

**CALZADO DE PELÍCULA: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
INTERNOS CON FINES DE EXPORTACION**



MARLEN MANTILA OSORIO



unab
Universidad Autónoma de Bucaramanga

**SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB
ADQUISICIONES**

B. Jardín B. Bosque B. Caldas CBOIM Precio \$ 20.000 =

Clasificación _____ Ejemplar _____

Proveedor _____

Compra Donación Canje UNAB

Fecha de Ingreso: DD _____ MM _____ de _____

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA**

2004

ALZADO DE PELICULA

**CALZADO DE PELÍCULA: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
INTERNOS CON FINES DE EXPORTACION**

**MARLEN MANTILLA OSORIO
COD. 12299032**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA
2004**

CALZADO DE PELICULA

Dedico especialmente este trabajo a María Victoria Puyana, y a William Vargas por entregarme todos sus conocimientos y dedicación a lo largo de estos años.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a:

Todas las personas que han hecho posible mi estudio con su dedicación, con el tiempo que me han brindado para ausentarme de mis labores diarias, a cada uno de mis empleados que han sabido dedicar parte de su vida y tiempo a apoyarme mientras no estoy, a los profesores que me han entregado sus conocimientos.

Quiero agradecer a Dios, por ponerme un maravilloso ángel en mi camino, mi hijo Iván Esteban, mi familia y mis sobrinitos quienes comparten igualmente esta meta tan anhelada.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	3
ANÁLISIS INTERNO	3
Historia	3
Misión	4
Visión	4
Valores institucionales	5
Principios	5
Estructural Organizacional	6
Proveedores	6
Los Procesos de Producción y Venta	7
Principales Distribuidores de Calzado de Película	8
Mezcla de productos	10
Análisis de variables internas	12
Análisis de Variables externas	15
Instrumentos de análisis situacional	19
Análisis interno	19
Análisis externo	22
Matriz DOFA	24
Encuesta a clientes mayoristas	32
Precio de ventas	34
Calidad del producto	36
Tiempo de respuesta	37
Diseños	39

Suavidad del producto	40
Producto de mayor importancia	42
Planteamiento del problema	43
Revisión conceptual	45
Mejoramiento de los procedimientos	46
Mejoramiento continuo	47
Control interno	49
Elementos de control interno	51
Las exportaciones a Puerto Rico	54
Tamaño y crecimiento de la población	55
Proyecciones de la población por edad y sexo	57
Ingreso y niveles de pobreza	58
Plan de mejoramiento y fase de la solución	60
Mano de obra	60
Control de desperdicios	61
La poca lealtad de los clientes	62
La organización de la planta	63
Problemas con los horarios	67
Incumplimientos en sus tareas	68
Incumplimientos en algunos pedidos	69

INTRODUCCIÓN

La industria del calzado nació con la misma humanidad, pues se tiene noticia desde el paleolítico superior de la existencia de técnicas de tratamiento de pieles de animales para elaborar prendas y calzado. La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando. En la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano; preludio de lo que sería hoy en día, la fábrica de calzado. Actualmente con los avances tecnológicos existe mayor facilidad para obtener bienes, incluyendo el calzado; labor que se ha visto beneficiada con la llegada también de nuevos materiales, conocimientos y técnicas de fabricación.

Las sandalias fue el primer calzado realizado artesanalmente, sucesoras de las pieles, que eran protectoras primitivas del pie presentándose en todas las civilizaciones antiguas, su propia versión del diseño básico: una suela rígida atada mediante correas o tiras.

El calzado en Santander se ha destacado por generar rubros significativos al nivel de comercio, en la generación de empleo e ingresos para el departamento, el cuál, lo hace parte del proceso de toda la cadena productiva del cuero, iniciada en el hato ganadero, a partir del cual se obtiene la materia prima principal, el cuero, que se somete a un proceso de curtición, segundo paso de la cadena de producción y posteriormente este se distribuye en diferentes grupos entre los cuales se destacan el calzado y los bolsos; lo que implica la intervención de numerosas personas en este proceso de transformación de la materia prima .

Según estadísticas recientes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fuente: (www.camaradirecta.com), se confirma que existen constituidas legalmente 729 empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana,

que generan 25 mil empleos directos y al menos 50 mil indirectos; además de tomar en consideración que la ciudad fabrica cerca de 12 millones de pares de zapatos al año, lo que pone a la ciudad en el segundo lugar nacional, después de Bogotá.

Este trabajo presenta las actividades de mejoramiento de los procesos internos de la empresa "Calzado de Película", con el objeto de convertirse en una empresa exportadora, para la cual fue necesario realizar un diagnóstico de su situación actual con el fin de establecer las mejores condiciones para enfrentar el reto exportador.

1. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. ANALISIS INTERNO

1.1.1. HISTORIA.

La empresa surgió de la iniciativa de la familia de generar una forma de ingreso que proporcionara el sustento a cada uno de los miembros. Así se inició como un taller satélite con las pequeñas herramientas que este requiere y con el tiempo se fue dando a conocer por la excelencia y calidad del producto entregado. Debido al aumento de los pedidos y que las herramientas no eran suficientes, se tomó la decisión de invertir en la ampliación del negocio, adquirir maquinaria más avanzada y empezó su organización y consolidación como empresa.

Se creó entonces la empresa que inicialmente se llamó CALZADO D'Mac. Durante la época en que la industria del calzado se fortalecía, en el barrio San Francisco, calzado D'Mac fue uno de los pioneros que colaboró, con el enriquecimiento del comercio en la ciudad de Bucaramanga, estructurándose la empresa y formándose solidamente a principios del año 1994.

Gracias al impulso, que generó el comercio sobre la carrera 24 del Barrio San Francisco, se comenzaron a extender las actividades de venta de calzado y bolsos hacia la carrera 22 derivando en lo que es hoy día un principalísimo centro de comercio, que ofrece toda clase de calzado y manufacturas de cuero para todos los gustos no solo en Bucaramanga sino en Santander.

La empresa CALZADO D'Mac, se liquidó por problemas familiares y surgió de ella la empresa CALZADO DE PELICULA. ; una empresa nacional con más de 12 años en el mercado del calzado, ubicada en Bucaramanga, en la Cra. 24 No 18 - 66, en el centro de comercio del calzado en Bucaramanga, presentándose como una empresa de gran conocimiento en el ramo y cumpliendo más de 4 años en el mercado. Calzado de Película emplea en su fabricación materiales de corte, randas italianas y sintéticos y para sus suelas: neolite, Crepe, cercos; y por último el acabado de la suela se hace por: pegado, inyectado, o cocido.

Calzado de Película es una empresa en la cual se destaca el alto valor que se le otorga a la capacidad de gestión y dirección lo cual ha permitido solucionar de manera integral todos los requerimientos de moda del mercado de las sandalias, inconformidades en el producto elaborado, y precios de venta como formas de pago.

1.1.2. MISIÓN.

Fabricar sandalias que brinden satisfacción y comodidad, a nuestros clientes utilizando productos de excelente calidad, diseño, moda y competitividad en precios, logrando así el fortalecimiento económico de la empresa.

1.1.2. VISIÓN.

CALZADO DE PELICULA busca estar en los primeros lugares por su calidad, rentabilidad, además de abrir puertas en los mercados extranjeros, especialmente en Puerto Rico durante el segundo semestre del año 2.005.

1.1.4. VALORES INSTITUCIONALES

- Trabajo en equipo y voluntad de hacer las tareas asignadas.
- Mejoramiento continuo de todo el personal.
- Compromiso con la excelencia, cumpliendo a cabalidad con los parámetros establecidos para la producción.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Respeto por cada uno de los miembros de la empresa CALZADO DE PELICULA, generando un clima de justicia y armonía.
- Ambiente o clima organizacional favorable como consecuencia de la motivación y estímulos impartidos a todos los miembros de la organización.

1.1.5 PRINCIPIOS

- **Calidad.** Es el primero y más importante de los principios de la empresa ya que con esta se busca que el calzado se venda por si solo, pues sabiendo que es una sandalia elaborada por Calzado de Película, hace pensar que el cliente compra, ligereza, suavidad y moda.
- **Buen Servicio.** que no solo se venda un producto, sino ir más allá revisando la aceptación sugerencias y saber cual es la línea de mayor interés para estimularla y adecuarla cada vez mas a las exigencias del mercado.
- **Precios Competitivos.** saber que la sandalia que se vende no solo ofrece buena calidad sino facilidad de poder adquisitivo para quien la desea portar.
- **Personalizar el Producto.** Cada cliente tiene sus propias e individuales características, por eso la empresa no se cierra a ofrecer lo que en el momento

se fabrica al interior, sino que busca identificar las nuevas tendencias que se requieren en el mercado.

- **Mejoramiento.** En cuanto a la búsqueda de nuevas maquinarias y formas de trabajar que disminuyan los tiempos de producción y que generen mejor terminación en el producto a ofrecer.

1.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa en la actualidad tiene como eje principal a la Gerencia, bajo la cual se coordinan todas las operaciones de producción, al igual que las relaciones con los procesos administrativos. Por otro lado, la Gerencia dirige y coordina de igual manera todos sus procesos y canales de distribución.

1.1.7 PROVEEDORES:

En la actualidad calzado de Película tiene relaciones comerciales con las siguientes empresas que proveen a Calzado de Película de los principales insumos y son:

- **Cueros y cueros:** Este proveedor, suministra materia prima de excelente calidad, puesto que es materia prima importada.

