

PROYECTO DE GRADO

**PLAN DE MEJORA GERENCIAL
“MANUFACTURAS KELLER´S LTDA”**

**ADRIANA MARCELA HERNANDEZ ORJUELA
DIANA MARCELA RAMIREZ ACOSTA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2008**

**PLAN DE MEJORA GERENCIAL
"MANUFACTURAS KELLER'S LTDA"**

**ADRIANA MARCELA HERNANDEZ ORJUELA
DIANA MARCELA RAMIREZ ACOSTA**

**Tesis para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
FERNANDO GONZALEZ
Economista y Administrador de Empresas**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2008**

NOTAS DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Junio de 2008

REFLEXION

Una ostra divisó una perla suelta que había caído en una grieta de una roca en el fondo del océano. Tras grandes esfuerzos, consiguió recobrar la perla y depositarla sobre una hoja que estaba justamente a su lado.

Sabia que los humanos buscaban perlas, y pensó: “Esta perla les tentará, la tomarán y me dejarán a mí en paz”

Sin embargo llegó por allí un pescador de perlas cuyos ojos estaban acostumbrados a buscar ostras, no perlas cuidadosamente depositadas sobre una hoja.

De modo que se apoderó de la ostra (la cual no contenía perla, por cierto) y dejó que la perla rodara hacia abajo y cayera de nuevo en una grieta de la roca.

Sabes exactamente dónde mirar.

Por eso no consigues encontrar a Dios.

Anthony de Mello.

DEDICATORIA

A mi madre, a mi hijo y a mi familia en general por su colaboración y apoyo en el desarrollo del proyecto.

Adriana Hernández Orjuela

DEDICATORIA

**A mis padres por su
colaboración y apoyo en el
desarrollo del proyecto.**

Diana Ramírez Acosta

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Es importante reconocer el apoyo que muchas personas nos brindaron durante el transcurso de nuestra preparación para llegar a ser Administradoras de Empresas en especial al Doctor Fernando González y Jairo Izquierdo quien nos apoyaron durante toda la carrera, y ha sido el asesor en nuestra tesis.

Es difícil mencionar a cada persona, pero estamos seguras que todas nos dejaron una enseñanza, lo más importante nos motivaron a seguir adelante en momentos difíciles.

Hoy al entrar en la recta final para alcanzar una de nuestras metas más importante, damos gracias también a Dios por enseñarnos el camino a través de cada uno de los profesores, directivas y demás que gracias a sus conocimientos y experiencias enriquecieron la labor de ejecución de éste proyecto.

Esperamos seguir contando a través de los años con su respaldo, sabiduría y con su amistad a lo largo de nuestra vida laboral, profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A nuestras familias que se preocuparon para que cada una pudiéramos alcanzar el éxito, siempre nos ofrecieron su amor, confianza, y sobre todo el apoyo necesario para poder culminar tan anhelado triunfo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
JUSTIFICACION	14
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Formulación del problema	17
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3. MARCO TEORICO.....	20
3.1 Diagnostico Sistémico en 10 Pasos	25
4. METODOLOGÍA.....	33
4.1. TIPO DE ESTUDIO	33
4.2 FUENTES DE LA INVESTIGACION	35
4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	35
4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS	36
4.2.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	36
5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	37
5.1 EL SECTOR PRODUCTIVO QUE ENMARCA A LA EMPRESA	37
5.2. LA EMPRESA OBJETO DEL ANALISIS	41
5.2.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	42

5.2.2 VISIÓN	42
5.2.3 ORGANIGRAMA	43
5.2.4 PROCESO DE PRODUCCION	44
Misión tecnológica.....	44
Visión tecnológica	44
5.2.5 NUESTRO PRODUCTO	44
5.2.6. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO.....	48
5.2.7 PROCEDIMIENTOS DEL PRODUCTO.	48
5.2.8 SEGURIDAD EN LA CALIDAD DEL PROCESO	50
5.2.8.1 Requisitos de Entrada	51
5.2.8.2 Responsables del Proceso.....	53
5.2.8.3 Quien tiene contacto directo con el proceso.....	53
5.2.8.4 Autoridad para cambiar el proceso.....	53
5.2.8.5 Lista de subprocesos o elementos del proceso.....	54
5.9. Flujograma del proceso	55
5.3 ANALISIS DOFA	56
5.3.1 MATRIZ PERFIL INTERNO COMPETITIVO.....	60
5.3.2 CURVA DE APRENDIZAJE	61
5.4 PLAN DE MEJORAS.....	63
5.5 PLAN OPERATIVO	83
5.6 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	100
6. CONCLUSIONES.....	108
7. BIBLIOGRAFIA	113

INTRODUCCIÓN

El proyecto que realizaremos es un plan de mejora gerencial para la empresa MANUFACTURAS KELLER'S LTDA debido a el crecimiento que ha presentado en los últimos años lo que ha conllevado a presentar inconvenientes en la parte administrativa y de producción, y lo que esto puede generar dentro del sector y la variabilidad de mercado que se esta presentando actualmente.

De alguna forma, la planeación y evaluación de una empresa, puede considerarse como la síntesis misma de todos los estudios realizados durante el desarrollo de nuestra carrera, en el transcurso de actividades propias y sin que requiera de un mayor conocimiento sobre muchos temas específicos, sino más bien como la aplicabilidad de una planificación, diseño y proyección empírica, con el objeto de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las diferentes áreas a tratar.

A través de este estudio vamos a establecer el impacto que tiene los problemas internos de una organización dentro de esta y como puede llevar a su disolución de no tratarse a tiempo y así mismo identificar dentro del sector como esta las Pymes para establecer cual es la situación y el aprovechamiento de la tecnología, del mercado.

Para desarrollar el proyecto entraremos a mirar la historia de la empresa, como esta compuesta sus diferentes áreas de producción, se hará un análisis DOFA presentando sus mayores oportunidades y generando estrategias para que sus amenazas se conviertan en fortalezas, de igual manera se basara en un marco conceptual de cómo desarrollar un diagnostico empresarial conllevando a generar una adecuada planeación estratégica.

JUSTIFICACION

Cualquier clase de investigación que quiera emprenderse requiere de la utilización de una metodología de investigación, la cual se dedica principalmente al estudio de métodos y técnicas para realizar investigaciones y determina el cómo se desarrollará el problema planteado dentro de ella.

Somos conscientes que la formación investigativa como es el caso de realizar el trabajo de grado, el cual constituye una herramienta eficaz en el desarrollo de nuestra carrera, por ello es necesario establecer su relación con la formación académica y los criterios que son relevantes para un buen desempeño de la investigación en la generación de conocimiento.

Al establecer los principales criterios, nos encaminamos al por qué es necesario determinar una metodología de investigación, a la importancia de su utilización en la elaboración de un proyecto, a partir de esto el trabajo de grado busca fundamentalmente la descripción, comprensión, y evaluación del objeto de estudio de la realidad, partiendo desde luego de la existencia de un problema en este caso la poca o nula dirección estratégica de la empresa, que aunque es reconocida por su fuerte comercialización hacia cadenas de almacenes se hace evidente que en el interior de la organización existen falencias que no permiten el pleno desarrollo y crecimiento de esta.

Ante la nueva realidad de globalización por la cual esta atravesando la economía, los mecanismos que están adoptando las empresas adquieren diversas modalidades: abaratar costes de fabricación, o crear estrategias relacionadas con la tecnología y una constante innovación a fin de obtener productos que se diferencien por una mayor calidad.

Esta segunda vía de diferenciación nos permitirá mantener en lo posible los niveles de empleo en las zonas productoras y abrir los mercados, promocionando el diseño, la calidad e innovación. Para lo cual la empresa pretende entrar al mercado ofreciendo diseños únicos, por lo cual se hace imprescindible la potenciación de la marca y la diferenciación del producto aportando al mercado valor agregado, es por ello que la necesidad de la implementación de diseños innovadores en el que se incorporen en él todas las características requeridas para plasmar la ventaja competitiva que deseamos crear, Somos conscientes que para el diseño final del producto es muy importante que se tomen en cuenta dos límites:

La calidad mínima esperada por el consumidor.

El máximo precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Todos nosotros esperamos un nivel mínimo de calidad de cada producto o servicio que consumimos, en especial cuando se trata de un elemento tan imprescindible en la vida cotidiana del ciudadano como es el caso del calzado. Por lo tanto la base de la estrategia se apoya en la diferenciación con la moda como línea estratégica para mantener un posicionamiento en los mercados, esto es ofreciendo como ya lo hemos citado Diseños Innovadores a las empresas, debido a la rapidez con la que se producen los cambios es necesario estar atento siempre al comportamiento de sus competidores, a las tendencias y gustos del consumidor y un control económico de su sistema productivo que le permita mantenerse en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia las Empresas Pymes aportan un gran porcentaje a la economía del país, estas al igual que en la mayoría de los países, "son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos".¹ Permiten la concentración de la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor, aunque cabe anotar que no todas cuentan con desarrollo estructural e industrial que les permita mayores avances lo cual les perjudica significativamente en su objeto social.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores por ello gracias al avance de la tecnología se esta utilizando nuevas y mejores aplicaciones, se puede constatar entonces que la industria manufacturera a la cual nos dirigimos está integrada mayormente por pequeñas firmas, en términos de su empleo. Nos dirigimos a un sector muy productivo basándose en la transformación del cuero, produciendo Calzado de alta calidad, cuya utilización se remonta a épocas muy antiguas, pues siempre ha sido utilizado como vestimenta para resguardarse del frío. Asimismo, se le han dado otros oficios como la sastrería, las artesanías, la marroquinería, la tapicería y por supuesto, la zapatería entre otras, se evidencia que este ha sido un elemento imprescindible en la vida del ser humano llegando incluso a convertirse en nuestros días en un objeto estético y un claro artículo de moda.

¹ disponible en : www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm - 27k -

Las empresas se enfrentan a un contexto incierto, de cambio rápido, con una creciente amenaza competitiva. Los fabricantes de calzado y específicamente Keller-s han de aprovechar el desarrollo de un Plan que les permita adaptarse con éxito a las nuevas circunstancias y retos que le impone un mercado cada vez más globalizado.

Formulación del problema

Manufacturas Keller's presenta un crecimiento en producción lo cual le genera algunos inconvenientes que no permiten tener una fluidez en la elaboración del calzado afectando de esta manera sus entregas a los clientes; de ahí se deriva la necesidad de hacer un plan de mejora permitiendo de esta manera tener alternativas que le faciliten una respuesta eficiente al mercado y la posibilidad de sostenibilidad de la empresa.

Las empresas se enfrentan a un contexto incierto, de cambio rápido, con una creciente amenaza competitiva. Los fabricantes de calzado y específicamente Keller-s han de aprovechar el desarrollo de un Plan que les permita adaptarse con éxito a las nuevas circunstancias y retos que le impone un mercado cada vez más globalizado.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- ✚ Diseñar un Plan de mejoras, en el cual se definirán estrategias, retos y tareas que permitan la proyección de la empresa, llevándola a obtener resultados de fortalecimiento y posicionamiento dentro del mercado, generando así mayores utilidades.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Proponer estrategias que permitan el desarrollo del objetivo de la empresa, ofreciendo productos únicos a empresas que los competidores no pueden igualar, diseñando un producto idóneo que pueda competir en el mercado.
- ✚ Establecer un Cronograma estableciendo los objetivos en el tiempo requerido, para generar resultados, abarcando aspectos tecnológicos así como organizativos, comerciales, y optimización de los sistemas de producción.
- ✚ Desarrollar una capacitación en planeación estratégica con el personal encargado del direccionamiento de la empresa que permita mejorar los procesos de la compañía.

- ✚ Innovar formas, materiales y fabricaciones, de calzado y accesorios en cuero logrando nuevas propuestas de valor.
- ✚ Desarrollar una metodología de diseño para el desarrollo de productos de calzado, aplicando conceptos de innovación y estilo en la proyección de productos competitivos.

3. MARCO TEORICO

En los últimos años, los modelos de organización han afrontado diversos cambios gracias a los avances y al surgimiento de nuevos estilos gerenciales, Hoy en día debido a la competencia global, las organizaciones han tenido que reorientar sus esfuerzos para tomar las mejores decisiones para poder mantenerse en el mercado actual, un escenario que cada día se hace mas exigente, decisiones que conllevan a replantear sus estrategias y necesidades, se evidencia entonces que los últimos años los encargados de tomar dichas decisiones se han enfocado a generar nuevas estrategias creativas para competir en un mercado altamente globalizado, para lo cual se presenta la opción de aplicar el proceso de Diagnostico Empresarial.

Por tal motivo, la vital necesidad de competir para mantenerse en el mercado ha influido en las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta de gran utilidad a la hora de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento o desarrollo. Gracias a un buen manejo de esta herramienta se pueden detectar las causas principales de los problemas, de manera de poder enfocar los esfuerzos en busca de medidas más eficientes y efectivas.

Según el diccionario de la **Real Academia Española**, la palabra diagnóstico proviene del griego "**Diagnosis**", que significa "**Conocimiento**". En el mundo organizacional el diagnóstico hace referencia a aquellas actividades referentes a conocer el estado actual de las organizaciones y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías para realizar dichos estudios, cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos **productivos**, otros en aspectos relativos al **mercado** y los **consumidores**. Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: **los "integrales" y los "específicos"**. Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (DOFA).

En tanto, los diagnósticos **"específicos"** hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.²

El principal objetivo del diagnóstico empresarial es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa, y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan estratégico.

El diagnóstico debe ser en el menor tiempo, preferiblemente a corto plazo, teniendo en cuenta dos distinciones a saber:

El diagnóstico preventivo: Se realiza periódicamente, y su finalidad es la de detectar problemas incipientes.

El diagnóstico correctivo: Se aplica cuando existe un "problema" en la compañía. Permite establecer cuales y de que tipo son las medidas correctivas necesarias para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema.

² disponible en : //\\Krusty\apuntes\stock\tmp\00008719\00008719.doc Fecha de creación 19/07/2004 6:01 1/p1 52210834)

Fases para la Elaboración del Diagnóstico

Preparación

La empresa debe preparar la información planteando un programa de acción y describiendo las actividades que se requieren para realizar el estudio.

Análisis

Las áreas de las compañías son interdependientes y por lo tanto el análisis de todas constituye la base primordial del diagnóstico para localizar los puntos débiles y fuertes de cada área.

Mostrar las gráficas e indicadores con su valioso instrumento de análisis

Definición del Problema

Con una lista de orden de importancia de las fallas principales de cada área, para establecer el problema fundamental y las ramificaciones que se presentan en los puntos neurálgicos de la compañía.

Plan de Acción

Es la formulación de pautas de comportamiento y criterios sobre la forma de darle solución al problema o problemas, en un determinado tiempo.

Redacción del Informe

Respuesta por escrito, respaldada por información verbal. Se inicia con la descripción de los objetivos, los resultados obtenidos global y específicamente, deben constar los cambios y modificaciones.

Metodología Para el análisis del Diagnóstico

Es el sistema de evaluación de las actividades por medio de indicadores de resultados, utilizando la información estadística de que se puede disponer.

El análisis estadístico de las diferentes áreas funcionales le permite una interpretación eficiente de las distintas situaciones de la compañía.³

Es necesario seleccionar y analizar el comportamiento de variables externas que afectan estratégicamente a nuestro negocio.

Planeación Estratégica: se define como el proceso de investigación y proyección de variables del ambiente con el fin de que la organización se adapte a las Condiciones futuras mediante la innovación y formulación de estrategias.

Matriz D.O.F.A.: consiste en el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización o de la empresa, que sirve para la formulación de estrategias.

³ disponible en : //\\Krusty\apuntes\stock\tmp\00008719\00008719.doc Fecha de creación 19/07/2004 6:01 1/p1 52210834)

Fuerzas de crecimiento:

-Las fortalezas son las circunstancias, hechos o medios INTERNOS que favorecen y ayudan a la realización de los propósitos.

-Las oportunidades son las circunstancias, hechos o medios EXTERNOS que favorecen y ayudan a la realización de los propósitos.

Fuerzas de resistencia:

-Las debilidades son los obstáculos INTERNOS que se oponen al logro de los propósitos.

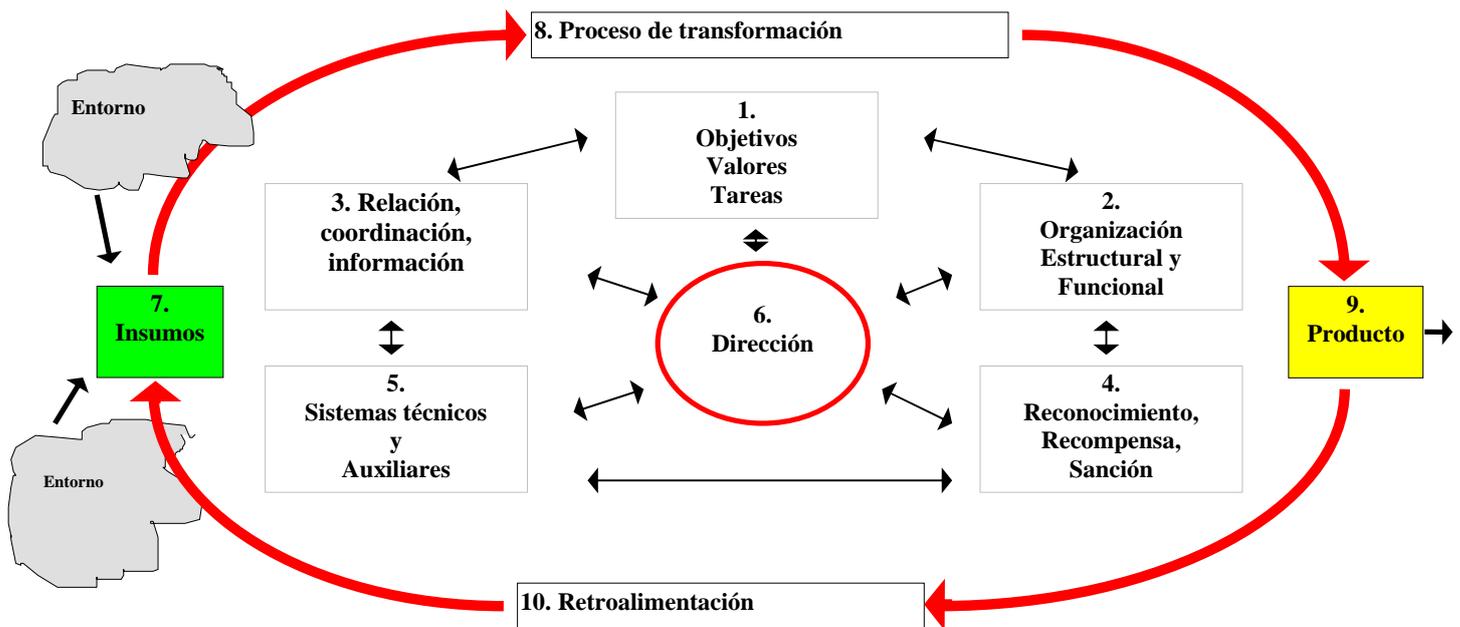
-Las amenazas son los obstáculos EXTERNOS que se oponen al logro de los propósitos.

