



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
UNAN-Managua.  
Facultad de Ciencias e Ingeniería.  
Departamento de Tecnología.  
Ingeniería Industrial.



**Monográfica para optar por el título de Ingeniería Industrial.**

**“Diagnóstico Empresarial en Base a la Metodología Norton-Kaplan en el Taller de Calzado artesanal Kick’s, ubicado en Masaya, en el periodo de julio a noviembre del 2017”**

**Integrantes:**

Br. Alvarez Escobar Keyssler Enmanuel

13-04074-4

Br. Rueda Blanco Darling Yexania

12-07290-9

**Tutora:**

Ing. Norma Flores S.

Managua, Noviembre 2017



**Managua, 30 de noviembre de 2017**

**Msc. Elim Campos**

Director

Departamento de Tecnología

Facultad de Ciencias e Ingenierías

UNAN/MANAGUA

Estimado Maestro:

En calidad de tutora en la modalidad de monografía, doy el aval para que sea revisado y defendido el estudio investigativo que lleva por tema: ***Diagnóstico Empresarial en Base a la Metodología Norton-Kaplan en el Taller de Calzado Kick's, ubicado en Masaya, en el período de julio a noviembre del 2017.***

Elaborado por los estudiantes:

No. de Carnet

Br. Alvarez Escobar Keyssler Emmanuel

13040744

Br. Rueda Blanco Darling Yexania

12072909

Este trabajo investigativo pertenece al área disciplinar de gerencia empresarial y cumple con el perfil de la carrera de Ingeniería Industrial. La investigación cumple con los objetivos propuestos y en la ejecución del trabajo los estudiantes trabajaron con independencia, consultando la metodología de Norton-Kaplan y la guía técnica del BID, para llegar a las conclusiones y propuestas de mucho valor técnico. A mi criterio el estudio posee originalidad, rigor científico-técnico y es de aplicación inmediata para el crecimiento empresarial del negocio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, considero que el trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos establecidos en el reglamento, como forma de culminación de estudio, para optar al título de Ingeniero Industrial, lo cual debe ser evaluado por el jurado calificador.

Agradeciendo de antemano todo su apoyo, me suscribo.

Norma Flores Sánchez

Docente



## **Dedicatoria**

### **Darling Yexania Rueda Blanco**

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios superiores.

Mi madre Darling María Blanco Mayorga, por darme la vida, amarme tanto, por creer en mí y porque siempre me apoyaste cuando más lo necesite aun así con todos los problemas que atravesamos juntas, por ser más que mi madre, mi amiga y por enseñarme que la vida es más dura de lo que parece, mi guerrera que se aferró a la vida. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo lo que soy te lo debo a ti.

A todos mis familiares que me apoyaron en esta etapa de mi vida en especial a mi padre Omar Rueda, a mi tío Andrés Blanco y mis padrinos Delgar Rueda Y Matilde Villegas, por siempre estar en mi caminar y por quererme tanto, jamás tendré como pagar todo lo que ustedes me brindaron mil gracias.

A mis amigos, que aun estando lejos de casa ustedes hicieron de mi tiempo mucho más grato porque me di cuenta que encontré una familia, a la que Dios me dejo escoger, se les quiere mucho agradezco todos los momentos que pase con ustedes tristes y de alegrías. Kesler Alvarez, Ricardo Gaitán, Kenia Figueroa, Katerine Sotelo, Michelle Robleto, Valeria Rivera y Nelson Acosta.



## **Keyssler Enmanuel Alvarez Escobar**

**A:**

Dios por estar conmigo en todo el camino de esta etapa de mi vida, por haberme permitido llegar hasta este punto, porque solo su infinita misericordia pudo hacer los milagros que he vivido día a día.

A madre Irma del Carmen Escobar por haber renunciado a sus alas para poder darme las mías, por ser el pilar fundamental en mi vida, por ser la mujer que hizo de mi la persona que soy ahora y que a pesar de todos los problemas ella siempre estuvo allí para mí, por los buenos valores y la educación que me inculco desde niño, por tu incondicional y perfecto apoyo mantenido a través del tiempo.

A mi familia y mejores amigos, que aun estando lejos de casa ustedes hicieron de mi tiempo mucho más grato, por siempre estar allí cuando los necesite. Por sus consejos y apoyo perseverante: Snayder Sequiera, Socorro García, Eksia Gonzales, Elizaberth Sandoval, Karla Hernández, Everth Mendoza y Hensley López.

También debo mencionar a Maritza Gutiérrez, una persona que nunca pensé encontrarme en mi la vida, gracias a ella por los consejos y apoyo cuando lo necesité, además de Joel Cuadra un amigo que, aunque no tengo mucho de conocerlo sé que su amistad será buena, a él por siempre estar conmigo a pesar de los problemas y dificultades en la mayor parte de mi vida, a ellos infinitas gracias.

A mis compañeros de clases, que lejos de ser simples personas que cualquiera persona encuentra en su vida, fueron apoyo fiel, buenos camaradas y cómplices en esta parte de mí vida, se les quiere mucho agradezco todos los momentos que pase con ustedes tristes y de alegrías. Yexania Rueda, Joel Cuadra, Ricardo Gaitán, Kenia Figueroa, Katerine Sotelo, Michelle Robleto, Valeria Rivera y Nelson Acosta.



## **Agradecimientos.**

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de momentos de mucha felicidad.

Le damos gracias infinitas a nuestras madres que son el motor de nuestras vidas, por siempre estar alentándonos cuando necesitamos seguir, por los valores que me han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida, sobre todo por ser ejemplos de vida a seguir.

Gracias a todos los maestros por todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra vida universitaria, en especial a nuestra tutora Ing. Norma Flores, por creer en nosotros, por guiarnos por el camino correcto, brindarnos consejos y habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis bajo su tutoría.

A nuestro querido maestro Ing. Sergio Ramírez, por siempre motivarnos a seguir adelante a pesar de los problemas transcurridos en nuestro paso por la universidad, también, por ser uno de los profesores más dedicados que hemos visto a su profesión.

A nuestros amigos por siempre estar en nuestros momentos de desesperación, angustias, tristezas y alegrías y siempre tener palabras de aliento para ayudarnos a seguir adelante.