Otro factor que influye, es el manejo de descuentos por volumen de compra y el buen servicio que manejan para con sus clientes.

De todo lo relacionado con suelas fabricadas en neolite y micro porosas, empleados estos insumos para diversos estilos en altura.

- Marpiel: proveedor de tacones 2 ½ elaborado en polieretario además de todos los pegante necesarios. Este proveedor maneja un monopolio en la distribución del tacón 2 ½ y hacen alzas excesivas a los precios.
- Tacones leo: proveedor de tacones.
- Plasta Deiby: Proveedor de randas italianas y sintéticos para las capellada de las sandalias.

1.1.8 LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

Después de sacar las muestras correspondientes, se recogen los pedidos de los diferentes clientes, Calzado de Película, trabaja con ordenes pedidos, una vez recogidos todos los pedidos, se lleva a cabo el proceso de elaboración y despacho a los diferentes clientes.

Los pedidos normalmente son enviados por fax a la empresa, para que inmediatamente se pongan en la tarea de sacar los pedidos.

Los despachos se realizan según el tiempo estimando, por medio de una empresa transportadora, la cual ya conoce a los clientes y es una empresa de suma confianza para Calzado de Película.

Cuando existen devoluciones, los clientes los hacen con la misma empresa que les lleva los pedidos y ellos hacen llegar las devoluciones a la fábrica.

Calzado de Película, hace inventarios cada año, tanto de materia prima, como de producto terminado.

En el Área de Mercadeo, Calzado de Película hace una lluvia de ideas con respecto a los diseños y modelos para de esta forma hacer una preselección y sacar los diseños y modelos de la temporada. Estos diseños se obtienen muchas veces por revistas, páginas de Internet, vitrinas, entre otros y se les hacen algunas mejoras si es el caso.

Calzado de Película, busca en sus productos la plena satisfacción de sus clientes, pues se esmera por plasmar en diseños el agrado, la comodidad, e incluso, la personalidad de sus clientes.

La empresa constantemente está sacando modelos, normalmente se sacan cuatro mostrarios al año y de esta forma, se hacen estudios de costos y gastos para su elaboración. También se tienen en cuenta todos materiales que se necesitan para la elaboración y se buscan los proveedores que puedan abastecer a la empresa.

Con respecto al precio, calzado de película maneja un porcentaje promedio del 30% en utilidad neta. Y para el proceso de venta, se dispone de un presupuesto aparte, para poder visitar a los clientes en las distintas ciudades y para participar de las diferentes ferias que se dan en el transcurso del año.

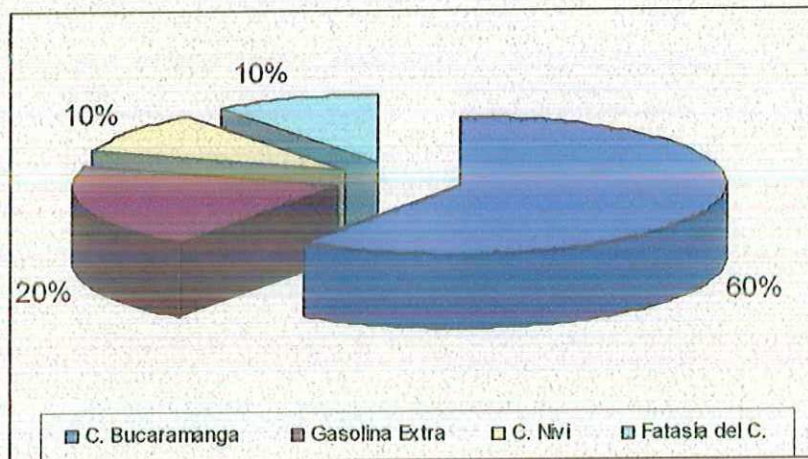
En lo referente a los despachos de pedidos, Calzado de Película trabaja con una empresa transportadora, para hacer llegar sus productos a los diferentes destinos.

1.1.8.1 PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE CALZADO DE PELÍCULA

Como Calzado de Película, no dispone de puntos de venta propios, cuenta con unos excelentes distribuidores, quienes manejan los productos de la empresa a nivel Nacional, entre ellos se encuentran Calzado Bucaramanga, Gasolina Extra,

Calzado Nivi y Fantasía del Calzado. Estos clientes son disponen de tiendas en las principales ciudades del país.

Distribución del Mercado de Calzado de Película.



Para tener una imagen de la distribución del producto en el territorio nacional se puede observar la siguiente figura la cual presenta las ciudades con señalización amarilla de la existencia del producto de Calzado de Película.

Ciudades de Venta de Calzado de Película.



1.1.9 MEZCLA DE PRODUCTOS.

- Los productos que se elaboran en CALZADO DE PELICULA son: sandalias formales en alturas dos y medio, sandalias playita y planas; utilizando materias primas de alta calidad y contando con un personal calificado. Estas sandalias son elaboradas en Randas italianas en colores clásicos como el blanco, azul, negro, café, coñac y colores pasteles.

Las referencias de las sandalias que se ofrecen son:

- Sandalias planas: En diferentes modelos y colores, elaboradas en suelas de neolite; estas representan el 20% de las unidades vendidas.
- Sandalias 2 ½: Este es el tipo de calzado de mayor importancia debido a que las unidades de venta representa el 60% de venta en la empresa, siendo estas así mismo la de mayor demanda del mercado.
- Sandalias Playas: Elaboradas en suelas de color negro y capelladas en diferentes randas, estas representan el 20% de las ventas totales.

2. ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS

- **La Estructura Organizacional**, se ha considerado como una Debilidad pues la responsabilidad de la Empresa y todo su manejo, recaen en una sola persona, su actual propietaria y gerente.
- **Uso de Planes Estratégicos**. Este aspecto se ha presentado como Debilidad puesto que no ha existido un direccionamiento tecnificado adecuado que le permita a la empresa tener mayores proyecciones y una óptima organización.
- **Calzado de Película**, se ha empeñado en valorar y mantener un buen vínculo con sus **Operario**, pues reconoce que ellos son el mayor activo que tiene la empresa, por esta razón se consideró este aspecto como una Fortaleza ya que se mantiene un buen clima laboral y unas buenas condiciones de trabajo y esto, se ve reflejado en el producto final.
- La falta de **Sistemas de Control**, han perjudicado a la Empresa, pues no se tiene un óptimo aprovechamiento de la Materia Prima, de los Tiempos y un Seguimiento en todas las etapas del proceso de Producción, haciendo que muchas veces no se optimicen los procesos y el poco aprovechamiento de los recursos y de la Materia prima, por tal razón, se identificó como una Debilidad
- **La Lealtad y la Satisfacción de los Clientes** pues a la largo de su trayectoria los clientes han venido respondiendo en forma creciente con sus compras.

- **La Disponibilidad de la Materia Prima y de los Insumos**, se han encontrado algunos inconvenientes con los proveedores, pues ellos tienen cierta preferencia con algunos clientes, haciendo un poco larga la entrega de los materiales.
- **El poder de Negociación con los Proveedores**, también se identificó como una Fortaleza menor, por la demora en las entregas, que se dan en algunas ocasiones.
- **El nivel de liquidez** de la Empresa en estos momentos es aceptable no el ideal, pero ha habido el efectivo necesario para cumplir con los compromisos y gastos necesarios y es por esto que se identificó como una Fortaleza.
- La Empresa, maneja grandes volúmenes de venta y mantiene una excelente **Rentabilidad**, la cual le ha permitido la Empresa inyectar en activos como en la Materia Prima e Insumos. Calzado de Película, ve su rentabilidad como una fortaleza.
- **El nivel de Endeudamiento**, se ha catalogado como una Fortaleza. Pues en estos momentos la Empresa ha cumplido oportunamente con sus obligaciones y además cuenta con unos buenos Activos como respaldo.
- Calzado de Película, dispone de un **Proceso de Producción** medianamente adecuado para las actuales circunstancias. Su Organización de la planta de Producción, es aceptable. La empresa cuenta con la maquinaria, el espacio y la mano de obra indicados para facilitar y ejecutar el proceso de producción actual, por esta razón, se identificó como una Fortaleza menor.

Los Sistemas de Prevención de Accidentes y Desastre, se identificaron como Debilidad baja, por que no existen programas informativos dentro de la empresa que permitan prevenir y resaltar los cuidados que se deban tener dentro de la Empresa. Los empleados de la empresa, suelen manipular elementos corto punzantes y materiales tóxicos, que podrían causarles algún daño.

Otras variables que se consideran fueron las siguientes:

- No posee un sistema de costeo para poder determinar precios de venta en cual sea un beneficio este proceso de exportación.
- No posee sistema de información sobre las labores realizadas y cada uno de estos procesos se llevan de manera muy precaria.
- Falta de distribución formal de funciones internas y de esta forma delegar responsabilidades ante tareas de mayor magnitud en donde sea requerido doblar la capacidad instalada.
- Denominación de una empresa en régimen simplificado en el cuál, el proceso de exportación requiere de ser una empresa con régimen común para asumir valores tales como el IVA y demás, todo esto debido a los documentos adicionales que se generen por el envío de la mercancía deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer el precio del producto.
- Contar con personal calificado y útil en este proceso.

2.1 ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS

- **Las Tasas de Interés**, han sido un factor externo, que no se ha identificado como una amenaza para la Empresa, puesto que las entidades bancarias han registrado últimamente los intereses mas bajos, beneficiando de esta manera a todos los sectores económicos del País, incluyendo de igual forma al sector del Calzado. Calzado de Película, hace préstamos a prestamistas particulares a un 3% E.A , siendo aún mas bajo el interés que el interés del sector bancario y sin ningún requisito; por esta razón , se calificó como una Oportunidad Media.