MATRIZ DE COMPETIVIDAD	
ASOCIACIÓN	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
ASOCIATIVIDAD	
LIDERAZGO	
ADMINISTRACIÓN	
FINANZAS	
EMPRESARIALIDAD, GESTIÓN TÉCNICA Y COMERCIAL	
EMPRESARIALIDAD	GERENCIA
	CULTURA ORGANIZACIONAL
	CULTURA FAMILIAR
GESTIÓN TÉCNICA	PROCESOS
	LOGÍSTICA
	CALIDAD
	GESTIÓN AMBIENTAL
GESTIÓN COMERCIAL	DESARROLLO DE FUENTES
	COMERCIALIZACIÓN
MATRIZ DOFA	
PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	

(http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=187)

3.1 Diagnostico Sistémico

DIAGNOSTICO SISTÉMICO EN 10 PASOS⁴



http://200.106.54.123/DiagnosticoSistemico_archivos/frame.htm

Los diez pasos que se observa en el gráfico anterior nos permiten realizar un diagnóstico empresarial permitiendo ser utilizado tanto por consultores como por miembros propios de la organización tanto internos como externos llevando a dar diferentes interpretaciones. A continuación describimos cada paso, como se realiza y para que sirve.

⁴ http://200.106.54.123/DiagnosticoSistemico_archivos/frame.htm

Paso1

Objetivos, valores, tareas, cometido

Finalidad: ¿Para qué sirve la empresa o la organización? ¿Qué beneficio ofrece a los clientes? ¿Qué valores tienen importancia para los gerentes y los dueños?

Historia: ¿Por qué existe la empresa? ¿Por qué fue fundada? ¿Quién la fundó y por qué motivo? ¿Cómo se ha desarrollado desde entonces y en qué fase se encuentra actualmente?

Objetivos: ¿Quién define los objetivos y para quién? ¿Hay objetivos a corto y largo plazo con respecto a los productos, al mercado, a la política de personal, etcétera? ¿Los objetivos están documentados por escrito? ¿Se están logrando los objetivos? ¿Son necesarias todas las funciones y actividades de la empresa para el alcance de los objetivos? ¿Qué funciones faltan? ¿Hay congruencia de objetivos?

Estrategia: ¿Qué visiones tiene para la empresa? ¿Para qué debería ser conocida la empresa dentro de tres años? ¿Cuál es el sueño o anhelo de la empresa?

Ubicación: ¿Qué forma legal tiene la empresa? ¿En que área (regional o nacional) está presente la empresa? ¿Qué productos y servicios ofrece? ¿Qué influencia tiene la familia, el Estado u otras organizaciones (empresariales) sobre su empresa?

Paso2

Organización estructural y funcional

División del trabajo: ¿Cómo está dividido el trabajo en la empresa y entre las personas? ¿Hay personas y departamentos especializados? ¿Existe una división

de trabajo formal o informal? ¿Las tareas y responsabilidades están claramente definidas o formalizadas? ¿Cuáles son las funciones más importantes? ¿Quién hace qué, dónde y cuándo? ¿Se puede pensar en otra forma de estructurar el trabajo?

Estructura: ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa? ¿Cuáles son sus elementos fundamentales? ¿Existe una diferenciación regional, técnica o por productos?

Poder de decisión: ¿Cómo está coordinada jerárquicamente la empresa? ¿Quién toma decisiones en la empresa? ¿Quién decide qué (inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción)? ¿Cómo participa el personal en las decisiones?

Documentación: ¿Existen reglas establecidas sobre los procedimientos? ¿Están definidas por escrito? ¿Los documentos están actualizados? ¿El procedimiento empleado se ajusta realmente a las normas?

Paso3

Relaciones, coordinación, información

Información: ¿Hay informaciones que se buscan regularmente (por ejemplo, datos sobre el mercado, la competencia o las ventas)? ¿Dónde se consiguen estas informaciones? ¿Cómo funciona la comunicación interna? ¿Quién posee determinadas informaciones y quién las transmite a quién? ¿Hay reuniones regulares en la empresa? ¿Quién participa? ¿Qué informaciones recibe el público (los clientes, la competencia, el Estado) sobre la empresa?

Coordinación: ¿Cómo cooperan los profesionales y empleados de la empresa en la práctica? ¿Dónde pueden o no pueden comunicar, colaborar o decidir conjuntamente? ¿Dónde no tienen que colaborar, pero la estructura organizacional lo exige (reuniones inútiles)? ¿Cuáles fueron los fracasos de coordinación más grandes de los últimos dos años?

Comunicación: ¿La dirección o el gerente informa del logro de los objetivos propuestos (comparación entre metas y logros), o del rendimiento de las unidades de trabajo? ¿La comunicación es rápida y directa? ¿Funciona en sentido vertical ascendente y descendente, y en sentido horizontal? ¿Dónde hay bloqueos? ¿Qué obligaciones existen en la emisión de informes? ¿De qué no se habla?

Paso 4

Reconocimiento, recompensa, sanción

Miembros: ¿Qué ventajas económicas, sociales y culturales produce trabajar para la empresa? ¿El personal se identifica con la empresa y sus productos? ¿Satisface las necesidades económicas, sociales y personales de los miembros? ¿Cómo se produce la fluctuación del personal?

Política de personal: ¿Cómo promueve la empresa a sus miembros? ¿Qué criterios siguen para ello? ¿Qué posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la empresa? ¿Existen planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación personal? ¿Existe una planificación estratégica de personal? ¿Qué posibilidades de capacitación existen? ¿Cómo se capacita al personal nuevo? ¿Qué criterios se siguen en el reclutamiento?

Reconocimiento, recompensa: ¿Cómo se incentiva y motiva al personal? ¿Qué relación existe entre tarea o rendimiento y remuneración? ¿Qué trabajo es recompensado? ¿Se aplican sanciones? ¿Hay acuerdos sobre el rendimiento?

Calificación: ¿Las tareas exigen personal calificado? ¿El personal tiene la calificación formal y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde? ¿Qué posibilidades existen de formación continua internas y externas, formales e informales? ¿De qué centros de formación proceden los miembros? ¿Qué proporción existe entre personal y volumen de trabajo, entre responsables de producción y personal administrativo?

Paso 5

Sistemas técnicos, auxiliares

Recursos técnicos: ¿En qué estado técnico se encuentran las máquinas e instalaciones de la empresa? ¿Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento? ¿Funciona la adquisición, reparación, mantenimiento y desarrollo de los nuevos recursos o sistemas técnicos?

Infraestructura: ¿Cómo evalúa el personal las condiciones de sus puestos de trabajo? Calidad y cantidad de las posibilidades de espacio y de los puestos de trabajo del personal, condición del edificio, instalaciones sociales para el personal, enlace con los medios de transporte público, conexiones con las redes públicas de agua, electricidad y de comunicación.

Finanzas: ¿Cómo se elaboran los presupuestos? ¿Existe un control regular de costos e ingresos? ¿Qué tipo de contabilidad se utiliza y qué instrumentos se

emplea (planificación financiera, cálculo de costos, cálculo de rentabilidad, etcétera)? ¿Ese tipo de contabilidad se usa como herramienta de gestión?

Paso 6

Dirección

Autonomía: ¿Qué decisiones toma autónomamente la gerencia o el dueño? ¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales (por ejemplo, con los bancos o con un cliente importante)? Estructuras jerárquicas de la empresa. Relevancia de las relaciones y autoridades informales.

Estilo directivo: ¿Cómo se toman decisiones? Adopción, ejecución y control de las decisiones. Directrices para la delegación. ¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo? ¿La gerencia participa en las actividades operativas de la empresa? ¿Qué decisiones se toman en el nivel gerencial? ¿Existe un enfoque de gestión, lineamientos de dirección?

Instrumentos de gestión: ¿Se conocen y utilizan instrumentos de gestión? ¿Qué instrumentos de gestión se utilizan (planificación financiera, cuenta de resultados, planificación de personal, análisis costo-beneficio, cálculo de inversiones, etcétera) para preparar las decisiones? ¿Qué impulsos rectores da la gerencia? ¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados? ¿Qué tipo de información proporciona la empresa al respecto?

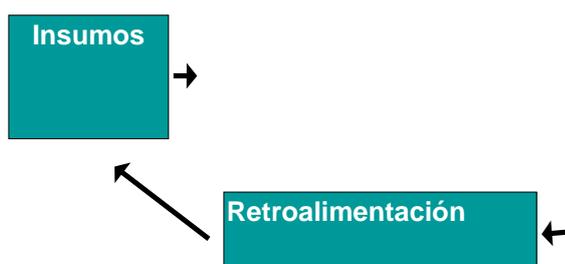


Pasos 8y9

Finanzas: ¿Cómo se financia la empresa? ¿Qué grado de rentabilidad alcanzan los distintos productos? Situación de los ingresos a largo plazo y estabilidad financiera. ¿Existen fuentes fiables de ingresos? Regularidad de la disposición de fondos. Situación financiera y económica general (liquidez, endeudamiento, capital propio). ¿Se realizan auditorías, cuenta de pérdidas y ganancias, por parte de las instituciones independientes?

Relaciones: ¿Qué competidores tiene la empresa? ¿Quién la apoya externamente? ¿Qué tipo de cooperación empresarial y gremial existe? Fiabilidad del mercado de adquisiciones y proveedores. ¿Quién puede dar impulsos positivos o negativos a la empresa? ¿Había o hay consultores para la empresa?

Retroalimentación: ¿Qué imagen ofrece la empresa en el exterior? ¿Qué manifiestan sus "clientes"? ¿Qué productos o servicios son adquiridos? ¿Cómo hace la empresa para informarse sobre la satisfacción de los clientes, y cómo reacciona ante las muestras de insatisfacción?



Pasos 7y10

Valor añadido, prestaciones: Eficiencia del valor añadido interno, es decir, ¿los productos o servicios justifican los costos? Cadena de valor añadido para cada producto o servicio (empleados, máquina, instalación, material, sistemas). ¿Qué tareas podrían delegarse al exterior con ahorro de costos? Orientación al cliente ¿Qué bienes y servicios produce la empresa? Nivel de calidad de los productos

(qué calidad y a qué precio) ¿Quién los adquiere? ¿Se orientan a la demanda de los clientes? ¿Cómo se presenta la empresa hacia fuera? Trato con los competidores, clientes, proveedores.

Adaptación, Innovación: ¿La empresa reacciona frente a las modificaciones del mercado? ¿Qué experiencias ha tenido y qué potencial tiene con relación a los cambios? Fuerzas inhibitoras e impulsoras. ¿Tiene la empresa una actitud previsoras o más bien reactiva? Estrategias de adaptación.

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo se basará en el tipo de investigación descriptiva, que es un tipo de metodología a aplicar para deducir un ambiente o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar, y de acuerdo con Sabino “La investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”⁵

Los estudios descriptivos clásicos son los estudios de series de casos y los estudios de prevalencia

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra, e Instrumento”. Debe responder algunos interrogantes

- ¿Se propone identificar elementos y características del problema de investigación?

- ¿El problema que se plantea y los hechos que comprende abarcan formas comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo?

⁵ (SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. 2003, 2p. 89)

¿Espera que los resultados de su investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo?⁶

Tomaremos como referencia la empresa Pymes **MANUFACTURAS KELLER'S LTDA** ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Cra. 18 No. 23-04 sur Barrio Olaya del sector de calzado y sus partes. Donde realizaremos trabajo de campo y así podremos extraer la información necesaria para construir el respectivo Análisis DOFA y a partir de esta poder generar el plan de mejoras que permitan ayudar al mejoramiento de la misma logrando conseguir el objetivo planteado.

Debido al entorno que habitualmente manejamos, el conocimiento puede ayudar al estudio y objeción o hipótesis que se prevé en el mismo.

En los capítulos desarrollaremos los aspectos mas destacados para el buen funcionamiento de la empresa destacando su base tecnológica (maquinaria e infraestructura), descripción del proceso, descripción del sector y generación de soluciones y estrategias utilizando los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera.

⁶ (Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/tipos_de_estudio_y_metodos_de_investigacion-tipos_de_estudio_y_metodos_de_investigacion/7169-1)

Tomaremos como referencia algunas páginas en Internet que nos ayudarán a cimentar mas nuestro proyecto en la base teórica en referencia al diagnostico empresarial y como aplicarlo dentro de una organización.

4.2 FUENTES DE LA INVESTIGACION

4.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Trata de los datos recogidos a través de otros, la información se recolectó así:

- ✚ Libros
- ✚ Observación
- ✚ Páginas WEB
- ✚ Entrevistas directas estructuradas formalmente con las personas involucradas dentro de la organización con funciones admisnitrativas Y productivas, Como guía fundamental.
- ✚ Experiencia personal, la vivencia de cada uno de los integrantes del proyecto.

4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

Derivadas de la observación y registro directo de acontecimientos experimentados por cada uno de los integrantes del proyecto.

4.2.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- ✚ Reuniones Periódicas de las integrantes del proyecto, dos veces cada semana.

- ✚ Asignación de Funciones para la elaboración del proyecto.

- ✚ Formulación de la Misión, Visión, Objetivos

- ✚ Determinación de la estructura organizacional del proyecto

- ✚ Búsqueda de información, cada semana.

- ✚ Presentación de resultados en la elaboración del proyecto al final de cada mes.

5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 EL SECTOR PRODUCTIVO QUE ENMARCA A LA EMPRESA

El sector de calzado y sus partes en el año 2007, registró exportaciones por 161.3 millones de dólares, con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006⁷, especialmente por el crecimiento de las ventas a Venezuela de 298.1% representando el 78% del total de las exportaciones. Los principales destinos de exportación fueron en su orden Venezuela, Ecuador, España, Estados Unidos y Puerto Rico. Por su parte, el calzado colombiano registra incremento de 58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares. El sector de marroquinería registra exportaciones por 96.5 millones de dólares con un incremento de 41.4% respecto al año 2006. Sus principales destinos son Estados Unidos y Puerto Rico, Venezuela, Zona Franca de Cartagena, México y Ecuador. Venezuela registra crecimientos de 276.1%, Ecuador 26.9%, Alemania 16% y Costa Rica 16.9%, respecto a las importaciones en el año 2007 se registró compras por 68 millones de dólares en artículos de marroquinería, con un crecimiento de 30.6% frente a los 52.1 millones de dólares en el importados en el año 2006. Estos productos proceden principalmente de China, Hong Kong, Panamá, Estados Unidos⁸ y Puerto Rico, seguido de España⁸.

Las compras externas de calzado y sus partes ascienden a 208 millones de dólares con un crecimiento de 17.7% frente a los 176.8 millones de dólares de compras realizadas en el año 2006. Los principales países de procedencia fueron China, Panamá, Ecuador, Brasil y Estados Unidos. Las compras externas de calzado en el año 2007 registraron un crecimiento en número de pares de 7%

⁷ http://www.acicam.org/asp_noticia.asp?ite_id=18152&pla_id=1&cat_id=4985

⁸ Idem

respecto al año 2006 al pasar de 38'385.972 pares a 41'073.174 pares en el periodo analizado, de los cuales el 55.5% es calzado originario de China y el 20.1% de Ecuador. Respecto al valor del calzado importado, se registra un crecimiento de 17.8% respecto al año 2006 pasando de 176.8 millones a 205 millones de dólares en el año 2007.

Producción y Ventas: En el año 2007 el sector de calzado muestra una recuperación de 3.0% en la producción, 7.0% en las ventas totales y 7.7% en el mercado interno. El comportamiento de la producción es inferior en 2.5 puntos porcentuales en el sector de calzado frente al incremento en la producción total industrial de 5.5%.

Utilización de la Capacidad Instalada: En el sector de calzado la utilización de la capacidad instalada en el mes de diciembre del año 2007 fue de 65.9% porcentaje inferior en 15 puntos porcentuales frente al 80.9% registrado para el conjunto de la industria total nacional.⁹

Inventarios y Pedidos: El 89.2% de los empresarios del sector de calzado consideran tener un nivel de inventarios normal, el 8% consideran un nivel alto y el 2.8% bajo; frente al volumen de pedidos para los próximos meses el 56% de los empresarios de calzado piensan que serán normales, 30.1% bajos, 8.9% altos y 5% regulares.

Situación actual y perspectivas: El 52% de los empresarios del sector de calzado opinan que la situación actual es buena y el 48% es regular; en el sector de marroquinería el 80% de los empresarios consideran que la situación actual es

⁹ Versión Preliminar por baja representatividad; sólo refleja tendencia del mercado.

Las cifras de comercio exterior son fuente oficial nacional, 100% de representatividad

buena y el 20% la consideran mala. En cuanto al futuro inmediato, en el sector de calzado el 60% de los empresarios consideran que la situación permanecerá igual, 36% piensa que la situación mejorará y 4% opina que empeorará. En marroquinería el 60% de los empresarios consideran que la situación seguirá igual y el 40% opinan que la situación mejorará.

Problemas del sector: Los empresarios del sector de calzado consideran como su principal problema falta de personal calificado, financiación para maquinaria, dificultades de exportaciones a Venezuela, informalidad, contrabando seguido de falta de demanda, falta de capital de trabajo y problemas de cartera¹⁰.

10

[http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/INFORME%20ENCUESTA%20INDUSTRIALDICIEMBRE2007 ANUAL.doc](http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/INFORME%20ENCUESTA%20INDUSTRIALDICIEMBRE2007%20ANUAL.doc)

**TABLAS RESUMEN DE RESULTADOS
PRODUCTOS DE CALZADO
ENERO - DICIEMBRE 2007**

VARIABLE	UNIDAD	ENE-DIC 2006	ENE-DIC/ 2007	TOTAL INDUSTRIA ENE-DIC/ 2007
PRODUCCION	Δ Real en %	-4.2	3.0	5.5
VENTAS TOTALES	Δ Real en %	1.7	7.2	5.0
VENTAS MERCADO NACIONAL	Δ Real en %	4.4	7.7	5.4
CAP. INSTALADA UTILIZADA	% mes en DICIEMBRE	77.1	65.9	80.9
INVENTARIOS		NORMAL	NORMAL	NORMAL
PEDIDOS		NORMAL	NORMAL	NORMAL
SITUACION ACTUAL		BUENA	BUENA	BUENA
EXPECTATIVAS		MEJOR	IGUAL	IGUAL
RENTABILIDAD		IGUAL	IGUAL	AUMENTO
COMERCIO EXTERIOR				
EXPORTACION	Millones	71.0	161.3	N.D

ES* (ENERO-DICIEMBRE)	US\$FOB ¹			
	Δ en %	14.6%	127.3%	
	Millones de pares	5.1	8.1	
	Δ en %	-12.5%	58.9%	
IMPORTACION ES* (ENERO-DICIEMBRE)	Millones US\$CIF ¹	176.8	208.0	3.698,4
	Δ en %	26.1%	17.7%	23%
	Millones de pares	38.4	41.1	
	Δ en %	3%	7%	

Δ Variación N.D: No Disponible *Fuente: DIAN-DANE Total Industria Liviana ¹Incluye: Calzado y sus partes El porcentaje de representatividad es de 21.4% respecto al DANE.

Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –ANDI, ACICAM y otros.

5.2. LA EMPRESA OBJETO DEL ANALISIS

QUIENES SOMOS

Manufacturas **Keller's Ltda.**; fue creada legalmente el 7 de marzo del 2001 ante la notaria 54 del circulo de Bogotá; e inscrita en Cámara de Comercio. El objeto principal es la fabricaron y comercialización de calzado y productos elaborados en cueros y genuinos

Esta fábrica inicia labores en un garaje de la casa de la mamá de los propietarios que están conformado por familiares, los cuales encabezan la dirección de la empresa; realizó la producción de calzado por mas de cuatro años sin estar legalizada y facturando a través de otra empresa, desde ese momento empieza a

fidelizar a sus clientes con los productos mediante diseño y calidad es así como se van consiguiendo los medios para trasladarse a una casa tomada en arriendo para el funcionamiento de esta y legalizarse. Desde el año 2003 registra la marca KIOO's como activo de la empresa y es colocada en sus zapatos comenzando la etapa de posicionamiento; poco a poco al transcurrir del tiempo logra hacer lazos comerciales con grandes cadenas de almacenes como Nueva Moda, Calza Todo, Cueros Vélez, las cuales le dan posicionamiento y crecimiento.

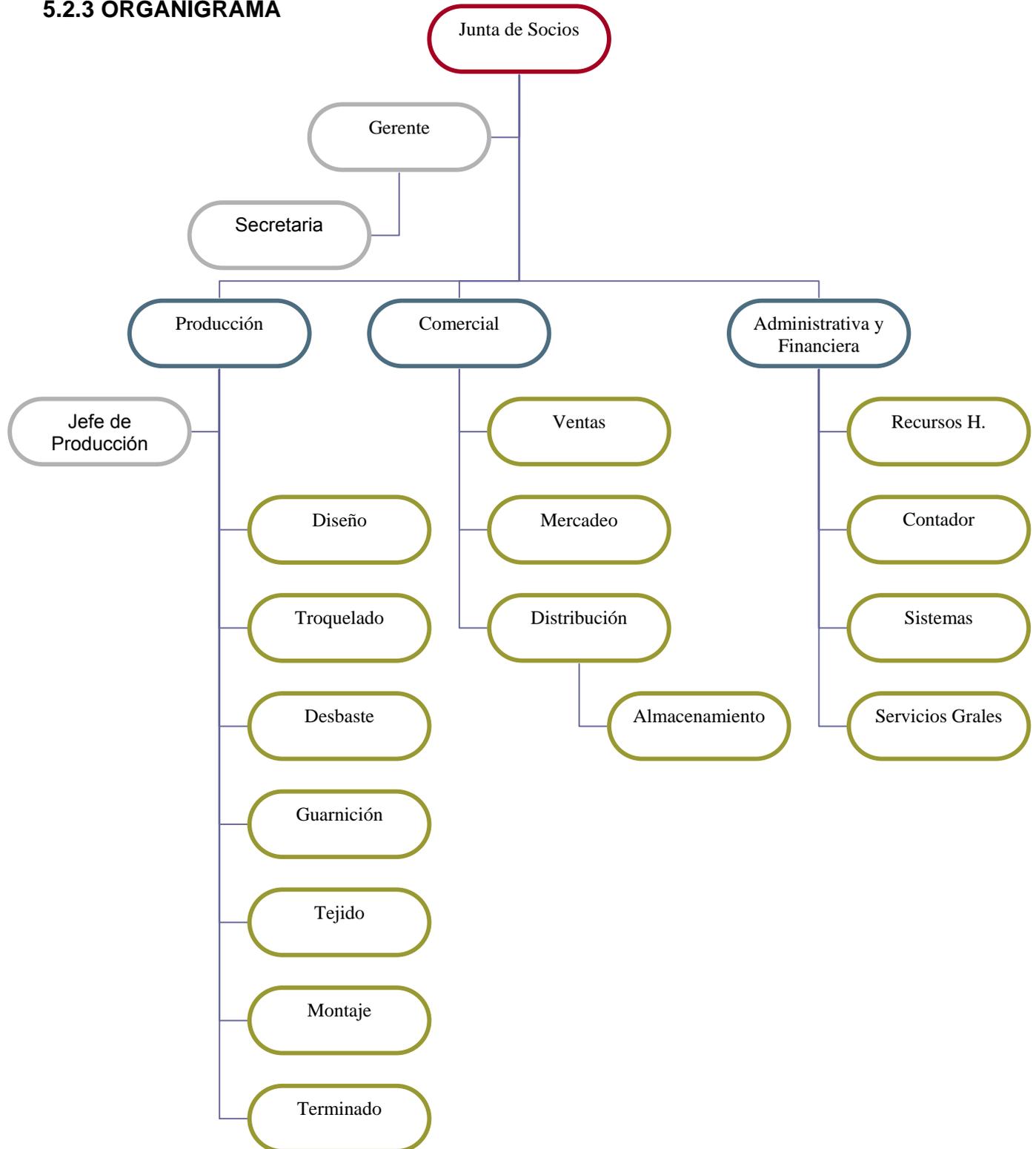
5.2.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Manufacturas Keller's Ltda. Tiene como misión, el diseño elaboración y distribución de calzado con alta calidad, comodidad y durabilidad, dirigido a todas las familias, bajo procesos de alta tecnología que generen reconocimiento en el mercado y rentabilidad para sus propietarios.

5.2.2 VISIÓN

Esperamos ser líderes en innovación y diseño de línea casual, produciendo en instalaciones propias, llegando al mercado nacional e internacional a través de distribuidores y puntos de venta propios.

5.2.3 ORGANIGRAMA



La sostenibilidad del proyecto esta basada en el proceso de producción el cual describiremos mas detalladamente siendo este el eje vertebral para que la empresa se mantenga en una variabilidad del mercado y donde surgen los mayores inconvenientes.

5.2.4 PROCESO DE PRODUCCION

Misión tecnológica

Proveer productos con infraestructura de tecnología con Calidad para apoyar el logro de los objetivos de la organización en el rol, consolidando una relación de confianza y adoptando las mejores prácticas de la industria

Visión tecnológica

En el 2010 ser la mejor empresa, importando maquinaria soportados con la tecnología adecuada y reconocido por el ingenio e innovación de su gente y sus productos

5.2.5 NUESTRO PRODUCTO

Lista de productos y servicios

- zapato tubular especial con suelas confort
- zapato para dotaciones con suelas antideslizantes.
- Zapato de tendencias de moda
- Zapato colegiales
- Zapatos clásicos



Nuestros clientes

Externos

- Cadena de almacenes Nueva moda
- Cadena de almacenes Calzato
- Cadena de almacenes Kotizas
- Cueros Velez.s.a
- Inversiones Tandy
- Inversiones J.r.
- Protela
- Laboratorios Genfar
- Creaciones Miquelina

- Textiles Colette
- Almacen a nivel sabana de Bogota
- Ciudades como Manizales, Medellín, huila, Popayán , Sogamoso, Duitama, Tunja,
- Entre otros.

Internos

- Empleados
- Socios

Nuestros Proveedores externos

- Almacen El Vaqueton
- Americana de Curtidos
- C.I.Rudaz & cia
- Cavucol
- Cobos
- Comercializadora Pelle*s
- Curtiembres San Carlos
- Dialcueros
- Distribuciones Bogota
- Empaques Nacionales
- Finotex
- Herrajes Ltda
- Industria de calzado Vivales
- kueros y afines
- Orion Peleteria

- Pegantes Stars
- Pegaucho
- Peleteria sangil Ltda
- Pieles Sagrado
- Planticalz
- Rudaz & cia
- Simson B R Q Ltda
- Sortecueros
- Suelas y derivados depolietileno
- Sur alpine Ltda
- Surticol Ltda
- Surtimax
- Surtisuelas de colombia Ltda
- Talabarteria y tapiceria del s
- Talabarteria y Tapiceria del Sur
- Tcc
- Tecni costuras s.a.
- Texbo
- Transportes saferbo s.a.
- Ultrasones Ltda
- Vehiculos
- Verpieles saul vera cufiño
- Victor manuel duque
- Villa cueros Ltda
- Zambrano elizabeth - comercial

5.2.6. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO

Capellada:	Cueros, calibre 11- 13
Suelas:	Caucho o T.R.
Hilos	Encerados para la tejida Bonder De Guarnición para la armada del zapato
Herrajes:	De acuerdo al diseño
Plantilla:	Prefabricada
Forros:	Cuero de cerdo.

El zapato va pegado y cosido (vulcanizado) garantizando al cliente suavidad y durabilidad ya que no lleva puntillas para su armada, el forro en cuero le da la suavidad y evita sudoramiento del pie, el cuero garantiza el producto pues mas resistente.

5.2.7 PROCEDIMIENTOS DEL PRODUCTO.

Compra de Materia Prima. El administrador general se encarga de cotizar y comprar el material necesario para la elaboración del producto, de acuerdo a las órdenes de pedidos.

Modelaje Patronar. Los moldes del estilo deseado, modelo previamente diseñado. En esta sección se distribuyen las partes del zapato en piezas que

posteriormente se pasan a lámina y luego se cortan a mano, o si la demanda es alta se mandan a hacer troqueles para que rinda y se incremente el corte.

Corte. El cortador toma los moldes de la referencia requerida y procede a realizar su labor con base en las órdenes de producción.

Desbastado. Consiste en adelgazar los bordes del corte del cuero por donde serán unidas las piezas que han sido cortadas de acuerdo a las especificaciones del pedido.

Guarnición. Esta operación se lleva a cabo en máquinas de codo (máquinas de guarnecer) y consiste fundamentalmente en el ensamblaje de las piezas en cuanto a la piel y el forro. En esta etapa, se colocan también adornos y herrajes.

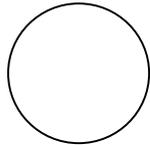
Soldadura. Es una labor de carácter manual, realizada por el soldador y consiste en el montaje de piezas guarnecidas en la horma de acrílico, de acuerdo con los números indicados, diseño escogido. En este proceso se agregan nuevas partes al producto, también se le pone la suela al zapato montado.

Emplantillado o Terminado. Antes de continuar con este proceso se debe realizar una inspección con el fin de comprobar la buena calidad del producto y devolver los imperfectos, es un proceso manual de limpieza, pintura, colocación de plantilla, corrección de pequeños imperfectos como raspaduras, excesos de pegantes, tratando de dejar el producto en óptimas condiciones, con la presencia y calidad deseada.

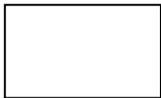
Empaque. En este proceso se empacan en las cajas se almacena y se alista de acuerdo a las especificaciones del pedido y se le envía al cliente.

5.2.8 SEGURIDAD EN LA CALIDAD DEL PROCESO

Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente:



✎ Operación: Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o componente del mismo. Incluye ensamble y desensamble del producto.



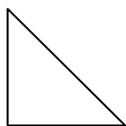
✎ Inspección: Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos para el mismo.



✎ Transporte: Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.



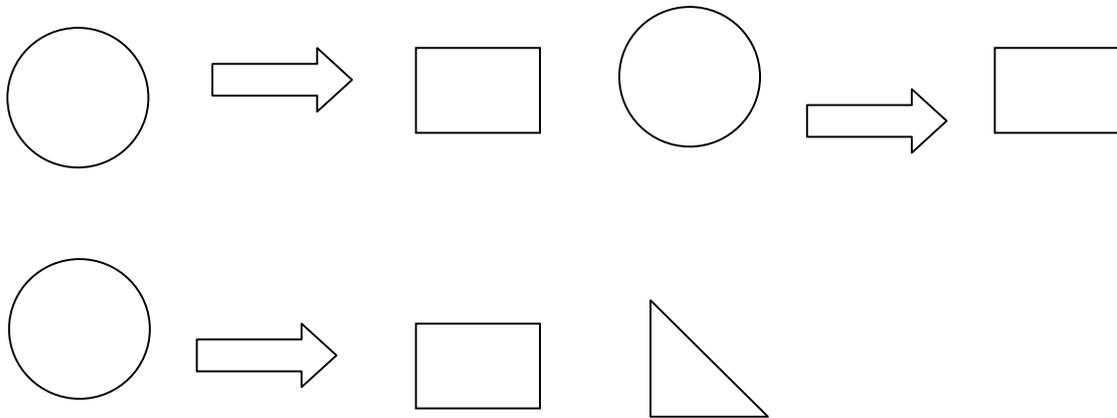
✎ Retraso: Cualquier periodo en el que un componente del producto este esperando para alguna operación, inspección o transporte.



✎ Almacenamiento: Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.¹¹

¹¹ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2tres.htm>

Diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio, desde la entrada de insumos necesarios para su fabricación.



La producción es continua, la duración de esta tiene que ver con la orden de pedido se tiene estandarizado 20 días después de recibido el pedido o la respectiva orden.

5.2.8.1 Requisitos de Entrada.

Materias Primas e insumos: Para la elaboración de un zapato tubular o un zapato montado en este caso se requieren:

- Cueros de acuerdo al estilo aprobado (Napas con diseños en calibres 11-13)
- Suelas en caucho o T.R., la cantidad se pide de acuerdo a la referencia que va con el diseño aprobado.
- Hilos, se compran de dos clases ya sea para tejer que debe ser encerado generalmente italianos ya que ofrecen mejor durabilidad y hilos de coser para la guarnición Bonder

- Herrajes dependen del estilo del zapato algunos no llevan, estos van de acuerdo con las tendencias de la moda.
- Forros, para el zapato darle mejor diseño o imagen y confort se utilizan unos llamados cerdos que son especiales dándoles mas elegancia.
- Cajas, si el zapato es de dama se compran de un tamaño, si es de hombre son de un tamaño mas grande, cualquiera de estas cajas van con el logotipo y marca propia (kioo's) esta ya se encuentra registrada.

La maquinaria a utilizar es:

- Maquina Troqueladoras
- Maquina Devastadora
- Maquina de coser de codo
- Maquina montadora de cuños
- Maquina cardadora
- Maquina Activadora de pegante
- Pegadora de dos bolsas
- Maquina Pulidora
- Maquina Preformadora con martillo
- Compresor.
- Cabina de pintura para calzado.

(Anexo - Fotos Maquinaria)

El mantenimiento se les hace cada mes a las maquinas de guarnición, el compresor cada tres meses.

5.2.8.2 Responsables del Proceso

En general para garantizar una orden en el proceso se tiene un jefe de planta en la empresa el encargado es el señor Gonzalo Ardila quien se encarga de estar revisando constantemente cada área o puesto de trabajo que forma parte del proceso como corte, desbaste, guarnición, tejida, montaje y finalizaje a de esta manera rindiendo informe a la administración de la organización,

Cabe resaltar que dentro de Keller's cada persona encargada de su área es responsable de observar y servir de supervisor del proceso anterior; ejemplo en el inicio del proceso que se da en corte la Sra. Zoila quien en este caso en la que desempeña esta labor antes de iniciar a realizar la orden de producción donde se especifica la referencia, el cuero a utilizar y la cantidad revisa muy detalladamente las hojas de cuero que va acortar ya que están en algunas ocasiones presentan vagas o manchas y esos pedazos no puede ir troquelado en una parte como capellada se deja para algún adorno o plantilla y así sucesivamente cada persona revisa su labor siendo consciente de la calidad con que se tiene que obtener el resultado final en este caso los zapatos.

5.2.8.3 Quien tiene contacto directo con el proceso

Como se menciona anteriormente cada integrante de área están en constante contacto con el proceso.

5.2.8.4 Autoridad para cambiar el proceso.

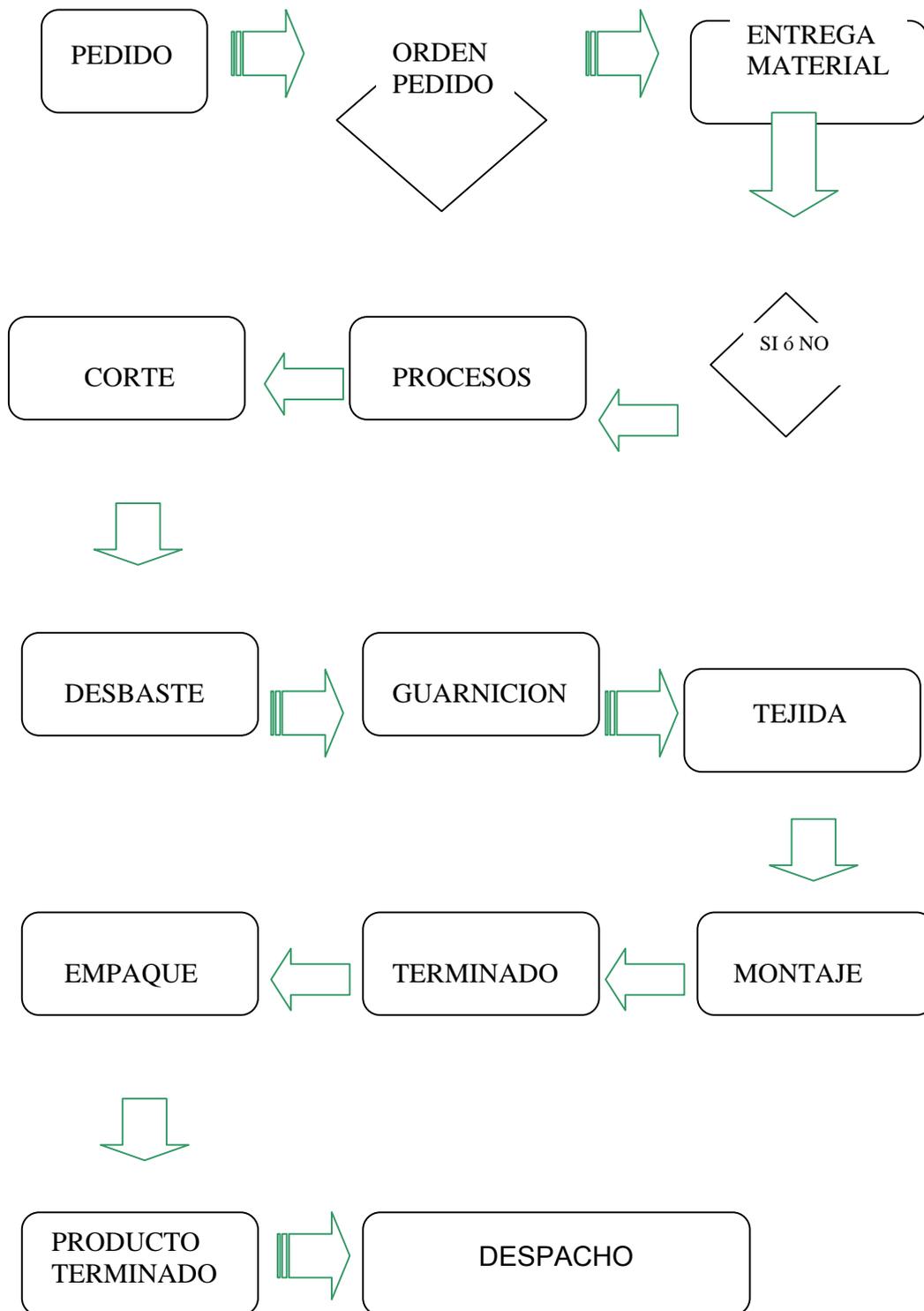
Si en algún momento de la revisión y el numero de pares que se tiene que producir diariamente se nota o observa que algún procedimiento que no esta

cumpliendo con estas metas se entra a mirar si es cuestión de quien lo esta realizando o de la maquinaria que se esta utilizando, por lo cual la gerencia o administración en previo acuerdo con el supervisor jefe de planta se ejecuta un cambio del proceso.