**Darling Yexania Rueda Blanco**  
**Keyssler Enmanuel Alvarez Escobar**



## **Resumen.**

El presente diagnóstico empresarial se realizó en el Taller de Calzado artesanal KICK`S, es negocio dedicado a la fabricación y comercialización de zapatos artesanales. Dicho taller está ubicado en Masaya, específicamente en el barrio san Juan con dirección del pali central Masaya dos cuadras y media al oeste. El taller cuenta con clientes potenciales son los intermediarios posicionados en el mercado local de Masaya y personas naturales que llegan a la compra de calzado para su posterior reventa. Este diagnóstico tiene como objetivo analizar el comportamiento de todas las áreas fundamentales y pilares del negocio mediante la aplicación de la metodología propuesta por Norton-Kaplan y la herramienta de la guía técnica del Banco Interamericano de desarrollo (BID), para identificación las problemáticas presentes en el taller, ya que en la actualidad no posee filosofía empresarial, estrategias mercadológicas enfocadas a la captación de clientes, sistema contable, métodos de trabajo adecuado al proceso de fabricación, manuales de funciones y procedimientos que le permitan obtener una personalidad empresarial, entre otras.

Todo lo antes mencionado con el objetivo de brindar propuestas de mejoras al propietario de KICK`S lo que le permita la buena elección en la toma de decisiones para su crecimiento empresarial.

La aplicación de la metodología de Norton-Kaplan, propone el análisis de las cuatro perspectivas que se establecen, iniciando con la perspectiva cliente, seguido de un análisis de razones financieras, luego los procesos internos y de último la perspectiva organizacional, ya analizado los cuatros perspectivas se concluyó que el negocio trabaja bajo un ambiente no favorable, ubicando al taller en muy baja competitividad, de acuerdo a la guía del banco interamericano lo que limita que la Mipyme no tenga un desarrollo empresarial.

Con el logro de cumplir los indicadores que propone la guía técnica del BID, se tendrá una ventaja competitiva ya que logrará crecer empresarialmente en a las mejoras que propondrán para las cuatro perspectivas, como son un plan de mercadeo y ventas, una estructura financiera, propuesta de los puestos de trabajo para las líneas de producción, manuales de funciones, procedimientos, rediseño de la planta y una estructura orgánica establecida.



## Índice.

1.	Introducción.....	10
2.	Planteamiento del problema.....	11
3.	Justificación.....	12
4.	Objetivos de investigación.....	13
4.1.	General.....	13
4.2.	Específicos:.....	13
5.	Marco Referencial.....	14
5.1.	Antecedentes.....	14
5.2.	Marco Teórico.....	16
5.2.1.	FODA.....	17
5.2.2.	Mapa de competitividad.....	18
5.2.3.	Metodología Norton-Kaplan.....	18
5.2.4.	Perspectiva de la metodología Norton-Kaplan.....	19
5.3.	Marco Conceptual.....	29
5.4.	Marco Legal.....	32
6.	Hipótesis o preguntas directrices.....	34
7.	Diseño Metodológico.....	35
7.2.	Tipo de enfoque.....	35
7.3.	Tipo de investigación.....	35
7.4.	Método.....	35
7.5.	Población y muestra.....	36
7.6.	Técnicas.....	37
7.7.	Instrumentos.....	38
8.	Análisis y Resultados.....	40
8.1	Desarrollo de las MYPIMES en Masaya.....	40
8.2	Características generales.....	43
8.3.	Mapa de competitividad del BID (Banco interamericano de Desarrollo).....	59
8.4.	Aplicación de la metodología Norton – Kaplan.....	60
8.4.1.	Perspectiva Cliente.....	61
8.4.2.	Perspectiva Financiera.....	86
8.4.3.	Perspectiva Procesos Internos.....	128
8.4.4.	Perspectiva organizacional.....	145
9.	Bibliografía.....	174
10.	Anexos.....	177



## Índice de Tabla

Tabla 1; Formulas de razones financieras .....	22
Tabla 2; Marco jurídico de las MIPYMES.....	32
Tabla 3; Matriz de descriptores de las variables.....	39
Tabla 4; Análisis FODA.....	56
Tabla 5; Análisis del FODA atreves de la herramienta de Teoría de Juego.....	57
Tabla 6; Análisis de los datos del BID .....	59
Tabla 7; Portafolio de los productos .....	63
Tabla 8; Cartera de Producto y su costo .....	65
Tabla 9; Participación de los productos para el año 2017 .....	76
Tabla 10: Comparación de las unidades vendidas por año.....	82
Tabla 11: Proyecciones de ventas.....	82
Tabla 12:Proyecciones en ventas .....	83
Tabla 13: Hoja de Costos de Fabricación. ....	89
Tabla 14: Unidades Producidas por Año .....	91
Tabla 15: Costo de fabricación Anuales. ....	93
Tabla 16:Costos Unitarios Para el 2017 .....	95
Tabla 17: Gastos Administrativos para del 2017.....	95
Tabla 18: Estado de Resultado 2017 .....	96
Tabla 19: Depreciaciones de Equipos y Planta.....	97
Tabla 20: Valoración del Terreno en el año 2017 .....	98
Tabla 21: Impuestos Aplicables.....	98
Tabla 22: Estado de Balance General del 2017 .....	99
Tabla 23: Datos del Monto a Prestar. ....	102
Tabla 24: Tabla de costos Financieros.....	103
Tabla 25: Tabla de flujo de fondo de efectivo.....	104
Tabla 26: Estado de Resultado del año 2016 .....	106
Tabla 27: Balance General del año 2016.....	107
Tabla 28: Estado de Resultado del para el año 2015 .....	109
Tabla 29: Balance General para el año 2015.....	110
Tabla 30: Análisis Estático del año 2015-2016 .....	113
Tabla 31: Analisis estático del año 2016-2017 .....	115
Tabla 32: Análisis Dinámico del año 2015-2017.....	118
Tabla 33: Razón Corriente .....	119
Tabla 34: Capital Neto de Trabajo.....	119
Tabla 35: Prueba Acida.....	120
Tabla 36: Intervalo Básico Defensivo .....	120
Tabla 37: Rotación de Inventarios.....	121
Tabla 38: Dias de Inventarios a Mano .....	121
Tabla 39: Rotación de Activos Totales .....	122
Tabla 40: Rotación de Activos Totales Netos .....	122
Tabla 41: Rotación de Activos Corrientes .....	123
Tabla 42: Rotación de Activos Fijos.....	123
Tabla 43: Margen Operacional de Utilidad .....	123
Tabla 44: Margen Utilidad Bruto.....	124