		ACTUAL	ANTERIOR	VARIACION
INTERBANCARIA (E.A.)	↑ %	6.82	6.80	0.28 %
INTERBANCARIA (Desahol.)	↑ %	6.88	6.88	0.3 %
LIBOR (6 meses)	↓ %	2.62	2.63	-0.38 %
PRIME RATE (180 días)	↔ %	6.80	6.80	0 %

- **La Inflación**, se ha visto, como una Amenaza alta, por que al aumentar el precio de los artículos, se pueden encarecer las Materias Primas y esto afectaría directamente a la Empresa. Otro factor es que los productos de Calzado de Película, podrían tener variaciones en el precio y esto dificultaría las ventas. En Bucaramanga ha habido un incremento promedio de 0,53%, en este año y en comparación con el incremento promedio de Bogotá, ha sido mayor.

Fuente:(www.dane.gov.co)

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) Según ciudades Variaciones mensuales 2004												
Mes	Ene	Feb	Marz	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Septi	Octubr	Novi	Año corrido
Total IPC	0,89	1,2	0,98	0,46	0,38	0,6	-0,03	0,03	0,3	-0,01	0,28	5,18
Medellin	1,22	1,84	0,55	0,41	0,23	-0,11	0,23	-0,18	0,55	0,27	0,09	5,18
Barranquilla	0,88	1,06	1,07	0,81	0,18	0,41	0,09	0,13	0,24	-0,02	0,06	5,02
Bogotá D.C.	0,88	1,13	1,02	0,37	0,49	0,87	-0,2	-0,07	0,14	-0,1	0,38	5,01
Cartagena	0,85	1,5	1,35	0,59	0,2	0,86	0,35	0,27	0,08	-0,24	0,15	6,1
Manizales	0,9	1,15	0,54	0,92	0,38	0,5	0,05	-0,06	0,41	0,14	0,01	5,02
Montería	2,01	1	0,74	0,12	0,76	1,5	0,77	0,34	0,03	-0,93	-0,12	6,38
Neiva	0,78	0,87	1,29	0,58	0,3	0,82	-0,07	-0,13	0,47	-0,13	0,27	5,13
Villavicencio	0,39	1,73	0,77	0,62	0,47	0,98	-0,18	0,3	-0,16	0,11	0,15	5,29
Pasto	0,59	0,95	1,52	1,17	0,19	0,39	0,21	-0,03	0,26	-0,16	0,35	5,56
Cúcuta	0,31	0,8	0,7	0,45	0,39	0,58	0,16	0,36	-0,08	0,23	0,31	4,28
Pereira	0,58	1,3	1,07	0,58	0,19	0,51	0,5	0,08	0,3	0,11	-0,02	5,31
Bucarama	0,98	1,43	1,21	0,56	0,42	0,62	-0,14	0,25	0,14	0,04	0,32	6
Cali	0,77	0,85	1,13	0,39	0,3	0,37	-0,09	0,3	0,78	0,06		

Las Exportaciones, se identificaron como una Oportunidad. La Empresa ha visto la necesidad de explorar nuevos Horizontes con países cercanos y de inyectar capital para desarrollar nuevos mercados.

El hecho de conquistar mercados como el de Puerto Rico, ha representado una maravillosa Oportunidad para la empresa, pues este mercado ha hecho que Calzado de Película tenga una mayor exigencia y desarrolle un mejoramiento en sus procesos internos.

- **El crecimiento del PIB**, ha sido para Calzado de Película, una Oportunidad Alta, puesto que las cifras han aumentado en los trimestres de los cuatro años anteriores.

Conociendo estas cifras tan alentadoras deja para la empresa como conclusión que la economía del País ha tenido una evolución positiva, dándole así a Calzado de Película una Oportunidad más de prosperar en el contexto de la economía nacional¹.

COLOMBIA

Año	Trimestre	PIB
2001	IV	3,45
2002	IV	0,57
2003	IV	2,34
2004	IV	4,87

PIB= Producto Interno Bruto

- **La Guerrilla y el Narcotráfico**, se consideraron Amenazas media porque han impedido un óptimo desarrollo de la Economía interna del País; en el caso de Calzado de Película, ha habido mercado a los cuales no se han podido llegar por razones de inseguridad. Del mismo modo, le han dado también una mala imagen a Colombia a nivel Internacional, cerrando así muchas puertas para el comercio Nacional.

¹(www.dane.gov.co)

- **El Ingreso per. Capita y la Distribución de los ingresos**, han sido Amenazas Altas, puesto que cada día, los ingresos de los colombianos son menores y la distribución que ellos le dan a sus ingresos, solamente les alcanza para suplir sus necesidades básicas.

- Para Calzado de Película, el **Crecimiento de la Población** es una Oportunidad Alta, puesto que entre más población, mayor es la ampliación del Mercado. En las cifras arrojadas por el DANE, existen en el país 12.070.702 de mujeres mayores a 12 años censada en los hogares, superando en número a los Hombres. Para Calzado de Película, es muy importante que este segmento de la población aumente, por ser el nicho en el cual se trabaja.

(www.dane.gov.co)

- **Las Relaciones con otros Países** han representado a la Empresa una gran Oportunidad, en el caso de Calzado de Película, una Oportunidad Alta, pues el gobierno ha dejado muy buenas relaciones con otros países y las posibilidades de exportación cada día son mejores, gracias a los acuerdos adquiridos con otros países.

- **La Intensidad de la Competencia** no ha afectado tanto a Calzado de Película, pues de ninguna forma, afecta las ventas, antes al contrario, ha hecho que cada día la empresa se preocupe por sacar productos de mejor calidad y ha permitido que la empresa sea mas competitiva, por esta razón se identificó como una Oportunidad media.

4. INSTRUMENTOS DE ANALISIS SITUACIONAL

La siguiente matriz se desarrolló para efectuar el análisis interno:

4.1 ANALISIS INTERNO

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Capacidad Directiva				X					
Estructura Organizacional					X			X	
Uso de planes Estratégicos		X						X	
Manejo con los Operarios					X		X		
Sistemas de Control									

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Capacidad Competitiva y de Mercados									
Lealtad y satisfacción del Cliente		X						X	
Disponibilidad de MP e Insumos.			X				X		

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Capacidad Financiera									
Nivel de Liquidez		X						X	
Nivel de Rentabilidad	X						X		
Nivel de Endeudamiento	X						X		

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Capacidad Técnica, PCC e I&D									
Procesos de Producción		X						X	
Organización de la Planta de PCC.		X					X		
Sistemas de Prevención de Accidentes y Desastres						X	X		

4.2 ANALISIS EXTERNO

La siguiente matriz se desarrollo y utilizó como instrumento del análisis externo:

Factores Económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Niveles de Tasas de Interés		x						x	
Niveles de Inflación				x					x
Crecimiento del PIB	x						x		
Exportaciones		x					x		

Factores Sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Crecimiento de la población	x						x		
Guerrilla						x			x
Ingresos Per. cápita				x				x	
Distribución del Ingreso				x				x	

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Políticos									
Relaciones con otros Países	X						X		

Factores de	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)	Alto (+)	Medio (=)	Bajo (-)
Competencia									
La Intensidad de la competencia		X						X	

4.3 MATRIZ DOFA

A continuación se presentan las variables de mayor relevancia para el desempeño del la empresa Calzado de Película:

FORTALEZAS

- Manejo con los Operarios
- Lealtad y Satisfacción con los Clientes
- Niveles de Liquidez
- Niveles de Rentabilidad
- Niveles de Endeudamiento
- Conocimiento de los procesos de PCC
- Organización mediana de la planta de PCC

DEBILIDADES

- Uso de Planes Estratégicos
- Capacidad de producción insuficiente
- Sistemas de Control en toda la empresa
- Salud ocupacional
- No posee un sistema de costeo para poder determinar precios de venta en cual sea un beneficio este proceso de exportación.
- No posee sistema de información sobre las labores realizadas y cada uno de estos procesos se llevan de manera muy precaria

- Falta de distribución formal de funciones internas y de esta forma delegar responsabilidades ante tareas de mayor magnitud en donde sea requerido doblar la capacidad instalada.
- Denominación de una empresa en régimen simplificado en el cuál, el proceso de exportación requiere de ser una empresa con régimen común para asumir valores tales como el IVA y demás, todo esto debido a los documentos adicionales que se generen por el envío de la mercancía deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer el precio del producto.
- Contar con personal calificado y útil en este proceso

OPORTUNIDADES

- Niveles de Tasas de Interés
- Crecimiento del PIB
- Crecimiento de la Población
- Relaciones con otros Países
- Intensidad de la Competencia
- Exportaciones

AMENAZAS

- Ingresos Per -Cápita
- Distribución del Ingreso
- La competencia en calzado ante el mercado internacional esta alta, la cual de requiere de altos estándares de calidad.