5.2.8.5 Lista de subprocesos o elementos del proceso

- Personal capacitado en cada área es decir se contrata personal calificado en corte o troquelado, desbaste, guarnición, finalizaje, montaje.
- Materias primas (cueros, cordones, forros, herrajes, hilos para tejer, hilos para coser en maquina, pegantes, suelas, cajas, numeradores, cinta para sellar)

5.9. Flujograma del proceso



5.3 ANALISIS DOFA

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya que permite sacar el mayor provecho. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Para nuestro caso se utilizó esta, como mecanismo para evaluar el desarrollo de las actividades generales del Proyecto, la cual es una herramienta que permitió recoger información identificando según los beneficiarios, las fortalezas, oportunidades que el proyecto posee, y a la vez detectar las debilidades y amenazas con las que cuenta hasta el momento de su ejecución.

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES

- ✚ Materia prima a tiempo
- ✚ Ubicación personal (área de guarnición)
- ✚ Rendimiento del personal
- ✚ Sistemas informativas
- ✚ Falta elaboración de funciones

FORTALEZA

- ✚ Innovaciones al producto
- ✚ Capacidad de producción
- ✚ Precio – marca
- ✚ Flujo de caja
- ✚ Equipo humano – planta de producción

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDAD

- + TLC – Nichos vacíos
- + Pioneros en tendencias de la moda
- + Clientes- cadenas de almacenes
- + Capacitación (cursos que ofrecen las entidades como cámara de comercio-sena)
- + Negociaciones – Ruedas de negocios - Exportaciones

AMENAZA

- + Productos sustitutos
- + Sistema financiero (prestamos)
- + Variabilidad del mercado
- + Calidad en los cueros (insumos)
- + Inseguridad en el sector (ubicación de la empresa)

Más detalladamente la Debilidades, Fortalezas Amenazas y Oportunidades se visualizan así:

ENTORNO INTERNO

En la empresa Manufacturas Keller's Ltda, la materia prima se ha convertido en una debilidad debido a no programar mayor cantidad de la que se necesita para cubrir los requerimientos de los pedidos, puesto que cuando se agota las existencias no existe un stock en materia prima como (cueros, suelas) esto retrasa las entregas de los pedidos ya que en la mayoría de veces los proveedores no

tienen existencia en el momento y toca programarles el material de nuevo y esto hace que se retrase todo el proceso.

La organización cuenta con gran cantidad de maquinaria e infraestructura que le permite comprometerse con volúmenes de pedidos lo cual es una fortaleza para esta.

El área de guarnición (armaje de zapatos, unión de costuras) esta muy escaso puesto que esta parte de producción es fina, en estos momentos no hay casi personal calificado para este tipo de obra y ha sido debilidad no ir haciendo el personal capacitarlo ya que existen instituciones como el sena que brindan este servicio.

En un mercado como el de hoy existen riesgos y esto se ve sobre todo en las zonas correspondientes a fuera de Bogotá otras ciudades donde el recaudo de cartera se dificulta ya que no existe una persona que este viajando frecuentemente a visitar a los clientes y estar pendientes tanto de la rotación del producto como en el recaudo afectándonos en la toma de descuentos no autorizados por tiempo de pago de facturas según políticas de la empresa.

El software que se esta utilizando en la organización actualmente es de difícil acceso y no cuenta con las herramientas necesarias para producir datos que nos permita mantener la información al día y nos sirva para tomar decisiones, por otro lado no existe un manual de funciones en los diferentes cargos el cual nos permita una mayor exigencias en el cumplimiento de los deberes de cada funcionario.

ENTORNO EXTERNO

Las exigencias del mercado en la actualidad les obliga a estar en una constante innovación de los productos lo cual le permite permanecer dentro del mercado incrementando la producción y llegando a la obtención de nuevos clientes, para la empresa es muy satisfactorio el reconocimiento que les hacen sus clientes ya que están generando ideas nuevas las cuales hacen que el consumidor final este adquiriendo productos constantemente llevando a una rotación alta de los productos; el alto volumen de pedidos que se están manejando se ha podido cumplir con los clientes gracias a la capacidad en la planta de producción **(maquinaria – infraestructura)** como con el equipo humano que se tiene; los precios que manejan están de acorde con el mercado y con el tipo de materiales que se maneja brindándole a el cliente calidad, confort, diseño y marca ya que se encuentra posesionada en el mercado respaldada por la empresa registrada ante los organismos correspondientes; estas fortalezas llevan a consolidarse cada día mas como empresa prospera.

De igual manera cabe resaltar que para la empresa es importante fidelizar a sus clientes debido a la amenaza que presenta la gran cantidad de zapatos importados que están entrando al país a precios muy bajos o a la elaboración de estos en materiales como sintéticos o telas generando cierres de empresas o disminución de personal. El cuero que se elabora en el país es tan de buena calidad que algunas empresas se han convertido en comercializadoras internacionales ya que el pago al material es mayor, es por esta razón que en ocasiones conseguir cueros de alta calidad es complicado, por lo tanto la empresa es consiente que al ver esta problemática se deben crear estrategias que permitan la negociación y convenios con otras empresas para que esto no afecte la trazabilidad y entrega oportuna de los pedidos.

5.3.1 MATRIZ PERFIL INTERNO COMPETITIVO

DEBILIDADES

1. Materia prima a tiempo  0.3
2. Ubicación personal (área de guarnición)  0.4
3. Recuperación de cartera  0.1
4. Sistemas informativas  0.1
5. Falta elaboración de funciones  0.1

FORTALEZA

1. Innovaciones al producto  0.4
2. Capacidad de producción  0.3
3. Precio – marca  0.1
4. Flujo de caja  0.1
5. Equipo humano – planta de producción  0.1

OPORTUNIDAD

1. TLC – Nichos vacíos  0.2
2. Pioneros en tendencias de la moda  0.3
3. Clientes- cadenas de almacenes  0.2
4. Capacitación (cursos que ofrecen las entidades como cámara de ccio)  0.2
5. Negociaciones – Ruedas de negocios - Exportaciones  0.1

AMENAZA

1. Productos sustitutos  0.2
2. Sistema financiero (prestamos)  0.1
3. Variabilidad del mercado  0.3
4. Calidad en los cueros (insumos)  0.3
5. Inseguridad en el sector (ubicación de la empresa)  0.1

5.3.2 CURVA DE APRENDIZAJE

Dentro de manufacturas keller's analizamos como esta la curva de aprendizaje en cada puesto de trabajo haciendo énfasis en capacitación, cuidado y limpieza de la maquinaria utilizada en las diferentes áreas de producción.

CAPACITACION:

AREA DE CORTE

Las personas que se encuentran en esta área se les capacita semanalmente en el cuidado y limpieza que deben mantener con los troqueles (Moldes para cortar el cuero) ya que estos se oxidan si no se mantiene su respectivo cuidado. De igual manera cuando hay que realizar un corte en un cuero especial se les da la charla para la manipulación de esta materia prima.

AREA DE DESVASTE

En esta área cada vez que se desarrolla un estilo nuevo se le capacita acerca de las piezas y la parte que debe ir desvastada ya que un error en esta área puede generar un reproceso, igualmente la manipulación que trae la maquina (cuchilla) es de sumo cuidado ya que esta se puede comer el cuero.

ÁREA DE GUARNICION (ARMAJE DE ZAPATO)

Los empleados de esta sección son los que mayor capacitación reciben en cuanto al armaje del zapato puesto que las costuras tanto de adorno como las que hacen la forma del zapato de acuerdo al cuero o al estilo son de diferente ancho; de igual manera esta área es donde mayor calidad se exige ya que algún error provoca el cambio parcial o total de las partes que forman el zapato.

ÁREA DE MONTAJE

Esta es el área donde menos capacitación se les brinda a los empleados ya que el personal que labora allí es de mano de obra muy calificada, cabe anotar que igual se les mantiene un seguimiento en cada una de sus actividades.

ÁREA DE FINIZAJE Y EMPAQUE

En esta área también se necesita de una alta capacitación ya que es aquí donde termina el proceso y sale al despacho para el cliente; por la utilización de variedad de tintas y químicos se requiere de un conocimiento adecuado para el manejo.

En general todo el personal de la empresa se capacita cada mes y medio con una duración de cuatro a cinco horas. En temporada alta cuando se requiere de personal extra para la empresa se contrata con conocimientos en calzado y en el área donde se vaya a desempeñar.

5.4 PLAN DE MEJORAS

Area de Producción

- ♣ Dentro del proceso de guarnición el personal no es suficiente, por esto se plantea la opción de capacitación por medio de cursos que ofrecen diferentes organizaciones; la estrategia es estar en contacto con el SENA de la cr 30 el cual es especializado en calzado, marroquinería y afines para estar pendiente de las fechas de la apertura de los cursos y los requerimientos para ingresar de esta manera ir formando guarnecedores para la empresa realizando un convenio empleado – empresa; es una actividad planeada para iniciarla en el segundo semestre del año en curso puesto que comienzan las inscripciones a los cursos, sin dejar de mirar el costo y lo que esto generaría para la empresa (utilidad), y estableciendo los parámetros del convenio.

- ♣ Se podría tener en cuenta el manejo de satélites especializados en guarnición realizando pruebas de calidad, acuerdo de manejo y costos para así no tener inconvenientes de reprocesos o incumplimiento por parte del satélite.

- ♣ De igual manera optar por mantener un stock de los cueros que mayor rotación están teniendo respeto con pedidos ya que este inconveniente generaba demora en la entrega de los pedidos a los clientes de esta manera dar respuesta en forma mas rápida a los resurtidos de los diferentes clientes, exigiendo una mayor inversión en el capital de trabajo en la adquisición de cuero considerándose como la materia prima mas necesaria.

Mediante el desarrollo de indicadores en algunas de las áreas le permitirá a la empresa obtener datos los cuales le ayudaran a medir la eficiencia y eficacia en los procesos dentro de un tiempo determinado y así poder tomar medidas correctivas a tiempo.

INDICADOR DE CALIDAD

$$\frac{1- \text{NUMERO DE ZAPATOS DEFECTUOSOS}}{\text{NUMERO DE ZAPATOS PRODUCIDOS}} \times 100$$

$$= 15/1500 \times (100)$$

$$= 1\%$$

Frecuencia: Mensual

Medida: Unidades pares

Este indicador presenta un umbral de calidad total, ya que se encuentra en un 99%, cabe anotar que en temporadas este indicador varia ya que la cantidad a producir va ha ser mucho mayor.

2- INDICADOR NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

$$\frac{\text{NUMERO DE ZAPATOS PRODUCIDOS}}{\text{NUMERO DE PERSONAL (personal maquina)}} \times 100$$

$$= 1.500 \text{ pares} / 18 \times (100)$$
$$= 83.3333\%$$

Frecuencia: Semanal

Medida: Unidad pares

INDICADOR DE APROVECHAMIENTO DE MATERIA PRIMA


$$\left[\frac{1 - \text{DESPERDICIO}}{\text{TOTAL UTILIZADO}} \right] \times 100$$

$$= 1 - (1 \text{ Decímetro} / 20 \text{ Decímetros}) * 100$$

$$= 95\%$$

Frecuencia: Diaria

Medida: Cantidad de materia prima (Decímetros)



INDICADOR EFICIENCIA PLANTA

$$\frac{\text{TOTAL PRODUCIDO}}{\text{CAPACIDAD DE PRODUCCION}} \times 100$$

$$= 1500/2500 \times (100)$$

$$= 60\%$$

Frecuencia: Mensual

Medida: cantidad pares producidos



EFICIENCIA OPERARIO

$$\frac{\text{NUMERO DE OPERACIONES REALES}}{\text{NUMERO DE OPERACIONES ESPERADAS}} \times 100$$

$$= 210/240 \times (100)$$

$$= 87.5\%$$

Frecuencia: Mensual

Medida: Cantidad de operaciones realizadas por operario



APROVECHAMIENTO DE TIEMPO (POR EMPLEADO)

$$\frac{\text{TIEMPO LABORADO}}{\text{TIEMPO DISPONIBLE}} \times 100$$

$$= 192/240 \times (100)$$

$$= 80\%$$

Frecuencia: Mensual

Medida:



INDICADOR DE TIEMPO IMPRODUCTIVO

**SUMA DE TIEMPOS PERDIDOS+ TIEMPO NO PRODUCIDOS+PERMISOS PAGOS X
100**

TIEMPO LABORADO

$$= 105 \text{ min.} + 200 \text{ min.} + 240 \text{ min.} / 4800 \times (100)$$

$$= 11.35\%$$

Frecuencia: Mensual



CARGA IMPRODUCTIVA

CANTIDAD DE PERMISOS PAGOS X 100

TIEMPO LABORADO

$$= 3 \text{ horas} / 192 \text{ horas}$$

$$= 1.5\%$$

Frecuencia: Semanal

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- ♣ Adquisición de un sistema contable o software que cuente con los requerimientos para cubrir las necesidades que tiene la empresa, colocando a una persona a alimentar el sistema bajo los parámetros de un supervisor obteniendo información al día la cual pueda ser utilizada en la toma de decisiones.

- ♣ El sistema contable de la empresa permite saber cual es su situación buscando alternativas que le permitan a esta ahorrar en costos y gastos aumentando sus expectativas de rendimiento. El buen funcionamiento de esta área le permite a la empresa facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo.

Por lo tanto el área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos ya que todo el manejo económica depende de esta área y por lo tanto cualquier error se vera reflejado en la salud financiera de la empresa.

Los objetivos que debe seguir esta área estarán encaminados a:

- Llevar en forma ordenada los libros de Keller's
- Estar al día con la cancelación de todas las obligaciones financieras de la empresa,
- Aumentar cada día el rendimiento financiero.
- La determinación de los costos fijos y variables, gastos, la verificación del capital requerido, deberá establecer las entradas y salidas de efectivo,

deberá establecerse todos los sistemas de financiación con las diferentes entidades financieras.

- Hacer los ejercicios contables tales como balance general, estado de perdidas y ganancias, cambios en la situación financiera, cambios en el patrimonio, flujo de efectivo.

Administrativa

- Definir las funciones de la empresa y el personal que llevara a cabo dichas funciones.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa
- Establecer los perfiles de cada puesto
- Elaborar los procesos de selección de personal, la contratación e inducción de estos.
- Elaborar las políticas de la empresa, las políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de personal

Area Comercial

- ♣ En el departamento de ventas optar por ingresar a una persona que se dedique a viajar constantemente a las zonas donde no se esta prestando atención y existe mercado brindándole un buen servicio al cliente y así mismo que este pendiente de el cobro y recuperación de cartera, teniendo en cuenta el tiempo que lleva el cliente con la empresa y observando su promedio de pagos el como ha sido y el consumo que mantiene.
- ♣ Estar en constante innovación de estilos en los diferentes productos, manteniendo calidad, entrega oportunas, dándoles valores agregados tanto

al cliente como al producto, de igual manera la cámara de comercio es una entidad que en este momento esta prestando asesoría y apoyo al sector 3 (calzado) para la incrementacion de activos, capacitación y oportunidades de estar en ruedas de negocios al cual puede ofrecer la alternativa de hacer contactos fuera de Colombia para exportar directamente sin la intervención de terceros.

La participación de esta área estará encaminada a:

- Desarrollar una investigación de mercado
- Elaborar un análisis de competencia
- Llevar a cabo el estudio de mercado
- Establecer el sistema de distribución
- Definir la publicidad de la empresa
- Diseñar anuncios, logos, slogan, nombre comercial.
- Definir el sistema de promoción
- Diseño del empaque del producto



INDICADOR ACEPTACION

NUMERO DE DIAS DE RETRASO X 100
NUMERO DE PEDIDOS

Frecuencia: Mensual

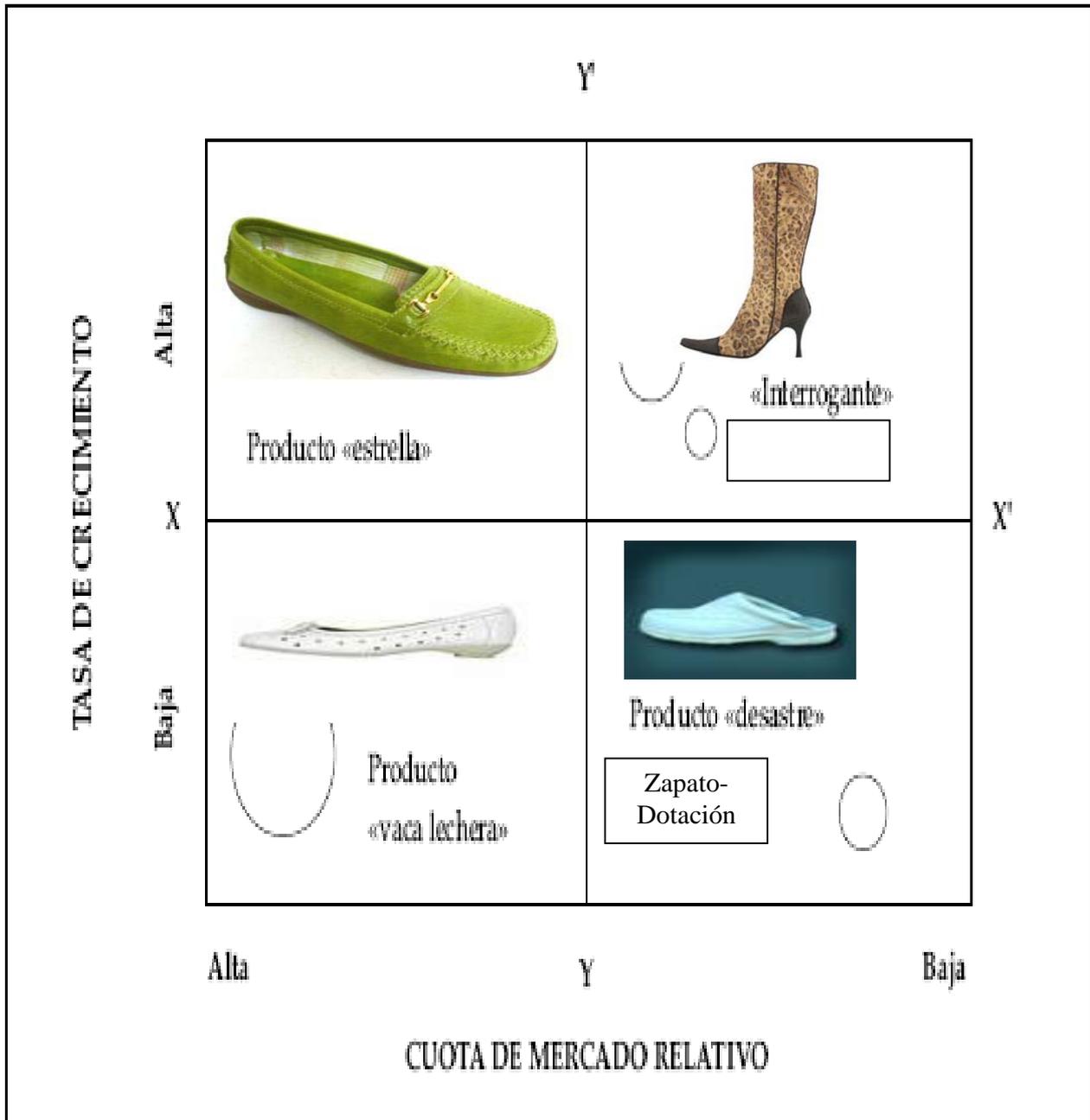
AREA DE TECNOLOGIA

Se desarrollaron algunas matrices que le sirven a la organización para saber dónde están ubicados sus diferentes productos y así conocer cómo se están desarrollando dentro de cada área y la aceptación que tienen en el mercado dando pautas para que sus productos se puedan convertir en un producto estrella, para así evitar en una futura liquidación de algunos, hay que dar paso más allá entrando en negocios de una clase distinta, en los que se puede aprovechar algún elemento de exclusivo valor, para impulsar el desarrollo de los nuevos productos (diversificación), tratando de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla del mercado del calzado, el cual en los últimos años se ha hecho cada vez más competitivo; pero que en la mayoría de los casos

Manufacturas Keller's, ya que en los últimos años se ha destacado por ser una compañía responsable que posee los últimos estándares de calidad, estando siempre a la vanguardia de la moda.