Tabla 45: Margen Utilidad Neta .....	124
Tabla 46: Rendimiento del Activo Total .....	124
Tabla 47; Rendimiento del Patrimonio .....	125
Tabla 48; EBITDA .....	125
Tabla 49; Nivel de Endeudamiento .....	126
Tabla 50; Concentración de Endeudamiento.....	126
Tabla 51; Apalancamiento.....	127
Tabla 52; Apalancamiento a corto plazo.....	127
Tabla 53; Cálculos de Tiempo de estandarización del proceso de Alistado.....	136
Tabla 54; Calculo de estandarización del proceso de Montado .....	137
Tabla 55; Números teóricos de Operarios. ....	138
Tabla 56; Tabla del Tiempo de Ciclo.....	138
Tabla 57; Cuadro Resumen de puestos de trabajo propuestos.....	139
Tabla 58; Cuadro Resumen Puestos de Trabajo Actual .....	139
Tabla 59; Propuesta de Diagrama Bimanual .....	142
Tabla 60; Cuadro resumen del diagrama Bimanual .....	142
Tabla 61; Propuesta de Diagrama Hombre-Maquina .....	143
Tabla 62; Manual de Funciones del Administrador .....	152
Tabla 63; Manual de Funciones Responsable de Ventas .....	154
Tabla 64; Manual de Funciones Encargado de Operaciones .....	156
Tabla 65; Manual de Funciones Alistador .....	158
Tabla 66; Manual de Funciones Montador .....	160
Tabla 67; Manual de Funciones Acabado y Calidad .....	162
Tabla 68; Normas Generales. ....	165
Tabla 69; Manual de Política y Funciones.....	166
Tabla 70; Manual de Procedimientos Fabricación.....	169
Tabla 71; Manual de Procedimientos Solicitud de Pedido .....	171
Tabla 72; Simbología ASME.....	178
Tabla 73; Clasificación de los clientes .....	178
Tabla 74; Ponderación por Sub Área BID .....	185
Tabla 75; Costo del Terreno y Edificio.....	186
Tabla 76; Costo de producción totales.....	186
Tabla 77; Planilla de Pago para el año 2017.....	186
Tabla 78; Planilla de pago del año 2015.....	186
Tabla 79; Planilla de pago del año 2016.....	186
Tabla 80; Depreciación de maquinaria y equipo del año 2015 .....	187
Tabla 81; Depreciación de maquinaria y equipo al año 2016 .....	187
Tabla 82; Depreciación de maquinaria y equipo del año 2017.....	187
Tabla 83; Costo de construcción del edificio.....	187
Tabla 84; Plusvalía del Terreno .....	188
Tabla 85; Depreciación del edificio .....	188
Tabla 86; Gastos del año 2016 .....	188
Tabla 87; Impuesto 2016.....	188
Tabla 88; Gastos del año 2015 .....	189
Tabla 89; Impuestos del año 2015 .....	189



## Índice de Ilustración

Ilustración 1; Diagrama de bloques del proceso de producción actual .....	47
Ilustración 2; Distribución Actual de la Planta .....	48
Ilustración 3; Organigrama Actual.....	49
Ilustración 4; Diagrama de Causa y Efecto.....	51
Ilustración 5; Grafico del análisis del BID .....	60
Ilustración 6; Propuesta de logotipo .....	64
Ilustración 7; Diseño propuesto para Quiosco .....	68
Ilustración 8; Matriz de Boston .....	76
Ilustración 9: Porcentaje de participación .....	77
Ilustración 10; Participación Monetaria de la matriz BCG .....	78
Ilustración 11; Grafica de Participaciones en Unidades.....	78
Ilustración 12: Porcentaje de participación del portafolio de productos. ....	79
Ilustración 13; Modelo Canvas.....	85
Ilustración 14: Mapa de Procesos Organizacionales.....	88
Ilustración 15: Comportamiento de la producción anual. ....	92
Ilustración 16: SIPOC.....	129
Ilustración 17; Árbol de Procesos y Procedimientos.....	130
Ilustración 18; Flujograma Completo.....	132
Ilustración 19; Diagrama de Precedencia del proceso del Alistado .....	133
Ilustración 20; Diagrama precedencia del proceso del Montado .....	133
Ilustración 21: Descripción de los puestos de Trabajo.....	140
Ilustración 22; Distribución de los puestos de trabajo en el montado. ....	141
Ilustración 23; Propuesta de Distribución de Planta.....	144
Ilustración 24; Mapa de Procesos de Producción.....	145
Ilustración 25; Mapa de Procesos.....	147
Ilustración 26; Propuesta de organigrama Funcional .....	150
Ilustración 27; Mapa del departamento Masaya.....	177
Ilustración 28; Micro posición, Barrio San Juan .....	177
Ilustración 29; Análisis de ponderación del BID por sub-áreas.....	185
Ilustración 30; Proyecciones en ventas.....	185

## Índice de Ecuaciones

Ecuación 1; Razón pasivo capital.....	23
Ecuación 2; Formula muestra estadística.....	37
Ecuación 3; Punto de Equilibrio Unidades 2017 .....	101
Ecuación 4; Punto de Equilibrio en Efectivo 2017.....	101
Ecuación 5; Punto de Equilibrio 2016 .....	108
Ecuación 6; Punto de Equilibrio en Efectivo 2016.....	108
Ecuación 7; Punto de Equilibrio en costos 2015 .....	111
Ecuación 8; Punto de Equilibrio en efectivo 2015.....	111
Ecuación 9; Formula del número de Observaciones.....	134



## Capítulo 1

### 1. Introducción.

La PYMES forman una parte esencial de la economía nicaragüense, los pequeños empresarios de hoy, eran trabajadores de talleres más grandes que decidieron emprender y comenzar su propio negocio, esto ya es una rutina para las personas que laboran en este rubro desde hace años, actualmente se sabe que en Masaya existen 457 talleres artesanales de calzado.

El taller manufacturero de calzado KICK'S, ubicado en el departamento de Masaya, barrio San Juan (véase *Ilustración 28; Micro posición, Barrio San Juan*), es un negocio que se dedica a la elaboración y comercialización de zapatos a nivel local. La pequeña empresa es de origen familiar, con 7 trabajadores y siete años de experiencia para la industria de calzado. A pesar de estar en el ramo desde hace tiempo el negocio aún no logra posicionarse en el mercado local por diversas situaciones y factores que enfrentan los negocios que pertenecen al sector de las pymes.

Como bien se sabe, el sector artesanal de calzado poseen debilidades y obstáculos de desarrollo, en el caso de la pyme KICK'S no es la excepción, se pueden observar diversos factores que afectan al buen desempeño del taller; entre ellos un bajo nivel tecnológico, de investigación y desarrollo, insuficiente información empresarial y de mercado, inadecuadas redes de comercialización y falta de integración de las cadenas productivas, no saber aprovechar las oportunidades presentes en el mercado, bajo nivel de educación formal completa, producción en pequeña escala, calidad variable de sus productos y uno de los principales problemas que muestran es el escaso acceso a un financiamiento, lo que dificulta desarrollar estrategias para el desarrollo, crecimiento y sobrevivencia en un mercado local.