De los análisis anteriores se concluye que los factores más relevantes para Calzado de Película, en cuanto a su principal fin, que es la Exportación, son los siguientes:

- **Lealtad y Satisfacción con los Clientes**

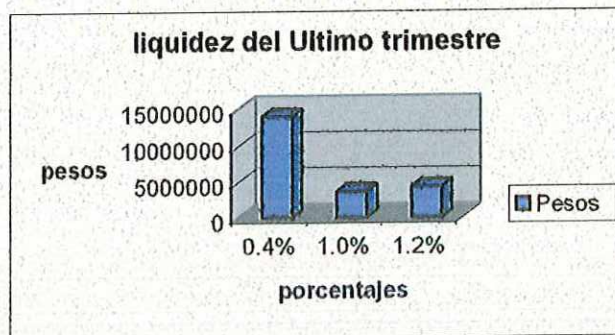
Para la Empresa, es de gran importancia el poder mantener una excelente Lealtad y dejar en los clientes una óptima satisfacción, pues son ellos, el mejor testimonio y son además, la carta de entrada a otros mercados. Por otro lado, es interesante saber su comportamiento antes y después de la compra y la percepción con los productos de la empresa, por que de esta forma se puede tener un parámetro guía, para análisis y penetración de otros mercados.

Como es importante para la empresa, se realizó el estudio pertinente donde se pudo analizar la satisfacción de los clientes con respecto al producto que compran. Los resultados se muestran mas adelante.

- **Niveles de Liquidez**

El nivel de Liquidez en la empresa es significativo, por que hubo un buen flujo de capital, en el segundo semestre del 2004, flujo que ha permitido invertir en el proceso de mejoramiento, pues se sabe, que al momento de tener una negociación con otro país, el nivel de Demanda aumentaría considerablemente, esto implicaría tener una mayor exigencia en los procesos internos².

² www.dane.gov.co



• **Niveles de Rentabilidad**

La empresa actualmente tiene una rentabilidad media y lo que se busca por medio de las exportaciones es aumentarla aún más. Es de igual forma considerable, el tener óptimos niveles de rentabilidad al momento de exportar, aunque los costos y gastos se aumentan cuando se habla de conquistar nuevos mercados.

Lo que la empresa busca en estos momentos, es la óptima remuneración del capital invertido, por medio del mejoramiento de sus procesos internos para poder exportar.

	Venta por unid.	Costos por unid.	Rentabilidad por unid.		Rentabilidad por unid. Export.	
ref.: 045	\$13000	\$11000	\$2000	15%	\$2600	30%
Ref. 047	\$15500	\$11200	\$4200	27%	\$5000	32%
ref.050	\$14300	\$10800	\$3500	24%	\$4000	29%
ref.053	\$12000	\$9300	\$2700	23%	\$3300	28%

• Niveles de Endeudamiento

La Empresa actualmente tiene un nivel de endeudamiento moderado, lo cual quiere decir que cuando necesite endeudarse, puede hacerlo sin mayores contratiempos ya que tiene el respaldo necesario para esto.

La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento que oscila alrededor de los \$50.000.000, los cuales se respaldan con los activos que tiene la empresa en estos momentos.

• Organización de la Planta de PCC

Calzado de Película, no cuenta con una organización adecuada y no tiene, un espacio extra para ampliar la planta de producción cuando se requiera.

En estos momentos se presentan dificultades en algunos procesos de producción, ventas y logística.

• Crecimiento de la Población

El crecimiento de la Población, es otro factor de gran importancia para la empresa, puesto que si aumenta la población a nivel mundial, hay mayores probabilidades de que aumente el Mercado objetivo de calzado de película.

Total Nacional	33.109.840	16.296.539	16.813.301	23.514.070
Santander	1.598.688	787.158	811.530	1.102.168
Cesar	729.634	369.256	360.378	459.019
Córdoba	1.088.087	547.690	540.397	524.010
Cundinamarca	1.658.698	831.979	826.719	906.878
Meta	561.121	287.676	273.445	358.919

• Relaciones con otros Países

Este factor, es uno de los más importantes, por que si existen buenas relaciones entre los países, puede haber acuerdos comerciales que favorezcan al gremio del calzado, en estos casos a Calzado de Película.

Actualmente existen acuerdos Multilaterales en Sur y Centro América, que serían de gran ayuda para la Empresa, por que tienen beneficios para los exportadores.

• Ingresos Per –Cápita

No cabe ninguna duda que la distribución del ingreso en Colombia es cada vez más regresiva. A finales de la década pasada, el 20% más rico de los colombianos recibía un ingreso casi 13 veces superior al 20% más pobre. Una reciente encuesta encontró que cerca del 70% de los jefes de hogar considera que su situación económica empeoró en los últimos meses.

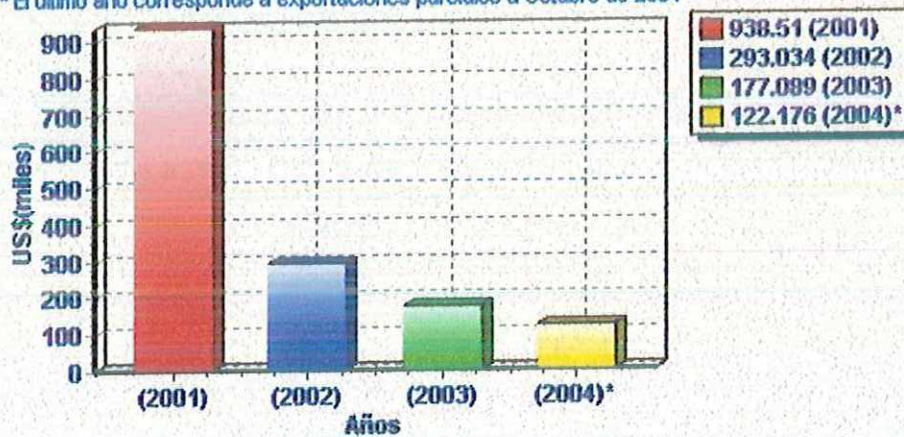
Frente a este panorama, se concluye que Colombia está experimentando hoy en día la más grave crisis económica y financiera de las últimas décadas, pero aún se han mantenido estable las ventas en el mercado Colombiano y se guardan muchas expectativas en el mercado internacional.

• Exportaciones

En estos momentos, Calzado de Película, no tiene la capacidad de exportar, pero se quiere trabajar para lograr dicho fin.

El 65% del gremio de Calzado en Bucaramanga, según informes de Proexport son empresas que tienen mercados internacionales, esto le da a la empresa un respaldo y una garantía, para cuando la empresa esté en la disponibilidad de hacerlo.

* El último año corresponde a exportaciones parciales a Octubre de 2004



Las siguientes son tablas sobre la demanda del calzado en el mundo, con proyecciones hasta el año 2008.

Consumo mundial (en millones de pares)

	1998	2000	2002	2004	2008
Europa	2239	2396	2543	2717	2886
Américas	3011	3274	3179	3433	3611
Asia	4744	5222	5472	5840	6528
Resto del Mundo	1086	1187	1172	1317	1399
TOTAL	11080	12079	12469	13307	14424

Consumo mundial en pares (per capita por año)

	1998	2000	2002	2004	2008
Europa	3.1	3.3	3.5	3.7	4.0
Américas	3.8	3.9	3.9	4.0	4.1
Asia	1.4	1.5	1.5	1.6	1.7
Resto del Mundo	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Promedio mundial	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2

2. ENCUESTA CLIENTES MAYORISTAS

A parte del análisis situacional, la empresa consideró necesario conocer la opinión que tienen los clientes actuales del producto de Calzado de Película. Por lo tanto se realizó una encuesta a los clientes de sus cuatro grandes comercializadoras y a través de ellas.

Esta actividad se desarrollo mediante la entrega de encuesta por correo certificado a una muestra representativa del mercado objetivo, siguiendo un muestreo estratificado dividiendo la población en sub poblaciones o estratos en este caso los almacenes de cada uno de los mayoristas, quienes son recíprocamente selectos y colectivamente exhaustivos.

La muestra, que se obtuvo para la realización de la encuesta, fue por medio de los mayoristas más representativos para Calzado de Película, no se obtuvieron en forma aleatoria, por que se quería recoger los datos de estas empresas en particular.

Fue un total de 411, almacenes repartidos de la siguiente forma: de Calzado Bucaramanga se trabajaron 230 almacenes por ser la empresa con mayores puntos de venta en el país, para Gasolina Extra, fueron 101 almacenes, por ser la segunda empresa con mayores puntos de venta , Fantasía del Calzado con 48 y por ultimo Calzado Nivi con 32.

Estos 411 almacenes fueron la Población total de Almacenes, trabajándose un Modelo estratificado y donde a cada uno se le sacó la muestra y arrojó un resultado de 384 según el modelo probabilístico, pero como se conocía la población, se realizó una muestra corregida (nc). Estos datos se encuentran mas adelante en la tabla número 2.

En cada una de las encuestas presentadas a los principales clientes, ellos calificaban a la empresa y daban su opinión con respecto a los productos de Calzado de Película.

Como se muestra a continuación se realizó el siguiente procedimiento para hallar la muestra representativa:

Formula General:

$$n = \frac{p * q * z^2}{e^2}$$

$$n_c = \frac{n * N}{N + n - 1}$$

Tabla 1. Descripción de Formula general de la muestra

DESCRIPCIÓN	VALOR	LETRA
Probabilidad de éxito	50%	P
Probabilidad de fracaso	50%	Q
Intervalo de Confianza	95%	Z = 1,96
Margen de Error	5%	e
Tamaño de la población		N

La muestra de la población en general, sin aplicar el conocimiento del tamaño de la población con un 95% de confiabilidad y un 5% de error es de 384.16. A continuación para cada una de las poblaciones de los almacenes se muestra mediante el sistema de muestreo estratificado la muestra real. (Anexo C. Modelo de la Encuesta).