MATRIZ DE BOSTON

VALETAS, DOTACION



TUBULAR DAMA

PRODUCTO ESTRELLA.



Estrellas. Son los mejores negocios dado el alto crecimiento de la industria y la fuerte posición de la firma; estas generan altos beneficios, pero al mismo tiempo requieren de altas inversiones para así mantener su participación.

El producto de mayor reconocimiento en el sector que se desarrolla en Manufacturas Keller's. son: **Los tubulares.**

Una primera opción de estrategia, consiste en tratar de aumentar las ventas del producto actual el cual genera mayor rendimiento para el mercado, se requiere pensar en la necesidad de llevar este producto a nuevos mercados introduciendo nuevas mejoras o variantes de producto para cubrir mejor el mercado actual (desarrollo del producto).

Otra estrategia que pueden darse, son los RESPALDOS de los diferentes departamentos de apoyo que conforman la empresa dirigidos hacia la selección y capacitación de personal, en el manejo financiero, emplear equipos e instalaciones, aprovechar la marca para lanzar otros productos, disponer de una mayor fuerza de ventas, compras conjuntas, etc.

Producto vaca lechera



“Los productos situados en mercado de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras”. Estos son generados de liquides ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Como estos son productos que representan para la empresa costos menores, es necesario crear las inversiones necesarias que deben estar orientadas exclusivamente a mantener una cuota apropiada, mientras se consigue la sustitución por productos estrella.

Interrogantes.

(Dilema)



Dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada lo que se sugiere es identificar qué negocios pueden crecer con éxito (lo que supone grandes inversiones) y en cuáles conviene el retiro.

Las cadenas de distribución colombiana, son relativamente cortas, se suele tener un solo punto de venta, es por ello que Manufacturas Keller's debe tener líneas de distribución nacional y puntos de ventas propios en las principales ciudades del país.

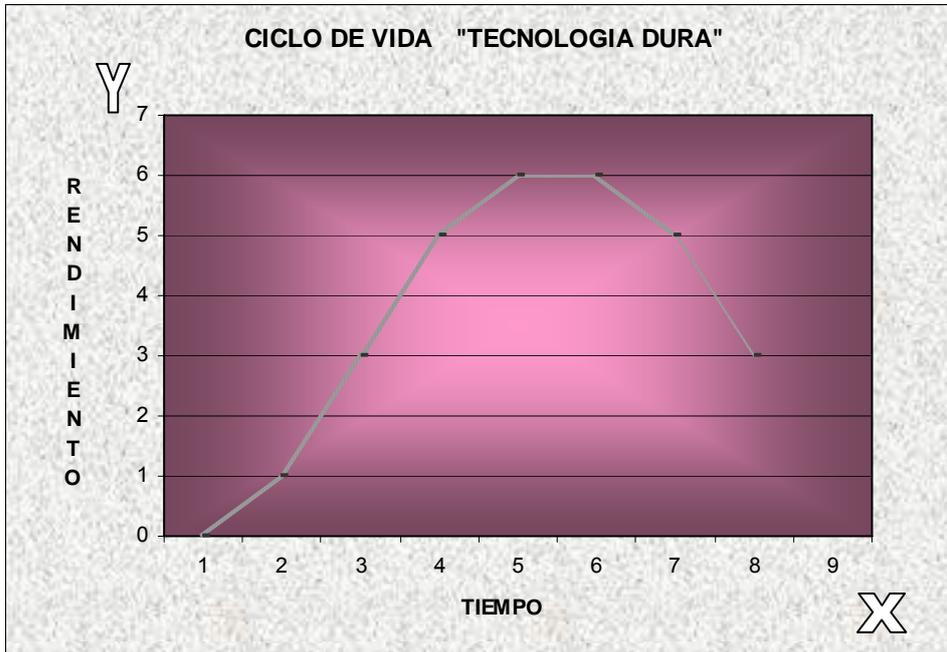
Hay que tener en cuenta los costos tan bajos que entran de los países asiáticos como es el caso de China, lo que ha dificultado en gran medida la producción nacional, por lo tanto hay que tener en cuenta los rangos de precios antes de iniciar cualquier promoción en el mercado. Hay que crear políticas de innovación tecnológica y generar valor agregado a través de diseños novedosos y variedad de productos, siempre orientado a la vanguardia de la moda.

Producto Hueso (Pesos Muertos)

Zapatos de Dotación

Son negocios débiles en un mercado carente de interés, por lo que se debe buscar alguna forma de retiro o cosecha.

El producto de menor auge en el sector que se desarrolla en Manufacturas Keller's. Son la ref. 3028, estos se centran en consumidores con una capacidad de compra media baja, a pesar de la excelente percepción por parte de los consumidores, estos no están dispuestos a pagar por este producto, lo que dificulta la venta de estos.

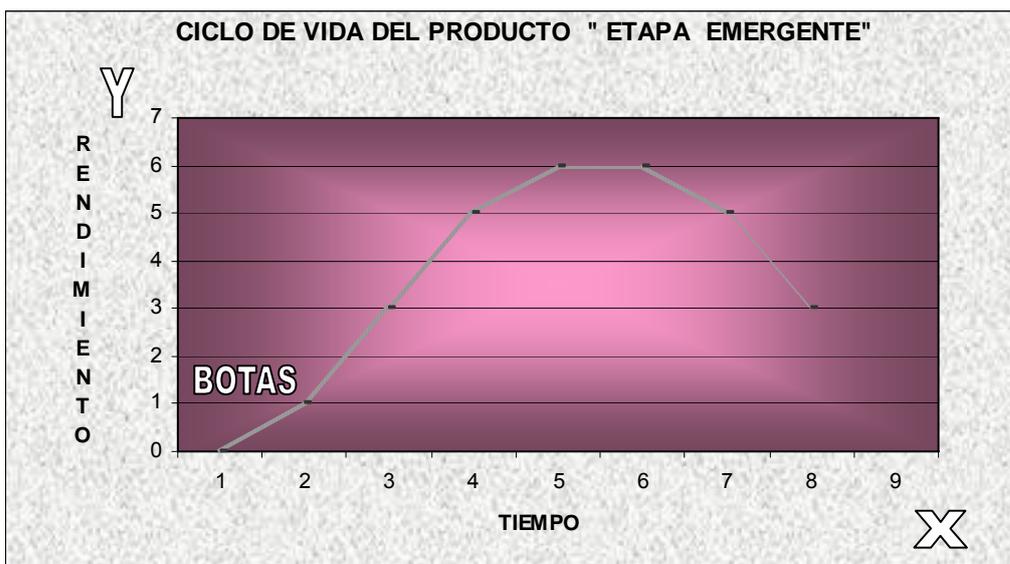


crecimiento

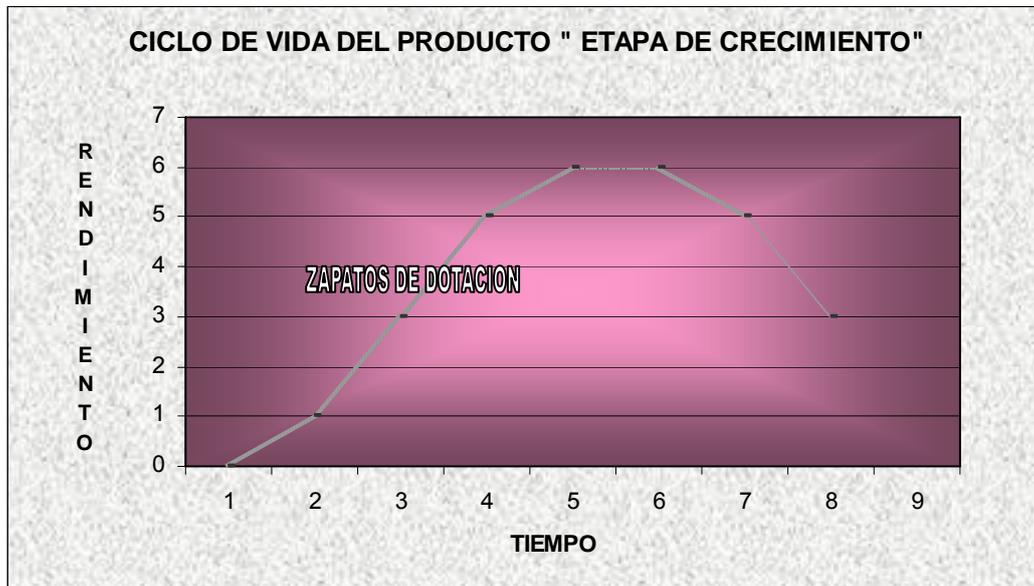


Esta empresa cada día esta incrementando sus ventas gracias al gran reconocimiento que ha tenido a través de estos últimos años, esta empresa ha incrementado su participación en los productos en la cadena nacional actualmente se esta abriendo a otros nichos de mercado. En corto plazo esta empresa requiere fortalecer los sistemas de información, realizando estudios para incrementar la participación en el mercado, incorporando estándares de calidad y posesionando de marca propia.

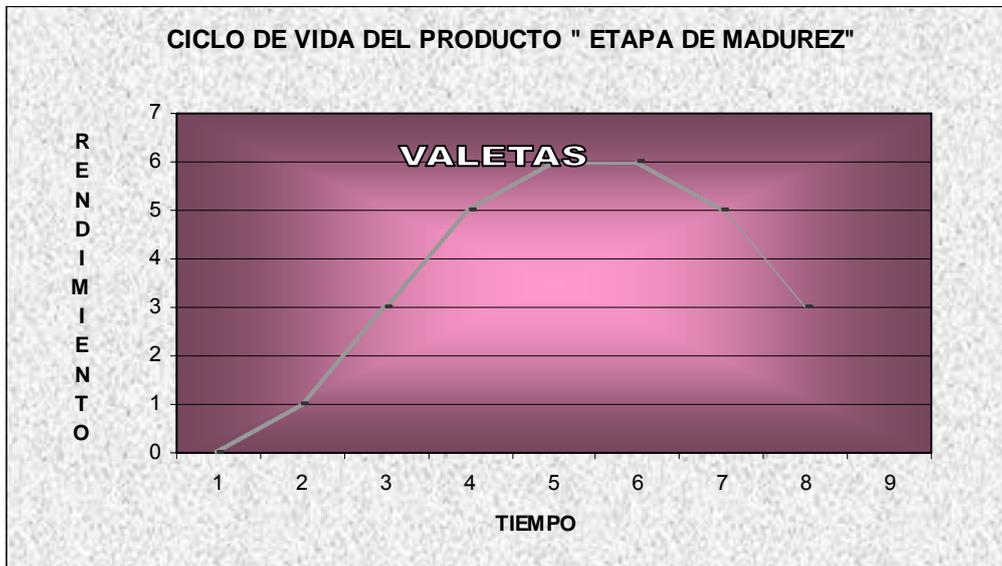
crecimiento



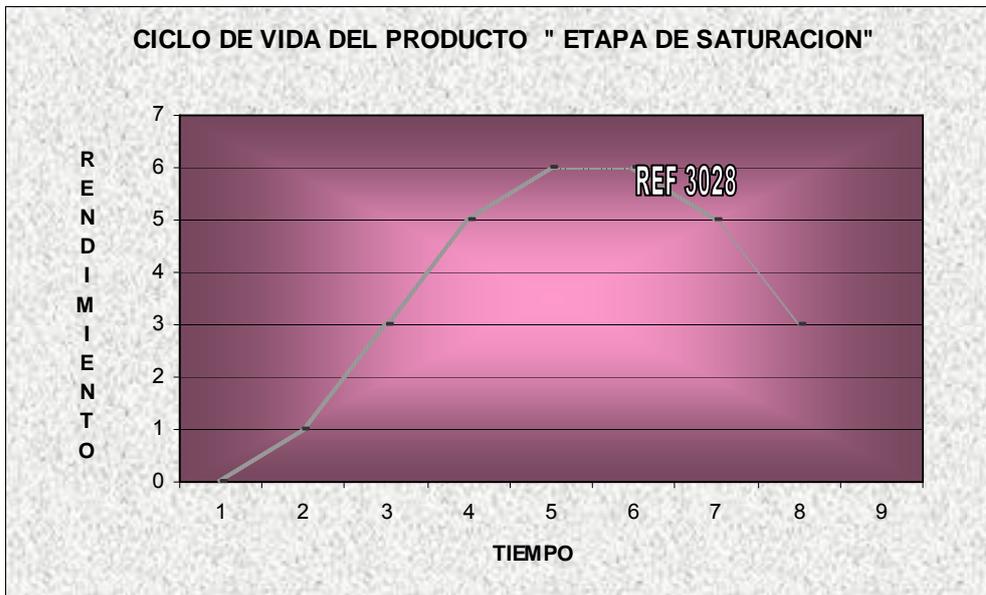
Este producto se encuentra en esta etapa por su bajo crecimiento en las ventas y los altos gastos promocionales que se generan para poder lograr una aceptación adecuada por parte de los consumidores, una estrategia a seguir es lograr tener un menor precio y una mayor publicidad que permita que su penetración en el mercado sea mas rápida y tenga una mayor participación para así poder equilibrar su nivel de gastos y utilidades.



Este producto se encuentra en esta etapa ya que estos generan liquidez, se aprecia un aumento significativo en las ventas. Para poder mantener este producto en esta etapa o por el contrario lograr convertirlo en un producto estrella la empresa debe entrar a nuevos mercados, buscando nuevos canales de distribución, debe crear publicidad que permita un mayor reconocimiento de sus productos, los cuales se han podido posicionar gracias a sus diseños, calidad y confort.



Las tubulares de dama se encuentran en esta etapa debido a un incremento en las ventas, pero es en esta etapa donde se encuentra un gran desafío ya que hay que crear estrategias adecuadas que permitan mantener este producto en esta etapa impidiendo que se convierta en un producto de emergencia. En esta etapa se debe en gran medida satisfacer los intereses y gustos de los consumidores, haciendo cada vez más atractivo este producto.



Este producto se encuentra en esta etapa ya que hay una baja producción debido a la disminución de las ventas.

Se ha evidenciado que el paso de la moda es inevitable, ya que los gustos y preferencias de los consumidores son cada vez mas exigentes, es por ello que Manufacturas Keller's debe crear estrategias que estén orientadas a aprovechar la marca Kioss creando valor agregado a este producto por lo tanto la empresa tendrá que hacer fuerte a la competencia creando preferencia de la marca.

**MATRIZ ANSOFF
TECNOLOGÍA**

TECNOLOGIA	EXISTENTE MERCADO REAL	MEJORADO MERCADO POTENCIAL	NUEVO MERCADO DE EXPORTACION
EXISTENTE	X Manufacturas Kelle's cuenta con La tecnología necesaria para satisfacer las necesidades del mercado existente, lo que ha permitido dar una respuesta óptima al consumidor final. Gracias a esto Manufacturas Kelle's a adquirido mayor reconocimiento gracias a la calidad obtenida en los procesos de producción la tecnología dura con la que cuenta la compañía es ágil	? En Manufacturas Kelle's debe crear estrategias de reconocimiento para poder llegar al mercado potencial, por medio de publicidad y un reconocimiento a un mayor de la marca, logrando tener un portafolio de productos mas variado que permita el reconocimiento de los mercados potenciales.	? Con la tecnología existente si se diera el caso la organización podría cubrir la demanda de un cliente exportador, puesto que sus clientes reales exigen un alto nivel de calidad de los productos y presentación de los mismos, lo que tendría que investigar son los estándares que se manejan en el país a donde se valla a enviar la mercancía.
MEJORADO	X La compañía en los últimos meses gracias al gran reconocimiento, esta liderando nuevos segmentos de mercado por lo cual a implementado innovaciones realizadas en el mercado a través de tecnología implantada en sus estrategias por medio de un valor agregado en cada uno de sus productos, lo que ha permitido tener mayor recordación en la marca.	? Si la empresa adquiere tecnología o mejora la que tiene puede ofrecer a sus clientes potenciales productos elaborados con estándares mas altos, mejora su calidad y así mismo puede incrementar los precios de los mismos generando confianza al cliente y al consumidor final, reduciendo costos en el reproceso de algunos.	? Incursionar en un mercado de exportaron es un poco complicado mas no imposible lo que se debe es conocer los estándares de calidad tan altos que manejan los diferentes países y así mismo contar con infraestructura que soporte la demanda de los productos ya que se manejan pólizas de cumplimiento, la tecnología mejorada debe permitir a la empresa penetrar de una forma mas fácil el acceso a las negociaciones a nivel mundial.
NUEVO EXPORTACION	N.A	N.A	Aun no se exporta

MATRIZ ANSOFF PRODUCTO

TECNOLOGIA	EXISTENTE	MEJORADO	NUEVO
EXISTENTE	Con la tecnología con que cuenta la empresa se puede cumplir en un 100% tanto en la demanda como en la calidad de sus productos logrando tener alta calidad y confort.	Nos permite desarrollar estos productos con estándares de calidad respondiéndoles a nuestros clientes con la entrega de estos.	la empresa puede utilizar la tecnología que tiene de acuerdo para desarrollando un producto nuevo de acuerdo a un estudio realizado para el buen desarrollo de este.
MEJORADO	La tecnología mejorada si se puede llegar a crear un producto existente por que me permitiría reducir costos en la elaboración de este logrando tener mayores estándares de calidad.	Con la tecnología mejorada se puede obtener un producto mejorado en cuento a diseño, en procesos como pegue y montaje, reduciendo tiempos de elaboración	La empresa puede desarrollar productos nuevos utilizando una tecnología mas avanzada para así poderlos llevar a mercados potenciales y así según las condiciones de una negociación se puede dar un producto con exclusividad.
NUEVO	Con una tecnología nueva se pueden desarrollar productos existentes teniendo en cuenta que nos podemos demorar en el proceso para la elaboración de estos puesto que toda tecnología nueva que se adquiera requiere de una capacitación y aprendizaje de su manejo.	N.A	N.A

5.5 PLAN OPERATIVO

Las organizaciones necesitan evolucionar con la finalidad de mantener e incrementar su grado de ajuste y compatibilidad con un entorno siempre cambiante, lo que consiguen mediante: La actualización, mediante la incorporaciones de innovaciones, de sus componentes, tanto primarios (tecnología) como secundarios (estructura) Mejora de la eficiencia y efectividad de la gestión (mejor aprovechamiento de las posibilidades de tecnología y la estructura).