Todo lo anterior, conlleva a la necesidad de un diagnóstico empresarial en la pyme KICK'S para poder detectar los problemas existentes y evaluar las posibles situaciones, para el desarrollo y crecimiento en ser un taller formalmente constituido que pueda competir y mantenerse en un mercado dinámico.



## **2. Planteamiento del problema.**

El taller de calzado artesanal Kick's dedicado a la fabricación y comercialización de zapatos femeninos no posee un historial gerencial comprendido para las áreas de mercadeo, producción, administración-financiera y otras áreas de apoyo.

Con frecuencia las debilidades identificadas en el taller de calzado en materia empresarial se hablan de falta de formalización de las actividades de la planificación, de la ausencia de planes escritos, inconsistencia de proyecciones de inventarios de materiales y productos terminados, existencia de equipos rústicos y empirismo en el proceso de elaboración del calzado.

Por otra parte, el área del negocio es relativamente grande; embrago, el espacio de fabricación de calzado es muy reducido, lo que genera cuellos de botellas en el proceso, afectando así, las condiciones físicas del trabajador y la calidad de los productos. De igual forma, la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener un feedback sobre las estrategias a desarrollar para el crecimiento empresarial es uno de los problemas que enfrenta el negocio.

El negocio de seguir operando bajo estos factores adversos, afectará el crecimiento empresarial, ya que la participación de su mercado será la misma o pueden disminuir las ventas, por ende, sus utilidades no les permitirán apalancarse para la mejora de su propiedad, planta y equipo, que debe ser uno de sus componentes prioritarios para la transferencia tecnológica de los procesos, lo que con llevará a elaborar productos de calidad; por consiguiente, podrá competir con la competencia.

Es por ello, que surge la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial específico que le permita la sobrevivencia y desarrollo en un mercado competitivo para el sector calzado.



### **3. Justificación.**

Como la mayoría de las pymes en el transcurso de transformación y progreso en ser una empresa formalmente constituida pretenden buscar la mejora continua de todo su funcionamiento, estableciendo una documentación de todos los procesos fundamentales y una estructura organizacional, mediante el enfoque que abarcara cuatro aspectos de suma importancia en donde al utilizar dicha metodología se lograra que el taller sea competitivo ante un mercado estricto que día a día demanda la mejora en los procesos de producción.

Para el aporte de mejora en los procesos operativos del negocio bajo el enfoque propuesto por Norton-Kaplan, que abarcan los cuatro aspectos principales de una empresa o negocio como son mercadeos, finanzas y procesos administrativos-operativos y organizativos, son variables que ayudaran a la innovación de productos, servicios y procesos que deberá ser generada por empleados muy capacitados, permitiendo así que mejore su relación de lealtad con los clientes ya existentes y nuevos segmentos de mercado.

Mediante el desarrollo de este diagnóstico empresarial específico, el taller de calzado artesanal KICK'S, que es una pyme, obtendrá beneficios que contribuirán al crecimiento del negocio específicamente si se realiza un plan de mercadeo, estandarización y flujogramación de los procesos, evaluación de costos para el análisis financiero, diseño de organización, distribución de planta y la gestión en relación al marco legal.

Además, se aplicará un estudio de métodos de trabajo y un plan de requerimientos de materiales, en donde el proceso de elaboración será más eficiente, eficaz y como consecuencia el calzado ofertado será de calidad a bajo costos de fabricación y con cortos plazos de entrega.

Siendo así, se aportará conocimiento necesario para generar cambios a los colaboradores del taller, haciendo conciencia de las limitaciones que poseen al enfrentarse con un mercado saturado, exigente y dinámico, sin tener un producto sea competitivo y que se ajuste a las expectativas de los clientes.



## **4. Objetivos de investigación.**

### **4.1. General**

- Desarrollar un diagnóstico empresarial en base a la metodología Norton-Kaplan en el taller artesanal de calzado KIKCS, para la identificación de las causas principales de los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia y desarrollo.

### **4.2. Específicos:**

- Describir la situación Actual de la empresa mediante la construcción de un Diagrama de Ishikawa.
- Caracterizar el modelo operativo del negocio basado en la guía técnica del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), de tal manera que se determinen las debilidades que obstaculizan la eficiencia del proceso administrativo-operativo del taller.
- Analizar las operaciones de los procesos operativos del negocio bajo el enfoque propuesto por Norton-Kaplan, para el establecimiento de estrategias y medidas de actuación que mejore efectividad empresarial del taller.
- Proponer un plan de mejora de acuerdo con los lineamientos estratégicos del negocio y la metodología Norton-Kaplan como plataforma de supervivencia y de competitividad del negocio.



## Capítulo 2

### 5. Marco Referencial.

Es la fundamentación teórica de la investigación que aporta al estudio, coordinación, coherencia de conceptos y proposiciones, además de este marco parte la investigación, sus conceptos, para lo cual sus investigadores se basan para explicar los resultados obtenidos de estudio que se llevará a cabo.

En el marco referencial se abarcará lo siguiente: antecedentes, marco teórico, conceptual y legal.

#### 5.1. Antecedentes.

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda.

Según la naturaleza del estudio que se realizara se pueden enumerar; a nivel regional, el estudio “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro” realizado para la revista FIR por un grupo de trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México, y es parte de los resultados del macro proyecto de investigación denominado “Hacia la determinación de la competitividad de la PYME latinoamericana”

Dicho estudio corresponde a la evaluación de la competitividad en el nivel micro, y tuvo como resultado: que la competitividad medida por empresa indica que las estrategias de las empresas y el entorno de negocios que proporciona el gobierno impactan en forma distinta al momento de generar competitividad; mostrando que la competitividad está relacionada al tamaño.

Ya en nuestro país se puede encontrar el estudio, “Situación y perspectiva de la industria de calzado en Nicaragua” es una publicación que realizó el equipo de trabajo del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). Este documento



tuvo como objeto identificar la realidad que tiene el sector cuero-calzado en la actualidad.

Como resultado se obtuvo que la principal amenaza para el futuro de la rama del calzado; es la pequeña escala de producción que le impiden competir satisfactoriamente en el mercado, especialmente con aquellas líneas de productos fabricados en el exterior por empresas grandes con tecnología moderna, uso de nuevos materiales, proceso, estilos y surtido, introducidos al país por empresas comerciales con capacidad de mercadeo.