Tabla 2. Distribución de Muestra por cada Mayorista

Mayorista	N	n	nc
Calzado Bucaramanga	230	384	144
Gasolina Extra	101	384	80
Calzado Nivi	32	384	29
Fantasia del Calzado	48	384	43
TOTAL	411		296

Los aspectos que se evaluaron en cada una de las encuestas que se realizaron fueron los siguientes:

- Calidad del productos
- Precio de venta al mayorista
- Tiempo de entrega
- Diseños
- Productos de mayor importancia
- Suavidad del calzado

Los resultados de la encuesta aplicada fueron los siguientes:

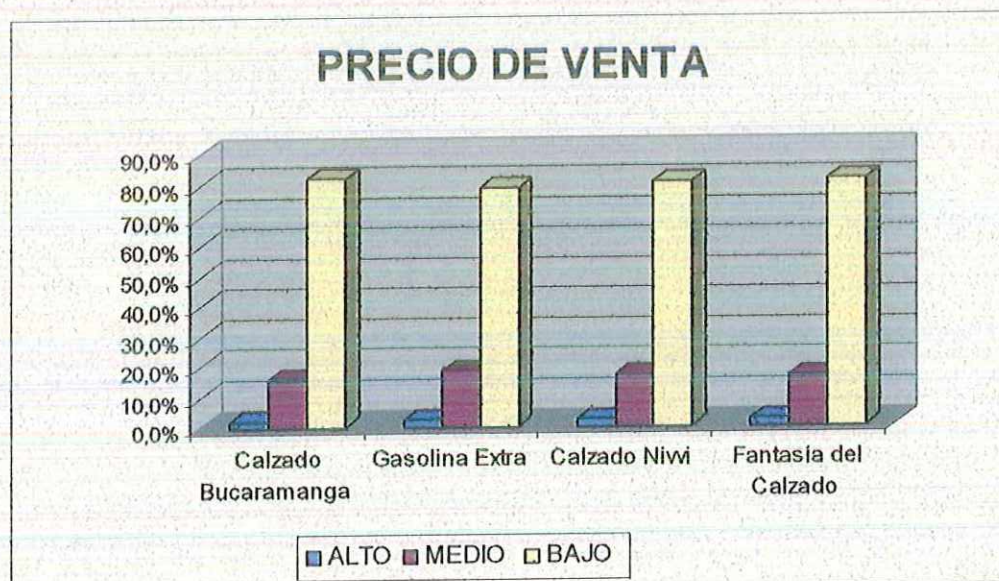
2.1. PRECIO DE VENTA.

En las opciones dadas a cada uno de las administraciones en relación a como conciben el precio de venta los clientes al detal, de los productos de calzado de película, tomando como base de comparación los otros productos presentados por la competencia, los resultados que se hallaron fueron los siguientes:

Tabla No. 3. Precio de Calzado

PRECIO DE VENTA	Calzado Bucaramanga	Gasolina Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
ALTO	2,0%	2,5%	2,3%	2,1%
MEDIO	15,8%	18,6%	17,3%	16,4%
BAJO	82,2%	78,9%	80,4%	81,5%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura No. 1 Evaluación de Precios de Venta



El precio de venta en general se concibe como bajo siendo esta la opinión mas representativa, dentro de las respuestas ofrecidas por el personal al cual se le realizo la encuesta; los porcentajes de esta respuesta todas fueron por encima del 78%, dando a conocer la ventaja competitiva ante el mercado con precios atractivos en el mercado.

2.2. CALIDAD DEL PRODUCTO.

Con el objetivo de conocer la calidad del producto de calzado de película expresado en términos de Excelente, Bueno, Regular, o Malo, por cada uno de los administradores de los puntos de venta de los diferentes mayoristas y de sus cadenas de almacenes se encontraron los siguientes resultados satisfactorios para la empresa debido a que ningún obtuvo una calificación de regular o malo y la distribución de las respuestas se presentan en el siguiente cuadro.

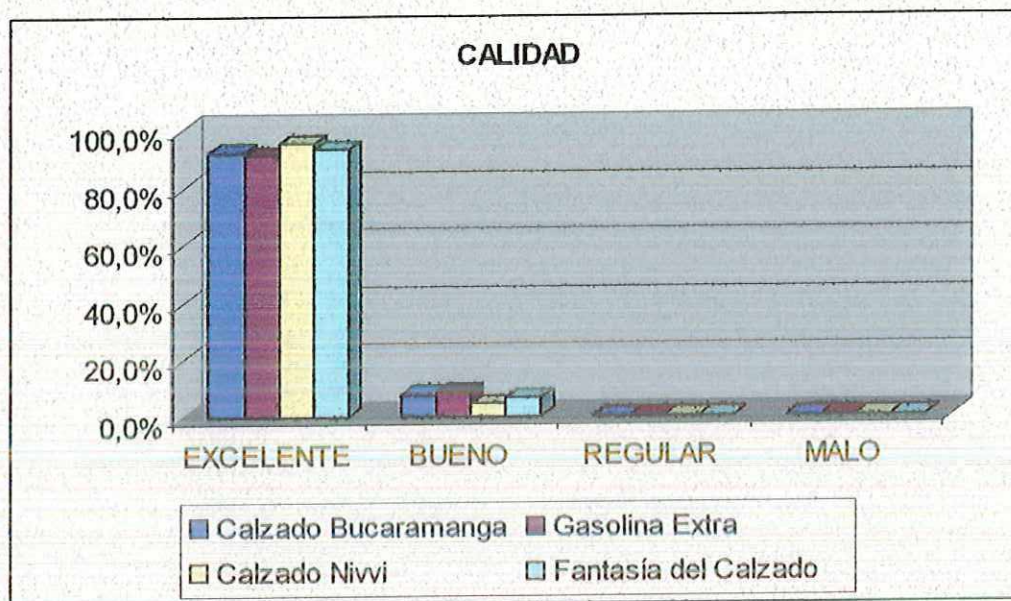
Tabla No. 4. Calidad del producto

CALIDAD DEL PRODUCTO	Calzado Bucaramanga	Gasolina Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
EXCELENTE	92,5%	91,5%	95,4%	93,4%
BUENO	7,5%	8,5%	4,6%	6,6%
REGULAR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MALO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Calzado Nivvi es el cliente mayorista que mas alta respuesta ofrece en la concerniente a este criterio de evaluación con el 95,4%; en general todos aciertan con la excelencia en la calidad del producto por encima del 90%, indicando el alto nivel de calidad que se percibe en el mercado, especialmente consumidores finales, en relación a los productos.

Estos además indica una fortaleza y además ventaja competitiva para la empresa Calzado de Película; la siguiente figura da a conocer la distribución de estas respuestas.

Figura No. 2. Evaluación de la calidad del producto



2.3. TIEMPO DE RESPUESTA.

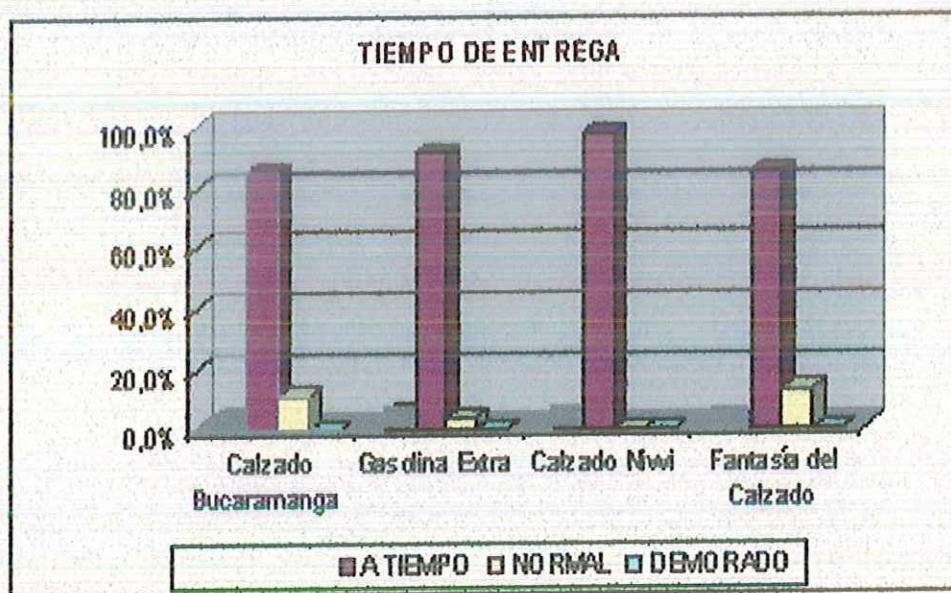
Este criterio se considero para conocer el nivel de eficacia en la entrega de cada uno de los pedidos solicitados por los administradores de los almacenes; además de evaluar por consiguiente el desempeño realizado por la empresa empleada para realizar el transporte (Velotax).

Las respuestas ofrecidas por todos los administrados coinciden dentro de los tres rangos o criterios de "A tiempo, Normal y Demorado", siendo la primera de estas la de mayor respuesta, por encima del 85%, indicador de fortaleza ante la competencia.

Tabla No. 5. Tiempo de Entrega

TIEMPO DE ENTREGA	Calzado Bucaramanga	Gasolina Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
A TIEMPO	89,3%	96,6%	100%	87,1%
NORMAL	10,7%	3,4%	0,0%	12,9%
DEMORADO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura No. 9. Evolución del tiempo de entrega



Al igual, este criterio permite evaluar el desempeño interno que se realiza en Calzado de Película con el seguimiento de cada uno de los envíos mediante comunicación vía telefónica para conocer el estado de entrega del producto al igual que el tiempo de entrega, toda esta información sustentada en las guías de envío.