Con el desarrollo del presente trabajo y la alternativa que se presenta de cambio, se pretende que la empresa en estudio logre cumplir con sus objetivos establecidos, para ello presentamos un plan operativo que permita a Manufacturas Keller's lograr sus objetivos

ANALISIS

MATRIZ DOFA	(D + F – A = O)
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia de los funcionarios de la empresa.	1. Software y Hardware de la empresa deficiente
2. Adecuada planta física	2. No se encuentra el personal capacitado en el área de guarnición.
3. Accesoría y servicio personalizado hacia cada cliente, por distintos medios de atención, como son, línea inmediata y visitas que facilita poder llegar al cliente con la oferta de servicio de nuestros productos	3. Falta de sistemas de información adecuados

4. Portafolio variado de servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.	4. Falta de actualización de manuales de funciones, procedimientos.
	AMENAZAS
	1. Lentitud y mal manejo de la información externa.
	2. La parte comercial y productiva es la base de la empresa., por esta razón cualquier falla en el trabajo de la misma afecta directamente al balance social y financiero de la empresa.
OPORTUNIDADES	
1. Tecnología existente en el mercado	
2. Personal calificado en el mercado	
3. Certificaciones.	
4. Posibilidad de posicionar la empresa en el mercado	

ESTRATEGIAS

FO

1. Contribuir con la formación académica de los trabajadores, mediante la realización de convenios con instituciones educativas oficiales y privadas.
2. Capacitar mediante el apoyo de un centro de formación, los mismos

funcionarios de mayor trayectoria de la empresa, utilizando variedad de ayudas didácticas y tecnológicas.

FA

1. Estrategias de sostenimiento y existencia de la empresa con ayuda de los funcionarios antiguos y especializados en el tema.
2. Involucrar a los trabajadores en programas y actividades encaminados en mejorar la imagen y credibilidad, aumentando el sentido de pertenencia hacia ella.

DO

1. Inversión en tecnología (sistemas de computo y/o nuevos programas)
2. Divulgar y difundir los logros en la gestión de la empresa, a través de publicidad y o interacción con clientes, proveedores.

DA

1. Implantación de un sistema de calidad total
2. Elaborar un plan estratégico, también indicadores y medición.
3. Intensificar el mercado.
4. Dotación de un equipo audiovisual, de fotocopias, cartelera para una mejor y mayor divulgación de los logros, programas y servicios de la empresa.

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA		
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS		
PLANEACION	La planeación en esta Empresa, es una etapa desconocida en el proceso administrativo ; debido a que no se presenta una predeterminación del curso a seguir en el corto y el largo sin fijarse en las oportunidades que le puede ofrecer, a su vez no se	A través del desarrollo del presente estudio, se puede concluir que la Empresa se ha venido desempeñando en un medio de incertidumbre, no por la manera en que no sabe a donde dirigirse, sino a la falta de comunicación y la

	<p>tiene en cuenta los aspectos de : políticas, estrategias, reglas, programas, como el mismo presupuesto.</p> <p>La departa mentalización en la empresa, no existe como tal, por lo tanto, el resultado que arroje cualquiera de estos al final del período, no se pueden evaluar, para determinar si estuviera dentro de lo esperado, por debajo o por encima de ello. La carencia de los objetivos, ocasiona que las relaciones entre unos y otros sea deficiente, y produce</p>	<p>inclusión de metas al personal.</p> <p>Ante esta situación se hace necesario la FIJACIÓN DE METAS, en un principio a nivel interno para ir formando una estructura definida tanto a nivel técnico como administrativo de tal manera que se tengan los elementos para enfrentar una situación de cambio; una vez adquirida dicha estructura se proyectará ésta hacia fuera.</p>
<p>ORGANIZACIÓN</p>	<p>El gerente dedica el mayor tiempo a la parte operativa, descuidando sus funciones administrativas, lo que contribuye a que las diferentes áreas funcionen deficientemente y sin coordinación alguna; a su vez, este se encuentra al frente de todas las áreas, impidiéndole la fijación de metas, objetivos, para cada una y además ejercer el control necesario.</p> <p>A nivel operativo , no existe un Manual de Funciones en donde estén definidas estas, lo que hay que recalcar es que en ocasiones y en los casos en que hay exceso de trabajo se les pide la colaboración en actividades extras para poder completar los pedidos a tiempo .</p>	<p>Para garantizar el cambio radical dentro de la empresa en estudio , se han de fijar las siguientes metas a nivel interno :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descentralización del poder: Esto llevará a que se encuentre un clima propicio, entusiasta y dispuesto a contribuir y generar un cambio, y a su vez aportar nuevas ideas, con las que se contribuirán a mejorar ostensiblemente la Organización. - El poseer un equipo va a significar la delimitación de funciones para cada persona. - Tendrá como consecuencia el que se afronten situaciones desde el punto de vista técnico administrativo y no empírico lo cual va a hacer que la Empresa adquiera cada día una estructura más definida y sólida.

DIRECCIÓN	La dirección de la empresa es centralizada. Las decisiones tomadas con respecto al área comercial no están tan enfocadas con el trabajo realmente realizado por estos.	Es importante el tener en cuenta que en una empresa donde el rendimiento económico de esta dependa tanto del área comercial hace que se busque el mejorar el proceso productivo de esta área.
CONTROL	Los sistemas que se llevan de información actualmente, no son tan eficientes, ya que no siempre proporcionan toda la información requerida y necesaria, para llevar a cabo el control de toda la estructura.	Para la implantación de este plan se ha de considerar como un recurso valioso el área comercial y para ello se debe tener en cuenta los puntos de vista de esta respecto al trabajo en campo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Al recopilar toda la investigación realizada podemos concluir que existen falencias en las áreas de planeación, organización, dirección y control, si vemos el enfoque empresarial de la empresa esta dado a la búsqueda de la perfección de la oferta hacia el cliente externo y que se esta dejando de lado al motor fundamental del negocio que es el cliente interno (empleados).

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PLANEACION

Realizar una [planeación](#) que constaría básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de [estrategias](#)
- Desarrollo de los planes de operación
- Establecimiento de [presupuestos](#) financieros
- Ejecución de las [operaciones](#)

Por medio de la función de dirección, los mandos superiores de la empresa deben ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial mientras contribuyen al cumplimiento de los propósitos de la compañía.

Dentro de los factores humanos se deben tener en cuenta la multiplicidad de papeles, la importancia de la dignidad personal y la consideración de la integridad de las personas. Vale tener en cuenta que el ambiente organizacional que se desarrolle es una base fundamental para lograr los efectos esperados de la motivación (satisfacción).

Se recomienda provocar en los trabajadores un gusto y entusiasmo por las tareas que se irradiará a través de toda la organización. Para lograrlo, se necesitan líderes institucionales, y es acá donde el administrador deberá desarrollar la capacidad de atraerlos y saberlos guiar.

El gerente tendrá que ejercer un liderazgo visible y poseer una visión clara del negocio y el equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial; ésta función de líder se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

1. Crear sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa
2. Diseñar un proceso donde la toma de decisiones respecto al trabajo del área comercial en campo se logre visualizar.
3. Delegar actividades con las que se mejore la intercomunicación de las diferentes áreas.
4. Diseñar estrategias donde se unan al área comercial, productiva y la administrativa para que así se logre conocer mejor el trabajo entre ellas.

Control preventivo: “Cuanto más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados, menos necesidad habrá de controles directos” ¹

COSTO¹²

Realizar Estrategias y actividades que involucren áreas, el mayor costo está en la inversión intelectual, ya que los extras vendrían siendo refrigerios y papelería que se gastaría en cumplir con este proceso.

BENEFICIO

Se debe trabajar de adentro hacia fuera así se logrará un engranaje en el trabajo ya que todos hablarán el mismo idioma al tener empleados satisfechos, y se cumplirá con prestarle a los clientes una excelente calidad de servicio.

ZONA DE OPERACIÓN

Analizar e Identificar conocimientos, cargos, funciones y características acerca del área comercial en la organización y profundizar en el proceso organizativo y estructural de las compañías.

Planear el desarrollo, sus funciones, y planes de acción para la solución de problemáticas y normatividad de las empresas que desean un alto desempeño.

Para esto proponemos crear el manual de funciones para el buen funcionamiento de los objetivos de la empresa.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES: De acuerdo con el enfoque sistemático uno de los aspectos que hacen importante el Manual de Funciones es el poder evaluar el perfil humano-teórico que la empresa requiere. También es

¹² 1 KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global

importante es el hecho de que no es suficiente que un funcionario este plenamente informado de las funciones que debe desempeñar, sino que también debe comprender su participación en el trabajo de la totalidad de la organización y sentirse parte de ella.

ANALISIS

Con este análisis, se pretende demostrar de manera breve las principales Fortalezas y Debilidades que son claves para la generación de un plan estratégico consecuente con la empresa. Así como las Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta la Empresa.

MATRIZ DOFA	(D + F – A = O)
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Conocimiento del producto	1 Falta de planeación y programación de producción.
2 Capacidad instalada de producción	2 Falta de seguimiento y evaluación de resultados.
	3 Falta de documentación.
	4 Falta de cultura hacia la mejora continúa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desarrollo de nuevos productos.	1. Competencia fuerte
2. Hacer uso intensivo de la capacidad de desarrollo tecnológico de otras instituciones.	2. Velocidad del cambio tecnológico.

ESTRATEGIAS

FO

1. Crear la cultura de gerencia estratégica es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo.
2. Realzar las propiedades y cualidades de los productos en comparación con los demás.

FA

1. Promover la organización de la producción
2. Aplicar BENCHMARKING Proceso **continuo** de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes sean o no competidores para obtener información sobre productos, servicios, métodos y procesos empresariales que le ayuden a la organización a ejecutar acciones para **mejorar su desempeño**.

DO

1. Optimización de procesos internos.
2. Realizar la planificación de la producción.
3. Crear la documentación adecuada.
4. Diseñar un indicador que permita establecer por operación, el número de piezas que cada centro de trabajo esta en capacidad de procesar para cada producto.
5. Identificar las necesidades y los requerimientos del cliente, en cuanto a las presentaciones del producto, cantidades, precios, usos.
6. Mejoramiento continuo de los procesos con el fin de obtener la certificación tales como la ISO 9001.

DA

1. Crear un plan donde se den a conocer las ventajas de nuestros productos frente a la competencia.

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA		
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS		
PLANEACION	En la parte comercial carecen de planes de venta, estrategias eficaces de cómo identificar un cliente.	La empresa para desempeñarse de una forma eficaz debe seguir ciertas actividades que ayuden a su desarrollo. <ol style="list-style-type: none">1. Deben realizar la planeacion y programación de la producción.2. Documentación3. Realizar una mejor distribución de cargos y cargas de trabajo adecuadas.4. Capacitación en planes, en ventas, servicio al cliente al área comercial.

ORGANIZACIÓN	No existe un Manual de Funciones.	<p>Para garantizar el cambio radical dentro de la empresa en estudio , se han de fijar las siguientes metas a nivel interno :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener claro el proceso del producto que se va a producir. 2. Trabajar en equipo. 3. Apoyar la creación de manuales de producción, y de funciones creando así, mayor compromiso con la empresa.
DIRECCIÓN	<p>La dirección de la empresa es centralizada. Las decisiones tomadas con respecto al área de producción y comercial no están tan enfocadas con el trabajo realmente realizado por estos. Mejorar La documentación, Relaciones interpersonales.</p>	<p>Es importante tener en cuenta que se debe buscar mejorar el proceso productivo, de producción y área comercial. Procurar por mejorar la comunicación total, pues es un factor relevante a la hora de cualquier actividad.</p>
CONTROL	<p>Por falta de planeación y documentación, no existe un registro eficaz donde se pueda obtener información rápida, o donde se lleve el control de proceso de producción ni de comercial- No existe un sistema como tal de información, donde nos pueda indicar como va la producción, o información adicional.</p>	<p>Implantar herramientas de control que permitan medir y corregir. Tanto el área de producción como el de comercial. Tener en cuenta las diferentes opiniones y recomendaciones de los integrantes de las áreas, ya que son ellos los que directamente identifican las falencias, y pueden dar opciones de ayuda eficaces.</p>

ALTERNATIVAS DE SOLUCION AREA PRODUCCION

Se debe recurrir a un desarrollo operacional de producción sistematizado que permita manejar estadísticas, muestreo, posibilidades, inventarios y arroje el manejo de la producción histórica de la planta para tomar decisiones mediatas, inmediatas y proyección a futuro.

Utilizar una metodología de producción que involucre el trabajo en equipo la comunicación y sentido de pertenencia hacia la empresa. Esto hace que se manejen los principios básicos de orden disposición de herramientas y recursos de manufacturas que permiten incrementar la calidad de los productos y procesos.

Para esto se propone funciones básicas

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con los ejecutivos.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.

COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA		
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS		
PLANEACION	La planeación en esta Empresa, es una etapa poco desarrollada en el proceso administrativo; cada movimiento que se vaya a realizar, la compañía no puede saber si mejora o desmejora sustancialmente las condiciones	A través del desarrollo del presente estudio, se puede concluir que la empresa, se ha venido desempeñando en un medio de constante cambio en donde el cliente cada día exige más calidad, tanto de sus

	<p>de esta y por ende de sus clientes.</p> <p>La departamentalización en la empresa, no existe por lo tanto, el resultado que arroje cualquiera de estos al final del período deben no van ligados a un engranaje con el que se debería trabajar en la empresa.</p> <p>Al administrar toda la clase de recursos que significa tener una empresa: en dineros, en recurso humano, en inventarios, en maquinaria debe tener sus objetivos, muy bien determinados.</p>	<p>productos como de la misma empresa. Y hoy por hoy el cliente es el que decide.</p> <p>Ante esta situación se hace necesaria la Atención a las fallas que pueda tener la empresa respecto al cliente.</p>
<p>ORGANIZACIÓN</p>	<p>El ciclo de realización y toma de decisiones se realiza desde la cabeza (presidente) hasta llegar finalmente a los gerentes como último paso del recorrido, sin tener en cuenta que quienes tienen un grado de peso en el ciclo productivo de cualquier empresa es la parte comercial.</p>	<p>Para garantizar el cambio radical dentro de la empresa en estudio , se han de fijar las siguientes metas a nivel interno :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descentralización de la toma de decisiones : Esto llevará a que se realicen procesos 100% productivos ya que el comercial es el que esta de cara al cliente y conoce directamente sus necesidades

CONTROL	Los sistemas que se llevan de información actualmente, son bastante ineficientes, ya que no proporcionan la información requerida y necesaria a tiempo, para llevar a cabo el control de toda la estructura que significa movilizar la cantidad de pedidos, que dependen de esta.	Para la implantación de este plan se ha de considerar como el recurso más valioso el área comercial y para ello se debe tener en cuenta los puntos de vista de esta respecto al trabajo en campo. Saber que es lo que necesitan específicamente para ellos llevar un control de pedido tanto estos como la empresa eficaz y eficientemente) (Software)

ESTRATEGIAS DEL ANALISIS DOFA

- Desarrollo tecnológico y productivo que le permita a la empresa, ser competitivas frente a su competencia. mejoramiento de la productividad, incorporación de tecnología de punta, desarrollo de nuevos productos.
- Realizar diagnósticos de competitividad
- Desarrollar sistemas de información para la gestión de la empresa
- La segunda estrategia es Consolidar el Mercado Nacional
- Implementar un sistema de calidad que permita brindar un buen servicio e incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores, con el fin de elevar la productividad, cumplir con las exigencias de calidad y contrarrestar el impacto de la competencia.
- Brindar a los usuarios una excelente calidad de servicio y obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Anexo No. 2 Propuesta Control proceso productivo

<h2 style="color: blue;">Orden de Producción</h2> <h3 style="color: blue;">No. 001</h3> <p>Ref. de la Pieza: _____ Cantidad: _____ Fecha: _____ Observaciones: _____ Fecha de Impresión: _____</p>									
	Materia Prima	Cantidad	Maquina	Hora Inicio	Tiempo Montaje	Cantidad Defectos	Hora Final	Total Piezas Optimas	
Orden No.:									
Ref. Pieza:									
Fecha:									
Operario:									
Ayudante:									
Maquina:									
Firma Jefe de Producción _____					Firma Operario _____				

Anexo No. 3 Propuesta Control Post-venta

SEGUIMIENTO POSTVENTA

FECHA DE ORDEN	FECHA DE ENTREGA	CLIENTE	OBSERVACIONES	PENDIENTES
---------------------------	-----------------------------	----------------	----------------------	-------------------

Nombre del Vendedor _____ Aceptada Jefe Comercial _____
Código: _____

5.6 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Esta información se encuentra en los cálculos desarrollados en las cédulas presupuestales. (Ver Anexo).

5.6.1 ANÁLISIS DE LAS CÉDULAS PRESUPUESTALES

La estructuración de las cédulas presupuestales es muy importante en la planeación, organización y ejecución de un plan de mejoras, pues son estas las que permiten estimar la viabilidad económica del plan y generan importantes indicadores financieros indispensables para la toma de decisiones adecuadas y/o generar las correcciones necesarias para hacer del plan de mejoras una herramienta benéfica para la empresa.

En primera instancia, para establecer un presupuesto del plan de mejoras, debemos identificar claramente cuales son las estrategias que se van a aplicar en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos con este plan (básicamente un aumento en ventas de un 10% el primer año y de un 7% los años subsiguientes); para ello detallaremos cuales son estas estrategias:

- A. Aumento en stock de inventarios en un 10%, para cumplir satisfactoriamente con el incremento propuesto de pedidos de nuestros clientes.
- B. Programas de Capacitación del personal de la planta de producción en implementación de nuevos procesos y gestión de calidad.
- C. Contratación de personal satélite para cumplir a tiempo con la entrega de los pedidos de nuestros clientes.
- D. Adquisición de un programa contable adecuado para la actualización, manejo y control de las finanzas de la empresa.