También es importante tener en cuenta el estudio realizado por la alcaldía de Masaya en conjunto con la cooperación española; el proyecto de investigación “Masaya y sus MIPYMES” esta publicación tuvo como objeto de estudio todas las pequeñas empresas; Marroquinería, Panadería, Calzado, Bordados artesanales, Hamacas, Talabarterías, entre otras.

Según los representantes de la cooperación Masaya-España, el motivo principal fue presentar en un plano general; la distribución de las pequeñas empresas artesanales de Masaya, además de crear un censo y un mapa de las MIPYMES con el fin de realizar una base de datos para futuros proyectos de cooperación.

Cabe mencionar que la PYME de calzado KICK'S no posee ningún tipo de estudios en el área de producción y organización siendo este el primero que se realiza en el taller.



## **5.2. Marco Teórico.**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. (Romagnoli, 2010)

El principal objetivo es permitir identificar y analizar las fallas existentes dentro de cada uno de los niveles en una pyme, esto con el fin de obtener alternativas diversas de soluciones a través de propuestas acordes a las necesidades previamente identificadas.

Los diagnósticos empresariales se clasifican en dos grandes tipos:

1. Integrales
2. Específicos

Los diagnósticos integrales se caracterizan por amplia gama de variables o aspectos empresariales, dentro del que podemos mencionar el diagnóstico de la competitividad.

En cambio, los diagnósticos específicos hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, aspectos relacionados al mercadeo y a los clientes de manera directa y específica. (Fernandez, 2007, pág. 5)

En este caso se utilizará el diagnóstico específico, que permitirá la evaluación de las cuatro áreas principales del taller artesanal de calzado Kick's como es, financiero, clientes mercado y los diferentes procesos y organizativos.

Inicialmente se aplicará un estudio situacional del funcionamiento operativo del taller de calzado artesanal para la descripción de las influencias de las variables externas e internas que tiene el negocio.



### 5.2.1. FODA

El FODA es una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia, la realización de los procedimientos para realizar un análisis FODA en una forma objetiva y de fácil aplicación para cualquier tipo de organización nos reflejará la pauta de los puntos sensibles a mejorar. (Ansoff, 1965)

Se destacará la importancia del entorno de una empresa para elaborar un diagnóstico situacional, en donde se identifican y describen las variables que incluye el análisis FODA por lo cual se exponen una serie de consideraciones generales para la elaboración del análisis y proponer el procedimiento para desarrollar un el diagnóstico situacional que incluye tanto elementos cualitativos como cuantitativos, para un manejo más objetivo de la información y un mejor apoyo en la toma de decisiones.

Las variables que toma en consideración en el momento de estudio son:

Las fortalezas y debilidades son variables internas que están directamente relacionados con la empresa.

- **Fortaleza:** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes, con posibilidades atractivas en el futuro.
- **Debilidad:** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.

Las oportunidades y amenazas son variables externas

- **Oportunidades:** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o



tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

- **Amenazas:** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina. (Fonseca, 2017)

### **5.2.2. Mapa de competitividad.**

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización. (Fernandez, 2007)

Otras de las teorías que se utilizará en el desarrollo de este trabajo será:

### **5.2.3. Metodología Norton-Kaplan.**

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al enfoque Norton-Kaplan como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio que son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y organizacional. (TiedCOMM, infoviews, 2017)

Dicha metodología, ayudará a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministrará la dirección futura de cualquier industria, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de



indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Por sus características, se puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

#### **5.2.4. Perspectiva de la metodología Norton-Kaplan.**

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifica, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios. (TiedCOMM, Infoviews, 2017)

A continuación, se detallará la funcionabilidad de cada perspectiva propuesta por la metodología:

##### **5.2.4.1. Perspectiva financiera.**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. (TiedCOMM, Infoviews, 2017)

Aplicaremos sistemas contables y las razones financieras:

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le



ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios. (Gitman & Zutter )

- **Costo**

Son los gastos incurridos en la producción, administración y venta de los productos o servicios. (Arias, 2012)

Además, la gestión de costos es de gran de interés para la empresa porque nos permite mejorar la creciente la necesidad de competitividad y es fundamental para la toma de decisiones.

**Los costos se pueden clasificar según su asignación en:**

- **Costos Directos:** Son aquellos que pueden identificarse directamente con un objeto de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto. Los costos directos se derivan de la existencia de aquello cuyo costo se trata de determinar, sea un producto o un servicio. (Contacilidad.com, 2006)
- **Costos Indirecto:** Son aquellos costos cuya identificación con un objeto de costos específico es muy difícil, o no vale la pena realizarla. Para imputar los costos indirectos a los distintos departamentos, productos o actividades, es necesario, normalmente, recurrir a algún tipo de mecanismo de asignación, distribución o reparto. (Contacilidad.com, 2006)

- **Análisis Financieros**

Permite examinar las relaciones entre el balance general y el estado de resultado con la finalidad de ver y evaluar la gestión y el grado de éxito alcanzado por la empresa. (Andres, 2008)

- **Balance General**

Balance general es un estado financiero que muestra los activos totales son iguales a una fecha dada, que muestra que los activos totales son iguales a los pasivos, más el capital aportado por los socios o accionistas de la empresa. (Narvaez A. , 2008)



## ▪ Estado de resultado

El estado de resultado muestra lo que es la rentabilidad de la empresa a través del tiempo (Narvaez A. , 2008)

### • Razones financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (Narvaez, 2008)

#### • Las Razones de Liquidez

Estas razones miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, en cuanto al dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Si se mantiene un capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que le permita seguir con el desarrollo de dicha actividad. (Mejias, 2005)

#### ▪ Capital neto de trabajo.

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor. (Narvaez, Principios de administracion financiera, 2008)

#### ▪ Rotación de inventarios.

Indicador que mide cuánto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad. (Narvaez, Principios de administracion financiera, 2008)

#### ▪ Las Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de



los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. (Narvaez, Principios de administración financiera, 2008)

Tabla 1; Formulas de razones financieras

### Formulas de la razón de rentabilidad.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{(\text{Ventas} - \text{costos de ventas})}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rotacion de activos} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}}$$

### Rendimiento del capital común

$$= \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{capital preferente}}$$

Fuente: Principios de administración financiero

La rentabilidad nos permite medir la capacidad de la empresa para generar utilidades, además Son una medida del éxito o fracaso con que se están manejando los recursos.

- **Las razones de endeudamiento.**

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros.

Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total. (Narvaez, Principios de administración financiera, 2008)



Ecuación 1; Razón pasivo capital

$$\text{Razon pasivo capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

Fuente: Principios de administración financiero

Las razones financieras de endeudamiento o apalancamiento analizan la estructura de capital de las empresas, midiendo su financiamiento con capital de deuda y determinan su capacidad para hacer frente a sus obligaciones.

- **Las razones de cobertura.**

Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo. (Narvaez, Principios de administración financiera, 2008)

#### 5.2.4.2. Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior". (Ansoff, 1965)

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener participación en el mercado, rentabilidad y por ende utilidades.

Según Norton-Kaplan expresan que entre mayor sea la participación, mayor volumen de producción, ventas y clientes satisfechos, esto con las debidas técnicas de marketing.

unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico). (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)



- **Mix de Marketing.**

Según Kotler y Amstrond el mix de marketing juega un elemento principal en las tácticas de mercado: Son aquellas variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. (American Marketing Asociation, 2010)

#### **5.2.4.3. Perspectiva procesos internos.**

Un plan de negocio de una organización ha de contemplar la manera de estructurarse y funcionar internamente y ésta ha de ser aquella más acorde con la cultura de la organización y la estrategia que haya planeado seguir para conseguir sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos del dueño o accionistas y clientes. (Ansoff, 1965)

- **Productividad.**

Se refiere al aumento de la cantidad de producción por hora de trabajo invertida. (Niebel, 2009)

- **Diagrama Hombre-máquina.**

Es la técnica que somete cada operación de una determinada parte del trabajo a un delicado análisis en orden a eliminar toda operación innecesaria y a encontrar el método más rápido para realizar cualquier operación, esta técnica abarca la normalización del equipo, métodos y condiciones de trabajo, entrenar al operario a seguir el método de estandarización del equipo, determina por medio de mediciones muy precisas el número de horas en las cuales un operario debe trabajar en una actividad normal de trabajo y por ultimo establece en general un plan de compensación del trabajo, que estimule al operario a obtener o sobrepasar la actividad normal. (Niebel & Freivals, 2009)



- **Diagrama Bimanual.**

El desarrollo del diagrama de proceso bimanual o también llamado diagrama de proceso del operario es una herramienta del estudio de movimientos. Este diagrama muestra todos los movimientos y retrasos realizados por las manos, derecha e izquierda.

El propósito del diagrama de proceso bimanual es presentar una operación dada con suficiente detalle para analizar y mejorar el mismo. En general, es práctico hacer un estudio detallado del proceso bimanual si se trata de una operación manual muy repetitiva de parte de los operarios.

Con base a este tipo de diagramas, podemos analizar los distintos tipos de movimientos de cualquier parte del cuerpo humano, con los cuales podemos lograr que cualquier proceso sea más óptimo y eficiente. Para este propósito es necesario dividir el trabajo en sus elementos básicos, comprenderlo analizarlo, para determinar si es posible eliminarlo o de lo contrario simplificarlo con base al análisis de movimientos. (Niebel & Freivalds, 2009)

- **Mapa de procesos.**

El mapeo de procesos implica desarrollar un flujo detallado de la información y las actividades utilizadas para producir alguna actividad definida. (Chapman, 2006, pág. 10)

- **Mapeo de procesos.**

El mapeo de procesos implica desarrollar un flujo detallado de la información y las actividades utilizadas para producir alguna actividad definida. (Chapman, 2006, pág. 10)

- **Diagrama de proceso.**

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de actividades. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. (García Criollo, 1999)



A continuación, simbología ASME para para procesos que se utilizara en el desarrollo del estudio. (Véase *Tabla 72*; Simbología ASME.Tabla 72; Simbología ASME.)

- **Manuales Operativos.**

La elaboración de los manuales operativos se realiza precisamente en las fases de diseño para apoyar la realización de los operativos, los cuales suelen involucrar una gran cantidad de recursos y exigen una cuidadosa coordinación de actividades y de flujos de materiales.

Este aspecto requiere que los involucrados conozcan perfectamente qué actividades tienen que desarrollar, cómo tienen que ejecutarlas, cuándo tienen que realizarlo y con quién tienen que coordinarse.

Una herramienta valiosa para lograrlo, es precisamente el manual operativo, el cual se define como aquel “Documento con fines didácticos, y de apoyo durante la ejecución de las actividades, en donde se especifican entre otros aspectos, las funciones y responsabilidades de las diferentes figuras operativas que participarán en el proyecto, cómo interactúan entre sí y se describe con el suficiente detalle los procedimientos que han de seguirse” (Anderson, 2013)

- **Manuales de procedimientos.**

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. (Almendarez, 2002)

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

- **Manuales de funciones.**

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. (Anderson, 2013)



Toda empresa tiene que tener un manual de funciones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma el negocio.

Una vez obtenido todos los manuales, procedemos a aplicarlos a través de una:

- **Distribución de planta.**

Consiste en desarrollar un sistema de producción que permite la fabricación del número deseado de productos con la calidad que se requiere y a bajo costo. (Niebel, 2009, pág. 86)

#### **5.2.4.4. Perspectiva organizacional (formación y crecimiento).**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. (Ansoff, 1965)

- **Organigrama.**

El organigrama es una representación gráfica informativa, pero también sirve para conocer los niveles de jerarquía, relaciones entre empleados y la estructura de la empresa. Esta organización es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y debe adaptarse a sus necesidades. (Arias, 2012)

Por tanto, el negocio tendrá un propio organigrama que dependerá fundamentalmente de la labor, el volumen que soporte y la cultura empresarial. Una mala estructura de la organización puede llevar a una empresa a la ruina, pues está muy relacionada con la eficiencia (no solo de los recursos humanos, sino de todos los recursos de la empresa) y de los costos asociados.

Tanto en grandes como en pequeñas empresas, así como en negocios unipersonales un organigrama bien definido facilita la gestión tanto del día a día como la organización estratégica.



- **Organigrama de puesto.**

Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en que nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal. (Rojas, 2012)

- **Organigrama funcional.**

Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos. (Rojas, 2012)

- **Organigrama organizacional**

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones. (Rojas, 2012)

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

#### **5.2.4.5. Implementación.**

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el enfoque.