2.4. DISEÑOS.

Conociendo la importancia que en el mercado existe en relación a los diseños o estilos del calzado, siendo este un factor primario en la toma de decisión de compra, se indago para conocer Calzado de Película como se encuentra en este factor.

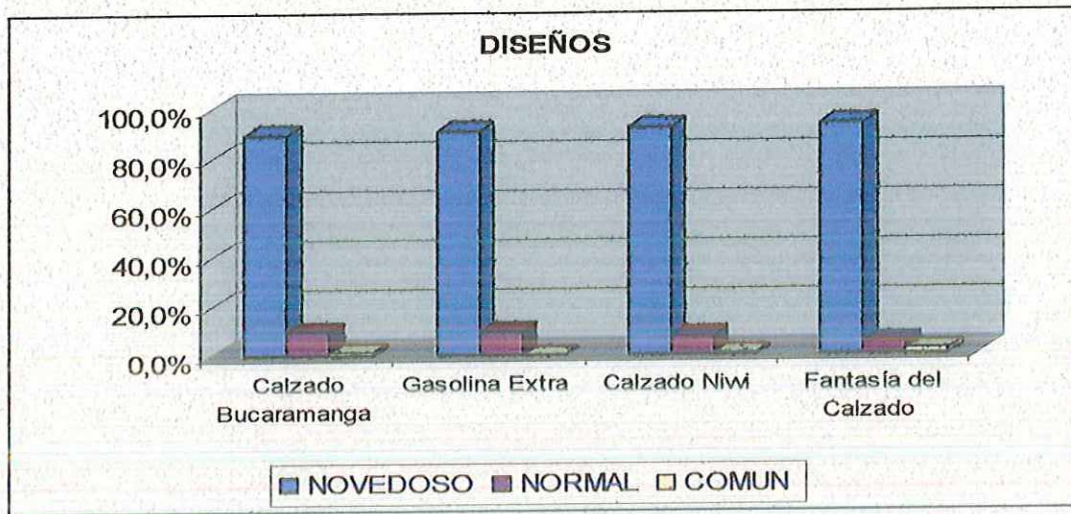
Los resultados que se presentan a continuación ratifican los procesos internos que se llevan internos para estar al día con la moda, al igual que la posición con la que se encuentra frente a la competencia.

Tabla No 6. Evaluación de los Diseños

DISEÑOS PRODUCTOS	Calzado Bucaramanga	Gasollna Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
NOVEDOSO	89,0%	90,5%	92,0%	93,0%
NORMAL	9,8%	9,5%	7,5%	5,0%
COMUN	1,2%	0,0%	0,5%	2,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Además, este criterio se sustenta en la reposición de cada referencia del producto que lo realizan constantemente cada administrador, representando esto que las cantidades estimadas de venta, pero principalmente el diseño del calzado se ven subestimadas a la mayor demanda por parte del mercado.

Figura No. 4. Evaluación de los diseños



Como se puede observar en la grafica anterior la calificación del calzado en general es novedoso, estando en todos los administradores por encima del 90%, indicador que demuestra nuevamente la competitividad de los productos en el mercado objetivo.

2.5. SUAVIDAD DEL PRODUCTO.

La calidad de los materiales con que se realizan y manufactura el calzado son los principales responsables de la suavidad del producto al calzar, por lo tanto este criterio su coloco a evaluación con los administradores, razón por la cual en algunas ocasiones son factores que deciden la compra para el consumidor final.

Como se puede observar en la siguiente tabla las calificaciones todas estuvieron por encima de Bueno, siendo Excelente la de mayor importancia para la empresa

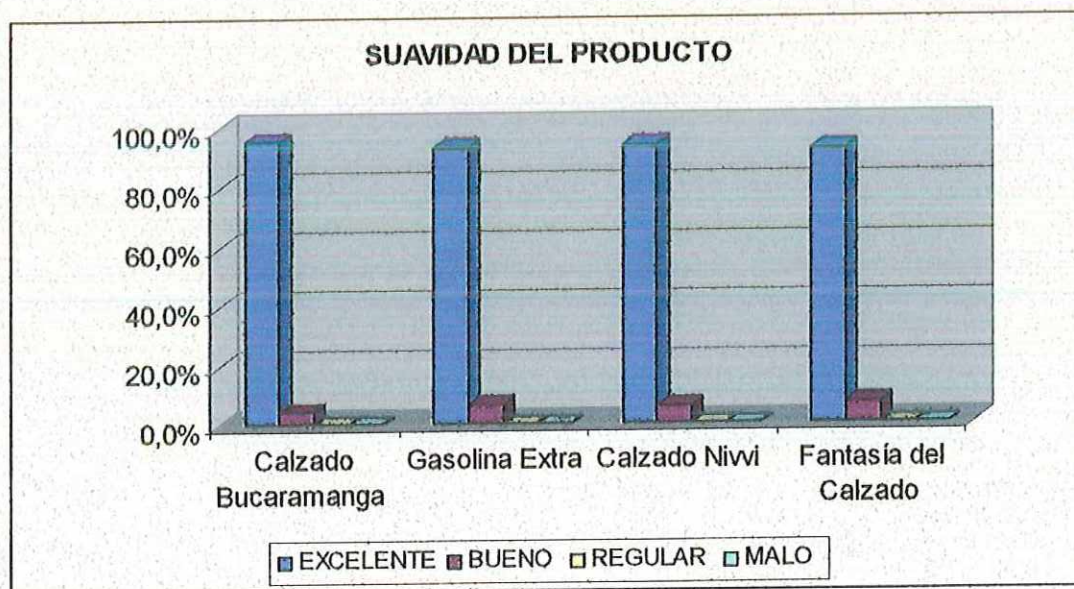
debido a que demuestra la calidad del producto en el momento de usar y siendo esta la de mayor respuesta; entre todos los administradores por encima del 93%.

Tabla No 7. Evaluación de la Suavidad del producto

SUAVIDAD DEL PRODUCTO	Calzado Bucaramanga	Gasolina Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
EXCELENTE	95,6%	93,5%	94,0%	93,0%
BUENO	4,4%	6,5%	6,0%	7,0%
REGULAR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MALO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Como se observa en la siguiente grafica sobre la suavidad el producto la columna azul que representa la excelencia de este criterio fue la más representativa.

Figura No. 5 Evaluación de la suavidad del producto



2.6. PRODUCTO DE MAYOR IMPORTANCIA.

Como se presento en la mezcla de productos la referencia de mayor importancia en Calzado de Película es la de Tacones de altura 2 ½, siendo esta la de mayor solicitud por dichas cadenas.

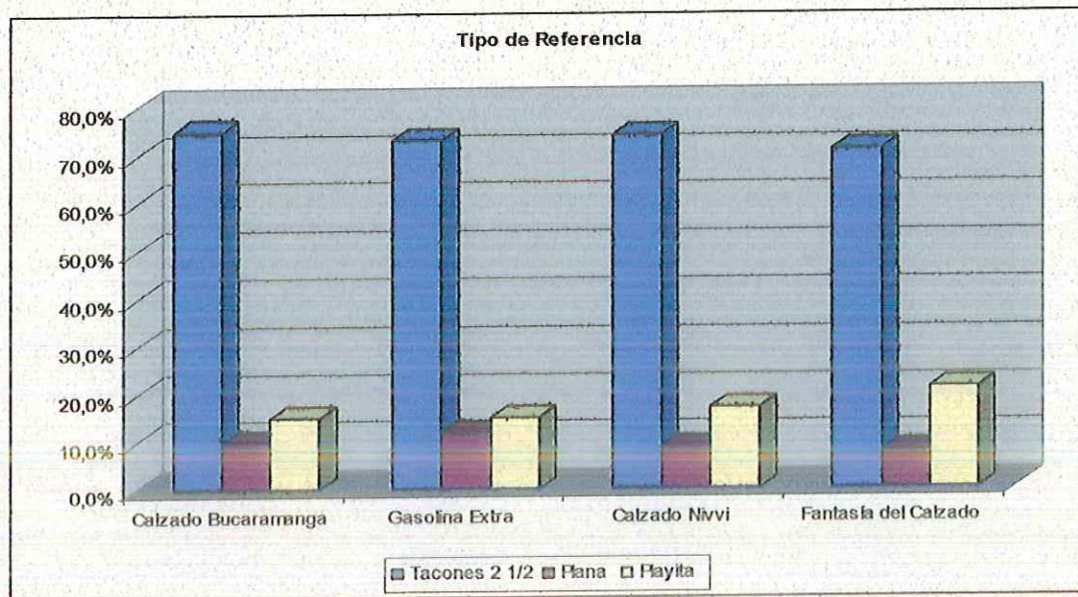
En la encuesta que se realizo, se presentaron las tres opciones de calzado que ofrece la empresa y se les solicitaba que marcaran la de mayor venta para cada uno de sus almacenes; las respuestas se presentan en la siguiente tabla y se sustenta en que están son las que arrojan mayor utilidad debido a los aspectos antes mencionados (precio de venta, comodidad, diseños, calidad).

