpages-_-p24731425007&matchtype=b&device=c&gclid=EAlaIQobChMI9vylffa2QIVgiSGCh3ozQQCEAAYASAAEgJz7fD_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=CI-lyq_32tkCFYhGhgodRUUAmg)
- Bolaños. (2012, enero 3). ¿Cómo proyectar pérdidas y ganancias? | Cuida tu dinero. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <https://www.cuidatudinero.com/13155649/como-proyectar-perdidas-y-ganancias>
- bowling. (2013). Bolso bowling rosa pequeño | BIMBA Y LOLA ®. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de [https://www.bimbaylola.com/es\\_es/bolso-bowling-rosa-peque-o-172bbpn1k-t1300](https://www.bimbaylola.com/es_es/bolso-bowling-rosa-peque-o-172bbpn1k-t1300)

- Caracas. (2010, febrero 4). SEÑALIZACIONES. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <http://ve.clasificados.com/senalizaciones-5571>
- Chauvin. (2018, marzo 30). El Ciclo de Vida de un Producto. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <http://www.muieresdeempresa.com/el-ciclo-de-vida-de-un-producto/>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Cortez. (2006, marzo 14). Producción. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <https://definicion.mx/produccion/>
- Cortez. (2008, enero 21). Estrategia. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <https://definicion.mx/estrategia/>
- Deborah. (2012, enero 29). Importancia del Balance General. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <http://importancia.de/balance-general/>
- EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1993, diciembre 23). Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY\_0100\_1993]. Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2017, junio 13). ¿Qué dice la ley sobre el acoso laboral? Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/>
- Fiorella. (2004). Billetera mujer FIORELLA. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de <https://www.dafiti.com.co/Billetera-mujer-FIORELLA-885893.html>
- Finan. (2014, febrero 12). Análisis de sensibilidad. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de

<https://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/personales/analisis.php>

Florez. (2010, octubre 26). Definición de Mejora Continua. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de

<http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>

Gerenc. (2017, octubre 10). Rentabilidad | Gerencie.com. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Godin. (1999, abril 20). sobrevivir no es suficiente. Recuperado 27 de febrero de 2018, a partir de <http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/seth-godin.html>

Godstein. (1998, marzo 4). La importancia de la planeación estratégica.

Recuperado 27 de febrero de 2018, a partir de

<https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

Gonzales. (1979, marzo 3). Producción y Operaciones. Recuperado 20 de marzo de 2018, a partir de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>

González Ibarra. (2013, 08). Organismos sociales y sus áreas funcionales -

GestioPolis. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de

<https://www.gestiopolis.com/organismos-sociales-y-sus-areas-funcionales>

Graus. (2013, mayo 8). Significado de Productividad. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <http://www.significados.com/productividad/>

Joseph. (2018, febrero 1). Consecuencias de una mala estructura organizativa.

Recuperado 27 de febrero de 2018, a partir de

<https://www.cuidatudinero.com/13084839/consecuencias-de-una-mala-estructura-organizativa>

- Lefcovich. (1989). KAIZEN: LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA | MASA AKI IMAI | Comprar libro 9789682611285. Recuperado 20 de marzo de 2018, a partir de <https://www.casadellibro.com/libro-kaizen-la-clave-de-la-ventaja-competitiva-japonesa/9789682611285/404634>
- Londoño. (2014, marzo 10). ¿Qué es Infraestructura? - Su Definición, Concepto y Significado. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <http://conceptodefinicion.de/infraestructura/>
- mamani. (2017, septiembre 1). Clasificación de materiales peligrosos para la salud y medio ambiente. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <http://www.revistaseguridadminera.com/materiales-peligrosos/9-clases-de-materiales-peligrosos-para-la-salud-y-el-medio-ambiente/>
- Maya. (2017, marzo 24). empresas gastos | Control de gastos, es de suma importancia para la empresa. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <https://elsemanario.com/negocios/197849/control-gastos-suma-importancia-la-empresa/>
- Mbranled. (2016, febrero 25). Comprender el margen bruto | The U.S. Small Business Administration | es.SBA.gov. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <https://es.sba.gov/blogs/comprender-el-margen-bruto>
- Melendéz. (2011, abril 4). Etapas de la investigación - Monografias.com. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos94/etapas-investigacion/etapas-investigacion.shtml>
- Mendoza. (2011a). FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE GENERAL | Sileni Mendoza - Academia.edu. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de [http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES\\_Y\\_RESPONSABILIDADES\\_DEL\\_GERENTE\\_GENERAL](http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GENERAL)