### 5.3. Marco Conceptual.

- **Acreedores:** se llama acreedor a la persona física con la que es contraída una deuda.
- **Análisis financiero:** el análisis financiero permite examinar a detalle las relaciones entre el balance general t el estado de resultado para evaluar la gestión económica dela empresa.
- **Clientes:** es una persona que realiza una compra, es una parte vital para una empresa.
- **Competitividad:** se refiere al término que está relacionado con la capacidad de imprimir los logros establecidos por la misión, en forma más exitosa que la competencia.
- **Diagnostico empresarial:** es un medio de análisis que se describe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, es un proceso de evaluación permanente a través de indicadores que permiten medir los indicadores de la empresa.
- **Diagrama bimanual:** diagrama que presenta los movimientos de cada una de las extremidades superiores durante la realización de las tareas.
- **Diagrama de flujo:** es la representación gráfica de la distribución detallada de todas las operaciones de un proceso de producción.
- **Diagrama Hombre-Máquina:** es la representación gráfica de la secuencia de operaciones donde intervienen el hombre y la máquina y permite conocer el tiempo invertido por los hombres y el utilizado por la máquina.
- **Distribución de planta:** consiste en desarrollar un sistema de producción que permite la fabricación del número deseado de productos con la calidad que se requiere y a bajo costo. (Niebel, 2009, pág. 86)
- **Diagrama de procesos:** esta herramienta es una representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades que constituye un proceso o un procedimiento, identificados mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.(Criollo, 2005, pág. 42)
- **Estructura Organizacional:** es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización.



- **FODA:** es una herramienta muy importante con la cual se puede analizar las oportunidades, debilidades, amenazas, fortalezas para poder así encontrar las diferentes falencias que se puedan tener en diversos aspectos de una empresa, este análisis no solo es aplicable a ese tipo de aspectos empresariales (Condorí, 2012)
- **Indicadores:** es un valor numérico que califica una característica que debe de ser controlado.
- **Manual de funciones:** es una herramienta administrativa que establece el conjunto de normas y tareas de cada funcionario.
- **Manual de procedimientos:** es un instrumento administrativo que establece el ordenamiento de las acciones a ejecutar.
- **Mapa de competitividad:** es una herramienta de gestión que analiza los aspectos fundamentales de la empresa con respecto a la competencia.
- **Mapa de procesos:** el mapeo de procesos implica desarrollar un flujo detallado de la información y las actividades utilizadas para producir alguna actividad definida. (Chapman, 2006, pág. 10)
- **Metodología Norton & Kaplan:** es una herramienta de diagnóstico empresarial que se basa en indicadores de los cuatro pilares fundamentales de la empresa: Clientes/Mercado, Procesos internos, Finanzas y Organización.
- **Mercadeo:** proceso de promoción y distribución de los bienes producidos.
- **Mix de marketing:** es una herramienta de mercadotecnia que produce una respuesta deseada en el mercado meta.
- **Trabajo:** se conoce como trabajo a todas las actividades que se realizan con el objetivo de alcanzar metas deseadas.
- **Productividad:** se refiere al aumento de la cantidad de producción por hora de trabajo invertida. (Niebel, 2009)
- **Procesos internos:** conjunto de actividades relacionadas entre sí, para lograr un fin.
- **Razones financieras:** son indicadores utilizados en las finanzas para medir la realidad económica y financiera de una empresa.



- **Presupuesto:** son una representación contable de las actividades económicas de una empresa, para alcanzar metas y que sirve como instrumento de planificación.



## 5.4. Marco Legal.

El marco legal es todo el conjunto de normas que propone, diseña y define las políticas, establecer los lineamientos y elaborar las estrategias y planes de acción, en este caso las leyes de la república de Nicaragua son claras en cuestión del manejo y protección de los recursos además de proteger a los ciudadanos.

También hay leyes que rigen y regulan a las empresas que se establecieron en el país, en la constitución política de Nicaragua se pueden encontrar doce leyes que benefician a las PYMES.

Estos son algunos estatutos que la asamblea nacional publicara en la Gaceta diario oficial para la regulación de las empresas en Nicaragua.

Tabla 2; Marco jurídico de las MIPYMES.

Artículo	Nombre	Descripción.
<b>Ley 618, Ley de Higiene y seguridad.</b>		
No. 73	Diseño de y características de la construcción	Establece los requerimientos del área de local.
No. 74	Situaciones de emergencias	Regula las políticas de emergencia
No. 75	Protección efectiva física de los colaboradores	Crea los estatutos para la protección de los trabajadores
No. 76	Iluminación el local	Determina la cantidad óptima de luz.
No. 77	Condiciones ambientales de confort térmico.	Establece las regulaciones máximas permitidas
No. 81	Operaciones de limpieza del local	Regula de condiciones higiénicas para el local.
No. 85	Dimensiones del local de trabajo	Determina el área de adecuada para la actividad que se realiza.
<b>Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la PYME.</b>		
No.6	Lineamientos estatales	Establece la promoción de la pyme.
No. 17	Desarrollo Empresarial	Facilita los servicios a las pymes
No. 19	Acciones Educativas de	Apoya a la capacitación del personal.
No. 23	Acceso Financiero	Promueve el acceso a financiamiento.
No. 25	Fortalecimiento de la Comercialización	Fortalece la comercialización de los productos de las pymes.
No. 30	Normas técnicas.	Fomenta la calidad de los productos.
No. 31	Incentivos	Da promoción a los incentivos ante autoridades del estado



No. 34	Seguridad Social	Establece políticas de seguridad social en la pymes.
<b>Ley 185, Ley del Código del Trabajo</b>		
No. 17	Obligaciones de los empleadores	Instituye los deberes de los empleados.
No. 18	Obligaciones de los Trabajadores	Establece los compromisos del trabajador al empleador.
No. 23	Contrato	Regula las especificaciones de los contratos
No. 51	Jornada laboral	Establece el horario de trabajo
No. 78	Vacaciones	Normaliza el pago de las vacaciones
No. 83	Formas de estimular el pago	Establece los tipos de pago: por unidad, por tiempo, por destajo.
No. 85	Salario	Establece el pago de un salario mínimo
No. 94	Décimo tercer mes	Instituye el pago adicional
<b>Ley 822, Ley de concertación Tributaria.</b>		
No. 15	Rentas de capital y ganancias y pérdida de capital	Establece el pago de impuesto por ganancias
No. 22	Periodo fiscal	Determina el periodo fiscal.
No. 25	Obligación de impuesto	Decreta las indicaciones en materia de impuesto
No. 40	Deducciones en donaciones recibidas	
No. 45	Sistemas de depreciación y amortización	Establece el sistema de depreciación.
No. 86	Compensación y diferencia de pérdida.	Regula la compensación fiscal por pérdida.
<b>Ley 539, Ley de seguridad Social.</b>		
No. 5	Campo de aplicaciones.	Estable el aseguramiento social obligatorio
No. 11	Registro de proveedores.	Exige el registro de los proveedores
No. 27	Procedimiento de Contrataciones	Establece los requerimientos de licitación y compras menores.
No. 66	De la seriedad de Oferta	Establece una garantía de seriedad de oferta.
<b>Ley 739, Ley de Factura Cambiaria.</b>		
No. 5	De la aceptación de la factura cambiaria	Requisitos básicos para optar a la factura cambiaria
No. 13	De la caducidad	Normaliza la norma de caducidad de la factura cambiaria
<b>Ley 219, Ley de Normalización técnica y de calidad</b>		
No. 6	Normas técnicas de cumplimiento obligatorio	Normaliza los parámetros básicos de calidad de los productos.