Tabla No 8. Producto de mayor importancia

REFERENCIA	Calzado Bucaramanga	Gasolina Extra	Calzado Nivvi	Fantasia del Calzado
Tacones 2 1/2	75,0%	73,0%	74,0%	71,0%
Plana	10,0%	12,0%	9,0%	8,0%
Playita	15,0%	15,0%	17,0%	21,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* Tacones de Altura 2 1/2

Figura No. 5 Productos de mayor importancia



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Calzado de Película, tiene actualmente una gran oportunidad de ingresar al mercado de Puerto Rico, pero para hacerlo de manera exitosa y continuada requiere mejorar la organización y funcionamiento de sus procesos internos.

Durante el diagnóstico se detectó que no existen grandes problemas por solucionar si no varios pequeños problemas que sumados constituye una barrera importante par el éxito comercial del Calzado de Película.

Estos problemas son:

- Organización técnica de su planta de producción.
- No hay una secuencia ordenada en la distribución de los puestos de Trabajo.
- Problemas con los horarios.
- Incumplimientos en sus tareas.
- Incumplimiento en algunos pedidos.
- Desperdicios de Materias Primas e insumos
- No posee un sistema de costeo para poder determinar precios de venta en cual sea un beneficio este proceso de exportación.
- No posee sistema de información sobre las labores realizadas y cada uno de estos procesos se llevan de manera muy precaria
- Falta de distribución formal de funciones internas y de esta forma delegar responsabilidades ante tareas de mayor magnitud en donde sea requerido doblar la capacidad instalada.
- Denominación de una empresa en régimen simplificado en el cuál, el proceso de exportación requiere de ser una empresa con régimen común para asumir valores tales como el IVA y demás, todo esto debido a los documentos adicionales que se generen por el envío de la mercancía deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer el precio del producto.
- Contar con personal calificado y útil en este proceso

4. REVISIÓN CONCEPTUAL

• Mejoramiento de la Producción

El principal énfasis de toda empresa, es el mejoramiento interno de sus procesos, y es por esta razón se le da una mayor importancia a los procesos de producción. Aunque en muchas ocasiones, los aspectos de Producción, se encuentran como Fortalezas, no quiere decir que se le reste importancia, antes al contrario, se desea que las empresas consideren estos factores como Excelentes Fortalezas.

Una de las cosas que buscan las empresas, son los cambios en la escala de producción dentro de la empresa, cambios que llevan a reducciones en el costo de producción unitario. La mayor parte de las economías internas, debe surgir con el empleo de factores fijos de producción de carácter indivisible, que se utilizarían de una forma más eficiente a mayores niveles de producción.

Estos cambios, se podrían lograr, desde el ahorro en el tiempo, ya que este, se ha identificado como un factor de suma importancia, pues es necesario conocer los tiempos que se necesitan en cada uno de los procesos de producción, como también los tiempos de despacho, tiempos de en los que se demora en llegar la materia prima, etc

Otro cambio sería la materia prima, de este factor, es necesario conocer a aquellos proveedores que manejen mejores precios, una buena calidad y una buena disponibilidad para cuando se requiera, lo mismo con los insumos y suministros.

Por otro lado, las Empresas, busca de igual forma, una estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los

costos disminuyan como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la empresa. De esta forma, se desea obtener una Economía de Escala, para que de este modo, la empresa sea más competitiva y de esta forma lograr una mejor organización³.

4.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El mejoramiento de los procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y sistemas de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

³ <http://www.gestiopolis.com>

4.2 MEJORAMIENTO CONTINUO

La evaluación del sistema de control interno por medio del mejoramiento de los procedimientos, afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

7. La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Justificación del Mejoramiento de los Procedimientos frente al control interno.

Este mejoramiento, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.

- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial⁴.

4.3 CONTROL INTERNO.

Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial.

Fundamentos teóricos:

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la **EFICIENCIA TOTAL**.

Objetivos del control interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

⁴ <http://www.gestiopolis.com>

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Sub.-elementos del control interno

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

Componentes del control interno

Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Monitoreo

Sistema de control interno:

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.

9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.

10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

4.4 LAS EXPORTACIONES A PUERTO RICO.

Las Exportaciones son la razón por la cual las empresas se empeñan en desarrollar mejoramientos internos, para así poder atender la demanda de los mercados extranjeros.

Es importante para las empresas, conocer muy bien todas las características y variables necesarias de exploración de esos mercados, antes de ingresar a ellos. Existe en estos momentos para la empresa, una posibilidad de Penetrar en el Mercado de Puerto Rico , pues este Mercado tiene grandes similitudes al mercado de la costa Colombiana, pero es necesario conocer todas las variable Macroeconómicas , para que de esta forma se puede lograr un óptimo Desarrollo del Producto y una excelente Penetración en el Mercado.

Para Calzado de Película, es de gran importancia el convertirse en una empresa Exportadora, pues trae benéficos, tales como exigencias en la calidad, mayores ingresos, abrir nuevos mercados, dar a conocer los productos a otros países y permite tener nuevos contactos. La empresa también es conciente de la barrera que puede tener, en el momento de exportar, como los precios competitivos, leyes, aranceles, entre otras.

Para Calzado de Película, es importante conocer datos informativos del mercado con el cual se está, negociando y con el cual se va a exportar.

PUERTO RICO

4.4.1 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACION

La población proyectada para Puerto Rico al año 2001 refleja un aumento de 9.7 por ciento con respecto al año 1990. En el año 2000 se ha proyectado que la población alcance aproximadamente la cifra de 3, 839,954, reflejando un crecimiento de 9.0 por ciento con respecto al nivel poblacional del año 1990. En la década de 1980-90, la densidad poblacional reflejó un aumento de 10.2 por ciento. En el año 2000 se proyecta que la densidad poblacional estará alrededor de los 1,121 habitantes por milla cuadrada, lo que representa un crecimiento de 9.0 por ciento comparado con el año 1990.

De acuerdo a las estadísticas del movimiento de pasajeros presentadas por el Negociado de Análisis Económico de la Junta de Planificación, en el año fiscal 2002 se reflejó un balance neto migratorio de positivo 26,853. Este dato positivo puede indicar que la corriente inmigratoria superó a la emigratoria y al balance del año fiscal 1993, que fue de positivo 4,945. Estos balances positivos pudieron haber contribuido al aceleramiento en el ritmo de crecimiento de la población con respecto al año fiscal 1993. Sin embargo, para el año fiscal 1995 se reflejó un balance neto migratorio de negativo (1,326), y de negativo (19,494) para el año fiscal 1996. Estos datos negativos pueden ser indicativos de emigración. Para el año fiscal 1997, el balance neto migratorio fue de positivo 39,143, lo cual puede ser indicativo de inmigración. Para el año fiscal 1998, se estima que el balance neto migratorio será de negativo (33,697), posiblemente indicando emigración.

Para Calzado de Película, fue de gran importancia conocer datos estadísticos tales como los Índices de Natalidad, Proyecciones de la Población por edad y sexo e Ingresos Netos per.-cápita, como información primaria para poder desarrollar el proyecto de exportación a Puerto Rico⁵.

**INDICES DE NATALIDAD EN PUERTO RICO
DECADAS DESDE 1950 HASTA EL 1995**

Años	Nacimientos vivos	Tasa por 1,000 habitantes
1950	85,455	38.5
1960	76,015	32.2
1970	67,438	24.8
1980	73,060	22.8
1990	66,555	18.9
1999	65,242	18.0
2001	64,325	17.4
2004	63,518	17.1

⁵ Departamento de Salud de Puerto Rico, 1998

PROYECCIONES DE LA POBLACION POR EDAD Y SEXO

La tabla de la Población por edad y Sexo, le permite a la empresa tener una cifra del Mercado Objetivo un poco mas clara, pues estas cifras nos permiten identificar el segmento al cual se va a dirigir⁶.

PUERTO RICO, AÑO 2005

Edad	Varones	Hembras	Ambos Sexos
0-4	164,423	157,727	322,150
5-9	163,717	157,642	321,359
10-14	162,082	155,877	317,959
15-19	147,546	143,415	290,961
20-24	153,928	150,707	304,635
25-29	156,388	157,508	313,896
30-34	145,001	149,053	294,054
35-39	124,454	136,676	261,130
40-44	118,748	136,317	255,065
45-49	112,103	131,965	244,068

⁶ Junta de Planificación, 1998

50-54	102,299	122,397	224,696
55-59	94,083	114,379	208,462
60-64	77,252	94,213	171,465
65-69	59,855	75,701	135,556
70-74	46,640	61,660	108,300
75 ó más	<u>83,856</u>	<u>117,819</u>	<u>201,675</u>
Total	1,912,375	2,063,056	3,975,431

4.4.2 INGRESO Y NIVELES DE POBREZA

El ingreso neto per capita estimado al año 2001 fue de \$7,039 a precios corrientes; éste reflejó un aumento de un 3.8 por ciento comparado con el año 2000. Se espera que la economía continúe su curso ascendente reflejando un crecimiento vigoroso. El estimado del ingreso promedio por familia en el año 1997 estuvo en \$29,783 a precios corrientes, el cual representó un aumento de un 5.3 por ciento sobre el año 1996.

INGRESO NETO PER CAPITA EN PUERTO RICO

DECADAS DESDE 1980 HASTA 2002

Es importante conocer de manera real, los niveles de ingresos Per Cápita del nuevo mercado al cual la empresa Calzados de Película desea ingresar⁷.

(a precios corrientes)

Años	Ingreso neto
1980	\$2,829
1990	\$5,108
1991	\$5,351
1992	\$5,509
1993	\$5,884
1994	\$6,032
1995	\$6,389
1996	\$6,780
1997	\$7,039(estimado)

La razón de dependencia para Puerto Rico en el año 1990 fue de 0.546 cuando la dependencia a nivel nacional era de tan sólo 0.336. Se proyecta que para el año 2000 ésta se reduzca en Puerto Rico a 0.541, mientras que a nivel nacional se reducirá a 0.318.