- Mendoza, S. (2011b). FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE GENERAL. Recuperado a partir de [http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES\\_Y\\_RESPONSABILIDADES\\_DEL\\_GERENTE\\_GENERAL](http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GENERAL)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004, marzo 19). MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. CATÁLOGOS BIBLIOGRÁFICOS. Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de <http://catalogo.mincomercio.gov.co/catalogo/php/buscar.php?base=legis&ci=par=legis.par&epilogo=&Formato=b&Opcion=detalle&Expresion=!KCALZADO>
- Moreno. (2010, julio 7). El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- Samuelson. (1948, debrero13). Macroeconomía. Recuperado 28 de febrero de 2018, a partir de <http://www.frasesypensamientos.com.ar/obras/macroeconomia-1948.html>
- Pérez, M. (2015, abril 3). Definición de protocolo — Definicion.de. Recuperado 28 de febrero de 2018, a partir de <https://definicion.de/protocolo/>
- Quiceno. (2015, febrero 26). Definición de indicadores financieros. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <https://actualicese.com/2015/02/26/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Régimen Legal de Bogotá D.C. (1988, diciembre 23). Consulta de la Norma: Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>

REho. (2011, marzo 1). Proyección de futuro de su empresa | Hortalizas.

Recuperado 9 de mayo de 2017, a partir de

<http://www.hortalizas.com/cultivos/proyeccion-de-futuro-de-la-empresa/>

Restrepo. (2017, octubre 9). Qué es y cómo se calcula el punto de equilibrio |

Gerencie.com. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de

<https://www.gerencie.com/que-es-y-como-se-calcula-el-punto-de-equilibrio.html>

schweyer. (2004, agosto 20). sistema de gestión del talento:mejores practicas en

soluciones tecnologicas para reclutamiento, retencion y planificasion en la fuerza de trabajo. Recuperado 27 de febrero de 2018, a partir de

[https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.wiley.com/en-](https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.wiley.com/en-us/Talent%2BManagement%2BSystems%253A%2BBest%2BPractices%2Bin%2BTechnology%2BSolutions%2Bfor%2BRecruitment%252C%2BRetenti)

[us/Talent%2BManagement%2BSystems%253A%2BBest%2BPractices%2Bin%2BTechnology%2BSolutions%2Bfor%2BRecruitment%252C%2BRetenti](https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.wiley.com/en-us/Talent%2BManagement%2BSystems%253A%2BBest%2BPractices%2Bin%2BTechnology%2BSolutions%2Bfor%2BRecruitment%252C%2BRetenti)  
[on%2Bband%2BWorkforce%2BPlanning-p-9780470833865&prev=search](https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.wiley.com/en-us/Talent%2BManagement%2BSystems%253A%2BBest%2BPractices%2Bin%2BTechnology%2BSolutions%2Bfor%2BRecruitment%252C%2BRetenti)

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1996, diciembre 27).

Consulta de la Norma: Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1204>

Serna. (2002, enero 13). GESTION ESTRATEGICA - ANALISIS PCI. Recuperado

8 de marzo de 2018, a partir de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Sosa Tejeda. (2010, marzo). Importancia del análisis del comportamiento de los costos para la toma de decisiones (página 2) - Monografias.com.

Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de

<http://www.monografias.com/trabajos81/analisis-comportamiento-costos-toma-decisiones/analisis-comportamiento-costos-toma-decisiones2.shtml>

- Stiletto. (2003, enero 2). Tacones azules de fiesta 2. Recuperado 7 de marzo de 2018, a partir de <http://botasymoda.com/tacones-azules-de-fiesta/tacones-azules-de-fiesta-2/>
- Ucha, A. P. (2015, julio 16). Demanda. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <http://economipedia.com/definiciones/demanda.html>
- Venegas. (2013, enero 2). COSTOS DE PRODUCCIÓN: Importancia del análisis de costos de producción. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <http://hectorvenegas.blogspot.com.co/2013/01/importancia-del-analisis-de-costos-de.html>
- Wunsh. (2015, abril 1). ¿Qué es Método? - Su Definición, Concepto y Significado. Recuperado 18 de marzo de 2018, a partir de <http://conceptodefinicion.de/metodo/>