- E. Contratación de un empleado contable que se encargue de la retroalimentación de información contable y un empleado de ventas que se encargue de visitar los clientes con mayor frecuencia para fortalecer nuestro servicio postventa.
- F. Mayor inversión en publicidad durante los próximos años.
- G. Generar un manual de cargos, funciones y procedimientos en la empresa; esto generará costos a nivel de papelería y artículos de oficina.
- H. Establecer indicadores de productividad que permitan evaluar adecuadamente los procesos en la empresa, teniendo en cuenta evaluar estos indicadores frecuentemente para establecer su conveniencia.

Después de establecer claramente estos aspectos estratégicos que se desean implementar en la empresa, el segundo paso es presupuestar los costos generados por aplicar estas estrategias en la empresa y de qué manera, positiva o negativamente, estas estrategias afectarán las ventas y la competitividad en la empresa.

Lo primero que hacemos es proyectar el incremento en las ventas presupuestado en los próximos años al implementar el plan de mejoras que es de un 10% el primer año y del 7% en los años subsiguientes. (Ver cedula PA – Proyección de ventas anuales en pesos).

En segundo lugar, presupuestaremos el costo de obligaciones laborales en el que incurrimos al emplear dos (02) personas más en nuestra empresa, cabe anotar que, en este costeo no se incorpora el costo del personal satélite pues lo tomaremos como costos indirectos dentro de fabricación dentro del estado de resultados. Finalmente consolidaremos este costo dentro de las obligaciones laborales generadas por el resto de la nómina de la empresa, como ya han transcurrido seis (06) meses del año 2008, el costeo de este personal en este año se dividirá por dos (02) para identificar el

incremento real consolidado de este personal dentro de las obligaciones laborales de el presente año; para los años subsiguientes se tomará el valor proyectado que fue incrementado anualmente en un cinco (05%) que es el porcentaje de incremento en salarios que hemos proyectado para los próximos años. (Ver cedulas PB1 – Presupuesto de gastos de personal extra año 2008, PB2 – Presupuesto de costos laborales detallados y PA2 – Presupuesto de costos laborales anuales consolidados en pesos).

En tercer lugar, presupuestaremos el costo que generará el incremento en un 10% del stock en inventarios de materias primas que, al igual que en los costos laborales, consolidaremos en el presupuesto de materias primas del año 2008 y proyectaremos este presupuesto en los próximos cuatro (04) años. (Ver cedula PA3 – Proyección de incremento de compra de materias primas en pesos).

En cuarto lugar, presupuestaremos las inversiones diferidas generadas al aplicar este plan de mejoras en la empresa, estas inversiones diferidas se refieren a todos los estudios aplicados para la planeación, organización y ejecución del plan de mejoras, además de los gastos de organización, montaje y puesta en marcha de dicho plan, de un margen especulativo para afrontar otros gastos generados e imprevistos que se puedan presentar durante el transcurso de los procesos a implementar y adicionalmente dentro de este presupuesto de diferidos adicionamos los costos de capacitación del personal de la planta de producción en implementación de nuevos procesos y gestión de calidad y la compra del programa contable adecuado para la actualización, manejo y control de las finanzas de la empresa. Cabe aclarar, que todos estos costos se asocian en esta cedula por ser costos que únicamente se generan en el año de implementación del plan, es decir, el año 2008. (Ver cedula PJ – Inversiones preoperativas).

En quinto lugar, presupuestaremos los gastos diversos, que no son más que los costos en papelería y artículos de oficina en los que se incurre al generar el manual de

cargos, funciones y procedimientos en la empresa y establecer los indicadores de productividad. (Ver cedula PS – Presupuesto de gastos diversos).

Finalmente, utilizaremos los datos de la cedula PS – Presupuesto de gastos diversos para consolidar el presupuesto de gastos operacionales de administración que es importante para el estado de resultados (Ver cedula PT – Presupuesto de gastos operacionales consolidados de administración); para implementar la estrategia del incremento de la inversión en publicidad, se estableció en primera medida el incremento de dicho ítem que se taso en Trescientos Mil Pesos M/te mensuales (\$300.000 M/te), este incremento se calculo anualmente y se consolido en el presupuesto de gastos operacionales consolidados de ventas y publicidad. (Ver cedula PU – Presupuesto de gastos operacionales consolidados de ventas y publicidad).

En sexto lugar, calcularemos finalmente los costos en los que incurriremos al contratar personal satélite dentro de la producción de la empresa para cumplir con el incremento en los pedidos de los clientes proyectados en el presupuesto de ventas anuales en pesos. Para ello, como política de la empresa, se estableció un porcentaje de un 5% sobre el incremento en las ventas de cada año como presupuesto de costos indirectos, específicamente, contratos con terceros (Outsourcing). (Ver cedula PV – Presupuesto de costos indirectos).

Ya establecidos todos los costos y gastos en los que se va a incurrir para establecer el plan de mejoras en la empresa, tenemos las herramientas suficientes para estructurar concretamente la inversión necesaria para llevar a cabo satisfactoriamente la implementación de este plan y además proyectar está inversión durante los próximos cuatro (04) años; en cuanto al financiamiento de esta inversión se estableció que la empresa puede soportar económicamente este plan de mejoras sin necesidad de financiación externa. (Ver cedula 1 – Estructura y programación de la inversión y del financiamiento del plan de mejoras).

Ahora, que ya obtuvimos el presupuesto consolidado del plan de mejoras, debemos establecer el impacto que tendrá esta inversión y la aplicación del mismo sobre las utilidades de la empresa; para ello debemos establecer el estado de resultados de la empresa considerando la proyección de ventas anuales en pesos y los datos consolidados, teniendo en cuenta la inversión del plan de mejoras, de los costos y gastos de la empresa en esos mismos periodos de tiempo. Cabe mencionar que la utilidad a capitalizar generada en el año 2008 además de ser positiva, es considerablemente mayor en relación con el periodo inmediatamente anterior, es decir 2007, donde solo se generaron utilidades por \$ 11.041.186. (Ver cedula 2 – Estado de resultados).

En la cedula 3, podemos observar el flujo de efectivo generado durante los próximos cinco (05) años que además de ser positivo genera durante el transcurso del tiempo un incremento considerablemente alto en los saldos iniciales de efectivo para cada uno de los siguientes años. (Ver cedula 3 – Estado de fuentes y usos – pronóstico de los flujos de efectivo generado).

En la cedula 4, podemos observar como afecta la inversión del plan de mejoras al balance general y finalmente en la cedula 5, observamos algunos indicadores financieros que nos permiten analizar la viabilidad de implementar este plan de mejoras en la empresa pues nos genera un incremento importante en la utilidad y unos indicadores positivos de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS				
O	AÑOS			
	Jun-07	%	Jun-08	%
	\$ 109.200.753	100%	\$ 123.236.687	100%
	\$ 109.200.753	100%	\$ 123.236.687	100%
	\$ 71.731.618	66%	\$ 91.897.670	75%
	\$ 71.731.618	66%	\$ 91.897.670	75%
	\$ 37.469.135	34%	\$ 31.339.017	25%
	\$ 15.483.499	14%	\$ 16.005.255	13%
	\$ 10.504.883	10%	\$ 11.755.755	10%
	\$ 4.978.616	5%	\$ 4.249.500	3%
	\$ 21.985.636	20%	\$ 15.333.762	12%
		0%		0%
		0%		0%
	\$ 21.985.636	20%	\$ 15.333.762	12%
38%	\$ 8.354.542	8%	\$ 5.826.830	5%
	\$ 13.631.094	12%	\$ 9.506.932	8%
10%	\$ 1.363.109	1%	\$ 950.693	1%
	\$ 12.267.985	11%	\$ 8.556.239	7%
10%	\$ 1.226.798	1%	\$ 855.624	1%
	\$ 11.041.186	10%	\$ 7.700.615	6%

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
O	AÑOS			
	Jun-07	Jun-08	V. ABSOLUTA	VARIACION %
	\$ 109.200.753	\$ 123.236.687	\$ 14.035.934	113%
	\$ 109.200.753	\$ 123.236.687	\$ 14.035.934	113%
	\$ 71.731.618	\$ 91.897.670	\$ 20.166.052	128%
	\$ 71.731.618	\$ 91.897.670	\$ 20.166.052	128%
	\$ 37.469.135	\$ 31.339.017	\$ -6.130.118	84%
	\$ 15.483.499	\$ 16.005.255	\$ 521.756	103%
	\$ 10.504.883	\$ 11.755.755	\$ 1.250.872	112%
	\$ 4.978.616	\$ 4.249.500	\$ -729.116	85%
	\$ 21.985.636	\$ 15.333.762	\$ -6.651.874	70%
	\$ 21.985.636	\$ 15.333.762	\$ -6.651.874	70%
38%	\$ 8.354.542	\$ 5.826.830	\$ -2.527.712	70%
	\$ 13.631.094	\$ 9.506.932	\$ -4.124.162	70%
10%	\$ 1.363.109	\$ 950.693	\$ -412.416	70%
	\$ 12.267.985	\$ 8.556.239	\$ -3.711.746	70%
10%	\$ 1.226.798	\$ 855.624	\$ -371.175	70%
	\$ 11.041.186	\$ 7.700.615	\$ -3.340.571	70%

De acuerdo al análisis vertical del estado de resultados podemos concluir que hubo un incremento significativo del costo de ventas respecto al año anterior, esto puede ser a raíz de un incremento en el costo de las materias primas o un desperdicio de dichas materias primas que pueden estar generando este incremento, esto ha generado un variación de 9% en las utilidades brutas de la empresa; por otro lado los gastos de venta y publicidad han incrementado en un 2%, esto es debido a las estrategias comerciales de la empresa que buscan incrementar las ventas para recuperar la variación negativa que se ha presentado por el incremento del costo de ventas. La empresa debe generar estrategias de mayor impacto como, por ejemplo, buscar proveedores de materias primas de igual calidad a menor precio y/o realizar nuevas colecciones de calzado dirigidas a nichos de mercado que la empresa no ha explotado y que pueden llegar a ser muy beneficiosos para el good will de la empresa y los ingresos de la misma.

CEDULA 13	ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL				
INFORMACION CONSIDERADA	0	AÑOS			
		Jun-07	%	Jun-06	%
ACTIVOS CORRIENTES		ACTIVOS CORRIENTES			
Caja y Bancos		\$ 8.300.755	4%	\$ 5.395.490	3%
Cuentas por Cobrar		\$ 101.987.417	47%	\$ 83.354.417	42%
Inventarios		\$ 40.196.000	19%	\$ 49.195.708	24,96%
Inversiones Temporales			0%	\$ 800.000	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 150.484.172	69%	\$ 138.745.615	70%
ACTIVOS FIJOS		ACTIVOS FIJOS			
Inversión Activos Fijos		\$ 66.569.589	31%	\$ 58.343.737	30%
TOTAL ACTIVO FIJO BRUTO		\$ 66.569.589	31%	\$ 58.343.737	30%
(-) Depreciaciones Acumuladas			0%		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		\$ 66.569.589	31%	\$ 58.343.737	30%
OTROS ACTIVOS		OTROS ACTIVOS			
Diferidos			0%		0%
TOTAL OTROS ACTIVOS		\$ 0	0%	\$ 0	0%
(-) Amortización Acumulada de Diferidos			0%		0%
TOTAL OTROS ACTIVOS NETOS		\$ 0	0%	\$ 0	0%
TOTAL OTROS ACTIVOS		\$ 217.053.761	100%	\$ 197.089.352	100%
PASIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES			
Obligaciones Bancarias		\$ 38.135.418	22%	\$ 12.330.325	7%
Proveedores		\$ 53.958.375	30%	\$ 37.009.988	20%
Cuentas por Pagar		\$ 7.496.265	4%	\$ 10.644.696	6%
Obligaciones Laborales		\$ 2.437.392	1%	\$ 5.856.671	3%
Otros Pasivos		\$ 10.409.654	6%	\$ 4.720.483	3%
Impuestos por pagar		\$ 4.922.222	3%	\$ 9.844.444	5%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 117.359.326	66%	\$ 80.406.607	43%
PASIVOS A LARGO PLAZO		PASIVOS A LARGO PLAZO			
Obligaciones Bancarias			0%		0%
Préstamos de Socios		\$ 30.000.000	17%	\$ 30.000.000	16%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		\$ 30.000.000	17%	\$ 30.000.000	16%
TOTAL PASIVOS		\$ 147.359.326	83%	\$ 110.406.607	59%
PATRIMONIO		PATRIMONIO			
Capital Social		\$ 3.000.000	2%	\$ 3.000.000	2%
Reserva Legal (10%)		\$ 1.363.109	1%	\$ 950.693	1%
Utilidades Acumuladas No Distribuidas		\$ 43.213.181	24%	\$ 63.812.160	34%
Utilidades del Ejercicio		\$ 12.267.985	7%	\$ 8.556.239	5%
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO		\$ 59.844.275	34%	\$ 76.319.092	41%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 177.203.601	100%	\$ 186.725.699	100%

Manufacturas Keller's Ltda.

6. CONCLUSIONES

Técnicas

- ♣ La mayor debilidad que presenta la compañía es el no tener personal suficiente en el área de guarnición ni tampoco se ha esforzado por ir haciéndolos es decir capacitándolos por medio de cursos que ofrecen diferentes organizaciones; la estrategia es estar en contacto con el SENA de la cr 30 el cual es especializado en calzado, marroquinería y afines para estar pendiente de las fechas de la apertura de los cursos y los requerimientos para ingresar de esta manera ir formando guarnecedores para la empresa realizando un convenio empleado – empresa Optar por mantener un stock de los cueros que mayor rotación están teniendo respeto con pedidos ya que este inconveniente generaba demora en la entrega de los pedidos es una actividad planeada para iniciarla en el segundo semestre del año en curso puesto que comienzan las inscripciones a los cursos, sin dejar de mirar el costo y lo que esto generaría para la empresa (utilidad), y estableciendo los parámetros del convenio.

- ♣ Se podría tener en cuenta el manejo de satélites especializados en guarnición realizando pruebas de calidad, acuerdo de manejo y costos para así no tener inconvenientes de reprocesos o incumplimiento por parte del satélite.

Financieras

- ♣ Adquisición de un sistema contable o software que cuente con los requerimientos para cubrir las necesidades que tiene la empresa, colocando a una persona a alimentar el sistema bajo los parámetros de un supervisor obteniendo información al día la cual pueda ser utilizada en la toma de decisiones.

- ♣ El sistema contable de la empresa permite saber cual es su situación buscando alternativas que le permitan a esta ahorrar en costos y gastos aumentando sus expectativas de rendimiento. El buen funcionamiento de esta área le permite a la empresa facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo.

Por lo tanto el área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos ya que todo el manejo económica depende de esta área y por lo tanto cualquier error se vera reflejado en la salud financiera de la empresa.

Los objetivos que debe seguir esta área estarán encaminados a:

- Llevar en forma ordenada los libros de Keller's
- Estar al día con la cancelación de todas las obligaciones financieras de la empresa,
- Aumentar cada día el rendimiento financiero.
- La determinación de los costos fijos y variables, gastos, la verificación del capital requerido, deberá establecer las entradas y salidas de efectivo, deberá establecerse todos los sistemas de financiación con las diferentes entidades financieras.
- Hacer los ejercicios contables tales como balance general, estado de perdidas y ganancias, cambios en la situación financiera, cambios en el patrimonio, flujo de efectivo.

Administrativa

- Definir las funciones de la empresa y el personal que llevara a cabo dichas funciones.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa
- Establecer los perfiles de cada puesto
- Elaborar los procesos de selección de personal, la contratación e inducción de estos.
- Elaborar las políticas de la empresa, las políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de personal

Área comercial

- ♣ En el departamento de ventas optar por ingresar a una persona que se dedique a viajar constantemente a las zonas donde no se esta prestando atención y existe mercado brindándole un buen servicio al cliente y así mismo que este pendiente de el cobro y recuperación de cartera, teniendo en cuenta el tiempo que lleva el cliente con la empresa y observando su promedio de pagos el como ha sido y el consumo que mantiene.
- ♣ Estar en constante innovación de estilos en los diferentes productos, manteniendo calidad, entrega oportunas, dándoles valores agregados tanto al cliente como al producto, de igual manera la cámara de comercio es una entidad que en este momento esta prestando asesoría y apoyo al sector 3 (calzado) para la incrementacion de activos, capacitación y oportunidades de estar en ruedas de negocios al cual puede ofrecer la alternativa de hacer contactos fuera de Colombia para exportar directamente sin la intervención de terceros.

La participación de esta área estará encaminada a:

- Desarrollar una investigación de mercado
- Elaborar un análisis de competencia
- Llevar a cabo el estudio de mercado
- Establecer el sistema de distribución
- Definir la publicidad de la empresa
- Diseñar anuncios, logos, slogan, nombre comercial.
- Definir el sistema de promoción
- Diseño del empaque del producto

Organizacionales

- ✚ El establecer canales de comunicación adecuados tanto a nivel de departamento, como a nivel de toda la organización, ayuda a un mejor desempeño en la búsqueda de objetivos comunes.

- ✚ Todo diagnóstico dentro de cualquier organización es de vital importancia, pues su buen funcionamiento depende la agilización, control, eficiencia, eficacia, y optimización de los movimientos y tiempos de la empresa.

- ✚ Hacer reuniones periódicas es importante para evaluar el desempeño de los empleados en cuanto al cumplimiento de tareas asignadas

- ✚ Buscar las mejores alternativas en cuanto a controles, se convierte en una prioridad, esto con el ánimo de disminuir al máximo riesgos que se puedan generar por falta reaprovechamiento en la tecnología.