⁷ Junta de Planificación , 1998

5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y FASES DE LA SOLUCIÓN

5.1. MANO DE OBRA

El problema que ha existido con la Mano de Obra, ha sido el constante cambio de operarios.

Objetivo:

Lograr para Calzado de Película, una fuerza operaria fija, selecta y con un excelente nivel de producción, para que de esta forma incrementar el nivel productivo en un 20% en el transcurso del año 2004.

Actividades:

Poder proporcionarles a los empleados una estabilidad laboral por medio de contratos y estimularlos constantemente para que su nivel productivo mejore sustancialmente e incrementen su productividad para que de esta forma se pueda desarrollar una selecta fuerza operaria

En estos momentos, la empresa ha llevado a cabo nuevos contratos laborales, dándoles a los empleados una mayor seguridad y estabilidad.

Actualmente, se están realizando constantes seguimientos en el rendimiento de sus niveles productivos, por medio de fichas y esto ha permitido un mejoramiento en un 60% al año anterior.

Tiempo y Costos

Para realizar en el Segundo semestre del 2004

5.2. CONTROL DE DESPERDICIOS

Ha existido por parte de algunos operarios desperdicios con la materia prima, perjudicando de esta forma la empresa Calzado de Película, en cuanto al incremento en los costos.

Objetivo.

Lograr una optimización en los procesos de producción para el año 2004 y la reducción de costos en un 10%.

Actividades:

Se están realizando registros de la información, con todos los tiempos, cantidades de material utilizado y unidades producidas para todas las etapas del proceso productivo.

Se están realizando constantes seguimientos minuciosos en las diferentes etapas de los procesos por medio de fichas de seguimiento.

Actualmente se han reducidos los costos de fabricación en un 60% gracias al mejor control que se ha podido obtener con la utilización de la materia prima.

Tiempo y Costo

.Segundo semestre del 2004 y un costo promedio de \$60.000 los diez talonarios.

5.3 LA POCA LEALTAD DE LOS CLIENTES

El problema, que se presentaba con los clientes era, el poco conocimiento e identificación de la marca.

Objetivo:

Lograr un posicionamiento y un nivel de recordación del 30% tantos en los canales de distribución como en los consumidores finales.

Actividades:

- Se ha desarrollado una identidad de marca entre los diferentes clientes de Calzado de Película.
- Desarrollo de mejoras de producto
- Reducción de costos
- Desarrollo de una Imagen de Marca

- Se está trabajando en modelos más exclusivos y más acordes con el mercado meta y así se le puede dar una mejor identidad a Calzado de Película.

- En estos momentos, se han desarrollado una búsqueda exhaustiva de información con respecto a lo que espera el mercado meta, en cuanto a como satisfacer sus necesidades y complacer sus gustos al momento de utilizar los productos de Calzado de Película.

- Actualmente se ha logrado un ahorro en la Materia Prima, insumos y suministros, para que de esta forma se puedan reducir los costos y disponer de un mayor presupuesto en las Mejoras de Producto.

- Se han desarrollado campañas de imagen de marca, por medio de imagen visual y testimonial, como lo es la publicidad POP, Y pequeñas encuestas para medir el nivel de satisfacción y el posicionamiento de la marca.

Tiempo y Costo

El tiempo a realizar es el Segundo semestre del 2004 y tuvo un costo estimado \$4.532.705, entre estos estaban los costos de publicidad (Páginas de Internet, Impresos, Diseños, entre otros.)

5.4 LA ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA.

Una dificultad que enfrentaba la empresa, era la poca organización de la misma en el área de producción, pues de esta forma se dificultaba el óptimo desarrollo de las tareas.

Objetivo:

Lograr una organización, en el área de producción de un 80%, para el primer semestre del año 2005.

Actividades:

En estos momentos la empresa ha reestructurado la planta de producción para poder iniciar sus labores.

En el transcurso del año 2005, se desea ampliar la planta de producción.

Los resultados obtenidos son óptimos, pues se han mejorados los tiempos entre las tareas, gracias a la misma organización.

Tiempo y Costo

A realizar en el transcurso del año 2005, con un costo estimado de \$9500000 en la ampliación de la planta.

5.4.1 Funciones para los empleados

No existía un orden específico de las tareas de cada uno de los operarios, lo cual perjudicaba de igual forma a la empresa por la misma claridad en las tareas.

Objetivo:

Lograr identificar las tareas a realizar para cada una de las áreas de producción

Actividades:

En estos momentos se han identificado las tareas específicas para cada área y son las siguientes:

Para el Área de Producción se han definido las siguientes funciones:

Funciones del cortador.

- Interpretar ficha técnica y órdenes de fabricación para organizar el trabajo.
- Seleccionar materias primas (tejidos, plásticos,) en cantidad y calidad pedida, en esta función hay algunas falencias por que han habido desperdicios de algunos materiales.
- Seleccionar útiles necesarios para ejecutar el corte.

- Regular o ajustar los parámetros y elementos de la máquina de puente para realizar el corte.
- Verificar el paralelismo y altura entre bancada plato, mediante la comprobación de la nitidez de corte en toda la superficie de la bancada.
- Verificar el estado de la bancada: plenitud, rugosidad, limpieza, etc.
- Cambiar, regulando y ajustando con precisión, diligencia y seguridad los diferentes componentes siguiendo normas internas o externas.

Armador.

Unir todas las piezas que conforman la unidad del producto en su capellada, tomando todo lo relacionado con el pegue con el objetivo de que en el proceso de guarnición se realice de manera eficaz.

Guarnecedor. Reparaciones al corte (cosidos, piezas, etc.).

- Colocación de cremalleras y reparaciones en artículos de piel y demás accesorios que se requieran, presentándose demoras en sus entregas y desperdicios en algunos insumos.
- Colocación de forros y plantillas. En esta etapa del proceso, también se han encontrado demoras.
- Limpieza y mantenimiento de la maquinaria y herramientas por él utilizadas.

Sueleros.

Es el personal encargado dentro del proceso de producción de realizar las siguientes actividades, tomando como inicio la entrega de todo el material en suelas y plantillas troqueladas.

- Forro de plantilla
- Pegue del tacón a la suela (neolite).

Soladores.

Este personal es el encargado del montaje de todas las partes provenientes de las otras áreas de producción, paso previo a la Plantilladora; este paso por lo tanto es la fase anterior al final de producto.

Plantilladora.

Esta persona a su cargo adicional tiene la revisión de la calidad de cada uno de los productos fabricados en la empresa y las funciones que este personal realiza son:

- Supervisión y control de personal que labora dentro de la empresa. Esta persona no cumplía a cabalidad con su labor y por esta razón fue cambiada.
- Ejecución del proceso de entrega de materia prima.
- Supervisión y control de servicios contratados.
- Responsabilidad sobre el correcto funcionamiento de los turnos al interior de la empresa.
- Responsable de cualquier imperfecto en el calzado enviado al cliente.

Al poder aclarar las funciones de cada uno de los operarios, permitió a la empresa un mejor desarrollo y un mejor orden en las tareas de producción .

5.5 PROBLEMAS CON LOS HORARIOS

Un problema que presentaba la empresa era el desorden en los horarios por parte de los empleados.

Objetivo:

Para el primer mes del año en curso, se programaron los horarios de entrada y de salida y sus correspondientes ratos de descanso y los controles necesarios.

Actividades:

En los contratos se les estipuló a los nuevos empleados, la normativa con respecto a los horarios de entrada y de salida y sus correspondientes sanciones, en caso de incumplimientos.

Un resultado favorable que se ha obtenido, es el horario de trabajo y el poco estancamiento de las tareas, pues se ha reducido en 20 % la ausencia de los trabajadores de sus puestos de trabajo.

5.6. INCUMPLIMIENTOS EN SUS TAREAS

Muchas veces se formaban cuellos de botella, por la falta de responsabilidad en las tareas, de algunos operarios.

Objetivo:

Desarrollar en el primer semestre del 2005, un mejoramiento de un 100% en todos los procesos y tareas que desempeña la fuerza operaria.

Actividades:

Para controlar este problema, se están desarrollando las actividades como el manejo de las fichas de seguimiento, ya mencionadas anteriormente.

Por otro lado, el administrador estará realizando seguimientos de sus tareas, manejo adecuado de los útiles de trabajo y del uso adecuado de la materia prima e insumos.

Por medio de las fichas de seguimiento se han mejorado los procesos y se redujeron los cuellos de botella en un 90%.

Tiempo y costos:

El tiempo invertido fueron ocho días, de inducción a la Administradora sobre el uso adecuado de la materia prima y el manejo de las fichas de seguimiento.

5.7 INCUMPLIMIENTO EN ALGUNOS PEDIDOS.

En muchas ocasiones se presentaron incumplimientos con algunos pedidos, todo a causa del mismo desorden y falta de compromiso por parte de algunos operarios.

Objetivo:

Llevar a cabo los despachos con un margen de tiempo de 2 días aproximadamente, sobre la fecha estipulada con el cliente.

Actividades:

- Hacer llegar los pedidos a la fábrica el mismo día que se hacen los pedidos.
- Contar con un equipo operario eficiente
- Manejar los despachos con un mejor orden.

Los resultados logrados se han visto reflejados en los mismos despachos, pues se ha logrado que los pedidos lleguen a tiempo en un 100%.