7. BIBLIOGRAFIA

- ✚ http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf
- ✚ file:///\\Krusty\\apuntes\\stock\\tmp\\00008719\\00008719.doc Fecha de creación 19/07/2004 6:01 1/p1 52210834
- ✚ http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=187
- ✚ Información ACICAM (2007, <http://www.ACICAM.COM>).
- ✚ Departamento administrativo nacional de estadística DANE. (2005 Diciembre) .
<http://www.dane.gov.co>
- ✚ Quijado, Jose, Oportunidades de la innovación en la micro, pequeña y mediana empresa, s.d.
- ✚ Sabino C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. 2003, 2p. 89)
- ✚ Diagnostico Empresarial
file:///\\Krusty\\apuntes\\stock\\tmp\\00008719\\00008719.doc Fecha de creación 19/07/2004 6:01 1/p1 52210834. Página 1 de 1. LABOR INVESTIGATIVA INTERNA
- ✚ www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm - 27k –
- ✚ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2tres.htm>

PA NOMBRE PRODUCTO A PRODUCIR	O	Ventas Promedio mensual	PROYECCION DE VENTAS ANUALES (EN PESOS)				
			A	N	O	S	
			2008	2009	2010	2011	2012
Ventas Anuales			\$ 123.236.687	\$ 135.560.356	\$ 145.049.581	\$ 155.203.051	\$ 166.067.265
*Ratio de crecimiento de las ventas año por año				10%	7%	7%	7%
Factor de proyección anual según % de crecimiento				1,1	1,07	1,07	1,07

TABLA DE RATIOS A APLICAR PARA CALCULO DE COSTOS LABORALES EN UNA EMPRESA		
CONCEPTO	CARGA PRESTACIONAL	FACTOR MENSUAL
1. PRESTACIONES SOCIALES		
1.1. CESANTIAS	1 Mes por Año Laborado	8,33%
1.2. PRIMA DE SERVICIOS	1 Mes por Año Laborado	8,33%
1.3. VACACIONES	15 Días de Sueldo	4,17%
1.4. INTERESES A LAS CESANTIAS	12% Anual	1%
1.5. PARAFISCALES	9% Mensual	9%
2. SEGURIDAD SOCIAL		
2.1. Salud	8% Mensual	8,5%
2.2. Pensión	11,75% Mensual	12%
3. OTROS		4%
TOTAL A CARGO DEL EMPLEADOR		55,33%

PB1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL EXTRA AÑO 2008					
NOMBRE DEL CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL	Carga prestac. mensual	Carga prestac. anual	TOTAL SUELDO MAS CARGA LAB
Asistente Contable	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 331.980	\$ 3.983.760	\$ 11.183.760
Asistente de Ventas	\$ 470.000	\$ 5.640.000	\$ 260.051	\$ 3.120.612	\$ 8.760.612
TOTALES	\$ 1.070.000	\$ 12.840.000	\$ 592.031	\$ 7.104.372	\$ 19.944.372

PB2 PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES DETALLADOS						
NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL	2008	ANOS			
			2009	2010	2011	2012
SUELDOS SEGUN NOMINA	\$ 1.070.000	\$ 12.840.000	\$ 13.482.000	\$ 14.156.100	\$ 14.863.905	\$ 15.607.100
1. PRESTACIONES SOCIALES						
1.1 CESANTIAS	\$ 89.131	\$ 1.069.572	\$ 1.123.051	\$ 1.179.203	\$ 1.238.163	\$ 1.300.071
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	\$ 89.131	\$ 1.069.572	\$ 1.123.051	\$ 1.179.203	\$ 1.238.163	\$ 1.300.071
1.3 VACACIONES	\$ 44.619	\$ 535.428	\$ 562.199	\$ 590.309	\$ 619.825	\$ 650.816
1.4 INTERESES A LAS CESANTIAS	\$ 10.700	\$ 128.400	\$ 134.820	\$ 141.561	\$ 148.639	\$ 156.071
1.5 PARAFISCALES	\$ 96.300	\$ 1.155.600	\$ 1.213.380	\$ 1.274.049	\$ 1.337.751	\$ 1.404.639
2. SEGURIDAD SOCIAL						
2.1 Salud	\$ 90.950	\$ 1.091.400	\$ 1.145.970	\$ 1.203.269	\$ 1.263.432	\$ 1.326.604
2.2 Pensión	\$ 128.400	\$ 1.540.800	\$ 1.617.840	\$ 1.698.732	\$ 1.783.669	\$ 1.872.852
3 OTROS	\$ 42.800	\$ 513.600	\$ 539.280	\$ 566.244	\$ 594.556	\$ 624.284
TOTALES	\$ 1.662.031	\$ 19.944.372	\$ 20.941.591	\$ 21.988.670	\$ 23.088.104	\$ 24.242.509
Ratio de incremento anual de salarios			5%	5%	5%	5%
Factor de proyección			1,05	1,05	1,05	1,05

PA2 PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES ANUALES CONSOLIDADOS (EN PESOS)							
NOMBRE PRODUCTO A PRODUCIR	O	Ventas Promedio mensual	A	N	O	S	
			2008	2009	2010	2011	2012
			Costos Laborales Consolidados			\$ 15.828.857	\$ 27.091.095
*Ratio de crecimiento año por año				5%	5%	5%	5%
Factor de proyección anual según % de crecimiento				1,05	1,05	1,05	1,05

PA3		PROYECCION DE INCREMENTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS (EN PESOS)						
NOMBRE PRODUCTO A PRODUCIR	O	Ventas Promedio mensual						D
			A	N	O	E		
			2008	2009	2010	2011	2012	
Incremento Anual Materias Primas			\$ 47.674.684	\$ 4.767.468	\$ 5.244.215	\$ 5.768.637	\$ 6.345.500	
*Ratio de crecimiento de compras materias primas año por año				10%	10%	10%	10%	
Factor de proyección anual según % de crecimiento				1,1	1,1	1,1	1,1	

PJ		INVERSIONES PREOPERATIVAS	
INVERSIONES DIFERIDAS		VALOR AÑO 2008	
Estudios técnicos			\$ 100.000
Estudios económicos			\$ 100.000
Gastos de Organización			\$ 500.000
Gastos de Montaje			\$ 1.000.000
Instalación y puesta en marcha			\$ 500.000
Capacitación			\$ 700.000
Uso de patentes y licencias (Programa Contable)			\$ 800.000
Gastos financieros en instalación			
Otros			\$ 500.000
Imprevistos			\$ 500.000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS			\$ 4.700.000

PS		PRESUPUESTO DE GASTOS DIVERSOS PROMEDIO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
UTILES Y PAPELERIA:				
Resma de Papel	2	\$ 15.000	\$ 30.000	
Esferos	1	\$ 2.000	\$ 2.000	
Libretas	2	\$ 1.500	\$ 3.000	
Carpetas	10	\$ 500	\$ 5.000	
TOTAL GASTOS DIVERSOS MENSUAL:			\$ 40.000	
TOTAL GASTOS DIVERSOS PRIMER AÑO:			\$ 480.000	

PT		PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES CONSOLIDADOS DE ADMINISTRACION						
DESCRIPCION	TIPO DE COSTO	PROMEDIO MENSUAL						D
			A	N	O	E		
			2008	2009	2010	2011	2012	
DIVERSOS	F	\$ 40.000	\$ 12.235.755	\$ 12.847.543	\$ 13.489.920	\$ 14.164.416	\$ 14.872.637	
TOTALES		\$ 40.000	\$ 12.235.755	\$ 12.847.543	\$ 13.489.920	\$ 14.164.416	\$ 14.872.637	
Porcentaje de crecimiento anual				5%	5%	5%	5%	
Factor de proyección				1,05	1,05	1,05	1,05	

PU		PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES CONSOLIDADOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD						
DESCRIPCION	TIPO DE COSTO	PROMEDIO MENSUAL						D
			A	N	O	E		
			2008	2009	2010	2011	2012	
PUBLICIDAD	V	\$ 300.000	\$ 7.849.500	\$ 8.241.975	\$ 8.654.074	\$ 9.086.777	\$ 9.541.116	
TOTALES		\$ 300.000	\$ 7.849.500	\$ 8.241.975	\$ 8.654.074	\$ 9.086.777	\$ 9.541.116	
Porcentaje de crecimiento anual				5%	5%	5%	5%	
Factor de proyección				1,05	1,05	1,05	1,05	

PV DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS							CT
	TIPO DE COSTO	PROMEDIO MENSUAL	A	N	O	S		
			2008	2009	2010	2011		
CONTRATOS CON TERCEROS (outsourcing)	V		\$ 616.183	\$ 616.183	\$ 474.461	\$ 507.674	\$ 543.211	
TOTALES		\$ 0	\$ 616.183	\$ 616.183	\$ 474.461	\$ 507.674	\$ 543.211	
Porcentaje de incremento anual en precios				5%	5%	5%	5%	
Factor de proyección				1,05	1,05	1,05	1,05	

CEDULA 1 INVERSIONES IMPREVISTAS	ESTRUCTURA Y PROGRAMACION DE LA INVERSION Y DEL FINANCIAMIENTO PLAN DE MEJORAS							
	Estructura de la Inversión y del Financiamiento							
	Inversión 2008	Inversión 2009	Inversión 2010	Inversión 2011	Inversión 2012	FUENTES DE FINANCIACION		
					Aportes	Emprestitos	Leasing	
INVERSIÓN LABORAL	\$ 9.972.186	\$ 20.941.591	\$ 21.988.670	\$ 23.088.104	\$ 24.242.509	\$ 100.233.059		
INVERSIÓN MATERIAS PRIMAS		\$ 4.767.468	\$ 5.244.215	\$ 5.768.637	\$ 6.345.500	\$ 22.125.821		
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 4.700.000					\$ 4.700.000		
INVERSIÓN DIVERSOS	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000		
INVERSIÓN PUBLICIDAD	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 18.000.000		
TOTALES	\$ 18.752.186	\$ 29.789.059	\$ 31.312.885	\$ 32.936.740	\$ 34.668.009	\$ 147.458.880	\$ 0	\$ 0

CEDULA 2 INFORMACION CONSIDERADA	ESTADO DE RESULTADOS						
	O	ANOS					D
		2008	2009	2010	2011	2012	
INGRESOS POR VENTAS		\$ 123.236.687	\$ 135.560.356	\$ 145.049.581	\$ 155.203.051	\$ 166.067.265	
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 64.119.724	\$ 80.149.431	\$ 86.606.479	\$ 93.830.610	\$ 101.705.045	
Materia Prima		\$ 47.674.684	\$ 52.442.152	\$ 57.686.368	\$ 63.455.004	\$ 69.800.505	
Mano De Obra Directa		\$ 15.828.857	\$ 27.091.095	\$ 28.445.650	\$ 29.867.932	\$ 31.361.329	
Costos Indirectos De Fabricación		\$ 616.183	\$ 616.183	\$ 474.461	\$ 507.674	\$ 543.211	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 59.116.963	\$ 55.410.925	\$ 58.443.102	\$ 61.372.441	\$ 64.362.220	
(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 20.085.255	\$ 21.089.518	\$ 22.143.994	\$ 23.251.193	\$ 24.413.753	
Gastos Operacionales De Administración		\$ 12.235.755	\$ 12.847.543	\$ 13.489.920	\$ 14.164.416	\$ 14.872.637	
Gastos De Venta y Publicidad		\$ 7.849.500	\$ 8.241.975	\$ 8.654.074	\$ 9.086.777	\$ 9.541.116	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 39.031.708	\$ 34.321.407	\$ 36.299.108	\$ 38.121.248	\$ 39.948.467	
(-) Impuestos Sobre La Renta	38%	\$ 14.832.049	\$ 13.042.135	\$ 13.793.661	\$ 14.486.074	\$ 15.180.418	
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 24.199.659	\$ 21.279.272	\$ 22.505.447	\$ 23.635.174	\$ 24.768.050	
(-) Reserva Legal	10%	\$ 2.419.966	\$ 2.127.927	\$ 2.250.545	\$ 2.363.517	\$ 2.476.805	
(=) UTILIDAD NETA A DISTRIBUIR		\$ 21.779.693	\$ 19.151.345	\$ 20.254.902	\$ 21.271.656	\$ 22.291.245	
(-) Distribución De Utilidades Anuales	10%	\$ 2.177.969	\$ 1.915.135	\$ 2.025.490	\$ 2.127.166	\$ 2.229.124	
(=) UTILIDAD A CAPITALIZAR		\$ 19.601.724	\$ 17.236.211	\$ 18.229.412	\$ 19.144.491	\$ 20.062.120	

CEDULA 3		ESTADO DE FUENTES Y USOS - PRONOSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO					
INFORMACION CONSIDERADA	O	ANOS					D
		2008	2009	2010	2011	2012	
SALDO INICIAL DE EFECTIVO			\$ 0	\$ 56.515.604	\$ 104.054.493	\$ 153.817.249	
(+) RECURSOS GENERADOS		\$ 49.413.092	\$ 94.121.947	\$ 94.831.469	\$ 99.796.194	\$ 104.844.929	
Flujos De Efectivo Generado			\$ 24.199.659	\$ 21.279.272	\$ 22.505.447	\$ 23.635.174	
(+) Obligaciones Laborales		\$ 15.828.857	\$ 27.091.095	\$ 28.445.650	\$ 29.867.932	\$ 31.361.329	
(+) Impuesto A La Renta Por Pagar Próximo Año		\$ 14.832.049	\$ 13.042.135	\$ 13.793.661	\$ 14.486.074	\$ 15.180.418	
(+) RECURSOS SUMINISTRADOS		\$ 18.752.186	\$ 29.789.059	\$ 31.312.885	\$ 32.936.740	\$ 34.668.009	
Aportes Socios		\$ 18.752.186	\$ 29.789.059	\$ 31.312.885	\$ 32.936.740	\$ 34.668.009	
Emisión De Bonos							
(=) FONDOS DISPONIBLES (FUENTES)		\$ 49.413.092	\$ 94.121.947	\$ 151.347.073	\$ 203.850.687	\$ 258.662.178	
(-) APLICACION DE FONDOS (USOS)		\$ 4.700.000	\$ 37.606.344	\$ 47.292.580	\$ 50.033.438	\$ 52.826.673	
Adquisición De Activos Fijos							
Inversiones Temporales							
Saldo De Efectivo Para Inicio							
Inversiones Diferidas		\$ 4.700.000					
Amortización De Préstamos							
Variación De Cartera E Inventarios			\$ 4.767.468	\$ 5.244.215	\$ 5.768.637	\$ 6.345.500	
Cancelación Obligaciones Laborales			\$ 15.828.857	\$ 27.091.095	\$ 28.445.650	\$ 29.867.932	
Distribución De Utilidades			\$ 2.177.969	\$ 1.915.135	\$ 2.025.490	\$ 2.127.166	
Cancelación De Impuestos			\$ 14.832.049	\$ 13.042.135	\$ 13.793.661	\$ 14.486.074	
(=) SALDOS INICIALES DE EFECTIVO		\$ 44.713.092	\$ 56.515.604	\$ 104.054.493	\$ 153.817.249	\$ 205.835.506	

CEDULA 4		AFECTACION DE LA INVERSION EN EL BALANCE GENERAL					D
INFORMACION CONSIDERADA	O	ANOS					
		2008	2009	2010	2011	2012	
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja y Bancos		\$ 19.601.724	\$ 17.236.211	\$ 18.229.412	\$ 19.144.491	\$ 20.062.120	
Cuentas por Cobrar		\$ 83.354.417	\$ 87.522.138	\$ 91.898.245	\$ 96.493.157	\$ 101.317.815	
Inventarios		\$ 47.674.684	\$ 52.442.152	\$ 57.686.368	\$ 63.455.004	\$ 69.800.505	
Inversiones Temporales		\$ 800.000					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 151.430.825	\$ 157.200.501	\$ 167.814.025	\$ 179.092.652	\$ 191.180.440	
ACTIVOS FIJOS							
Inversión en Activos Fijos		\$ 58.343.737					
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		\$ 58.343.737	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
OTROS ACTIVOS							
Diferidos		\$ 4.700.000					
TOTAL OTROS ACTIVOS NETOS		\$ 4.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS		\$ 214.474.562	\$ 157.200.501	\$ 167.814.025	\$ 179.092.652	\$ 191.180.440	
PASIVOS CORRIENTES							
Obligaciones Bancarias		\$ 12.330.325	\$ 12.946.841	\$ 13.594.183	\$ 14.273.892	\$ 14.987.587	
Proveedores		\$ 37.009.988	\$ 38.860.487	\$ 40.803.512	\$ 42.843.687	\$ 44.985.872	
Obligaciones Laborales			\$ 15.828.857	\$ 27.091.095	\$ 28.445.650	\$ 29.867.932	
Otros Pasivos		\$ 4.720.483	\$ 4.956.507	\$ 5.204.333	\$ 5.464.549	\$ 5.737.777	
Impuestos por pagar			\$ 14.832.049	\$ 13.042.135	\$ 13.793.661	\$ 14.486.074	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 54.060.796	\$ 87.424.742	\$ 99.735.257	\$ 104.821.440	\$ 110.065.242	
PASIVOS A LARGO PLAZO							
Obligaciones Bancarias							
Préstamos de Socios		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000				
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS		\$ 84.060.796	\$ 117.424.742	\$ 99.735.257	\$ 104.821.440	\$ 110.065.242	
PATRIMONIO							
Capital Social		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
Reserva Legal Acumulada				\$ 2.419.966	\$ 4.547.893	\$ 6.798.438	
Reserva Legal (10%)			\$ 2.419.966	\$ 2.127.927	\$ 2.250.545	\$ 2.363.517	
Utilidades Acumuladas No Distribuidas				\$ 21.779.693	\$ 40.931.038	\$ 61.185.940	
Utilidades del Ejercicio			\$ 21.779.693	\$ 19.151.345	\$ 20.254.902	\$ 21.271.656	
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO		\$ 3.000.000	\$ 27.199.659	\$ 48.478.931	\$ 70.984.378	\$ 94.619.552	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 87.060.796	\$ 144.624.400	\$ 148.214.188	\$ 175.805.818	\$ 204.684.793	

CEDULA 5		INDICADORES FINANCIEROS				
TIPOLOGIA DE RAZONES INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	ANOS				
		1	2	3	4	5
1. DE LIQUIDEZ						
1.1 Razón corriente o liquidez	Activo Cte/Pasivo Cte	2,80	1,80	1,68	1,71	1,74
1.2 Prueba ácida	Activo Cte - Inventario/Pasivo Cte	1,92	1,20	1,10	1,10	1,10
1.3 Capital de trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	\$ 97.370.029	\$ 69.775.759	\$ 68.078.767	\$ 74.271.212	\$ 81.115.198
2. DE ACTIVIDAD						
2.1 Rotación capital de trabajo (veces)	Ventas Netas/Capital Trabajo	0,61	0,79	0,86	0,83	0,79
2.2 Rotación activos fijos	Ventas/Activo Fijo bruto	2,11	2,32	2,49	2,66	2,85
2.3 Rotación activos totales	Ventas/Activos Totales	0,57	0,86	0,86	0,87	0,87
2.5 Rotación de patrimonio	Ventas/Patrimonic	41,08	4,98	2,99	2,19	1,76
3. DE ENDEUDAMIENTO						
3.3 Apalancamiento	Pasivo Cte Total/Patrimonio	18,02	3,21	2,06	1,48	1,16
3.4 Solvencia total	Patrimonio/Activo Fijc	0,01	0,17	0,29	0,40	0,49
4. RENTABILIDAD						
4.1 Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio	7,26	0,70	0,42	0,30	0,24
4.2 Margen bruto de utilidad	Utilidad Bruta/Ventas Netas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4.3 Margen operacional de utilidad	Utilidad Operacional/Ventas Netas	0,66	0,62	0,62	0,62	0,62
4.4 Margen neto de utilidad	Utilidad Neta/Ventas Netas	0,37	0,35	0,35	0,35	0,35
4.5 Rendimiento del activo total	Utilidad Neta/Activo Total	0,10	0,12	0,12	0,12	0,12