Fuente: Elaboración propia.



## **6. Hipótesis o preguntas directrices.**

1. ¿Cuál es la situación actual del taller de calzado Kick's, a través de la aplicación del diagrama de Ishikawa?
2. ¿Por qué medir el desempeño del taller de calzado Kick's aplicando el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo?
3. ¿Cómo mejorar los procesos operativos del taller con las cuatro perspectivas que plantea la metodología Norton – Kaplan?
4. ¿Qué plan de mejora se puede proponer de acuerdo a la metodología Norton-Kaplan y los establecidos para lograr la competitividad empresarial?



## Capítulo 3

### 7. Diseño Metodológico.

#### 4.2. Tipo de enfoque

Se aplicó un enfoque mixto, esto fue para la obtención de los datos necesarios, se utilizaron técnicas de investigación cualitativa que fueron aplicadas a los colaboradores entre ellas, la entrevistas, la observación y la encuesta; así también técnicas cuantitativas aplicada a los métodos de recolección de datos de trabajo y organización, esto permitió la integración sistemática de los técnicas, para el procesamiento de las variables y la descripción de los procesos a fin de obtener un resultado satisfactorio.

#### 4.3. Tipo de investigación

Descriptiva, es la investigación que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analiza. Describe tendencia de un grupo población (Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio )

En el taller de zapatería KIK´S se aplicó una investigación descriptiva, además de aplicar un enfoque explicativo-correlacional, esto permitió relacionar dos a más variables y cuan fuerte es la relación entre ellas, a su vez explicativo que en donde se logró establecer las causas y efectos; y al mismo tiempo con corte transversal comprendido de Julio a noviembre del año 2017.

#### 4.4. Método

Cuando se habla de método deductivo se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas. (Bisquerra, 2004)



La investigación que se realizó, tuvo un método deductivo, llevando el estudio desde problemas general a lo específico.

#### 4.5. Población y muestra.

- **Población**

La población son todos los trabajadores del taller de zapatería que está compuesta por dos áreas donde laboran 7 personas en su totalidad.

- **Muestra**

En este tipo de estudio se aplicaron dos tipos de muestra, la no probabilística por conveniencia para evaluar la parte de clientes (mercado), también se utilizó una muestra probalística para la estandarización de procesos (véase *Ecuación 2; Formula muestra estadística.*)

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y además se le clasificara según su recurrencia de compras a como se muestra en la tabla. (Véase *Tabla 73; Clasificación de los clientes*)

Cliente	Clasificación
Luisa González	A
Víctor Arias	A
Fátima Vargas	B
Antonia Mendoza	B
Juan Mendieta	C
María Esperanza García	C
Diego Sequeira	C
Armando Gutiérrez	C
<b>Leyenda:</b> A: Constante B: C: Esporádico	

Es importante mencionar a que, al evaluar la parte de mercado, se tomó una muestra por conveniencia de 8 clientes por su índice y recurrencia de compra; Sin embargo, se utilizó una muestra probabilística para la estandarización de los procesos de fabricación del calzado artesanal.



La muestra se calculó mediante la siguiente ecuación, en donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación estándar (para intervalo de confianza de 95.55%) es 1.96.

p = Proporción de la población que posee las características cuando "n" se conoce tal proporción se asume que "p" es 50.

q = p-1

E = Margen de error 5%

N = Tamaño de la población.

*Ecuación 2; Formula muestra estadística.*

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P(1 - q)}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot (1 - q)}$$

*Fuente: Matemática estadística*

#### 4.6. Técnicas.

Las técnicas que se implementaron para el desarrollo del estudio son:

- **Observación:** Esta técnica se desarrollará directamente en el área de estudio, para obtener una información veraz del trabajo de los colaboradores.
- **Entrevista:** Se aplicará para la recolección de datos esenciales, se le empleará a cada operario del área de producción, jefes inmediatos y al gerente del taller, se utilizará un conjunto de preguntas que ayudará al encuestador a la recopilación de datos necesarios para su posterior desarrollo.
- **Encuesta:** Este método de recolección de datos será aplicada a todos los operarios del área de producción de manera sistematizada para no perturbar su jornada laboral, esto permitirá tener una idea de la situación de la empresa desde la perspectiva de los clientes internos (colaboradores), y a la vez conocer el funcionamiento de la pyme como tal.



#### 4.7. Instrumentos

1. **Guía de observación (Check list):** Mediante la aplicación de esta guía se podrá identificar deficiencias presentes en la pyme.
2. **Guía de cuestionario:** Estos instrumentos se utilizarán en ambas técnicas tanto en la encuesta y la entrevista.
3. **Guía técnica del BID:** Preguntas elaboradas por el banco internacional de desarrollo para evaluar a las MiPymes.

#### Herramientas

- **Excel:** Es una herramienta software que permite el procesamiento de datos estadísticos de control de inventario, financieros entre otros campos de mucha relevancia.
- **Visio:** Es una herramienta software que permite crear diseños de plantas, diagramas de procesos, diagramas de actividades entre otros que ayudaran a la documentación de dicha investigación.
- **AUTOCAD:** Es una herramienta software que brinda muchos beneficios entre ellos la creación de planos de estructuras para diversas plantas, creación de piezas.
- **Project:** Es un programa que te permite realizar muchas acciones en un proyecto entre ellos cronogramas de actividades con determinados tiempos y costos.



Tabla 3; Matriz de descriptores de las variables

Objetivo	Variable	Sub Variable	Indicador	Fuente	Técnica	Instrumento
Caracterizar el modelo operativo del negocio basado en la guía técnica del BID para determinar las debilidades que obstaculizan la eficiencia del proceso administrativo-operativo del taller	Metodología Norton-Kaplan	Enfoque Financiera	Atractiva No atractiva	Expedientes financieros administración	Guía técnica económica del BID	Guía financiera Guía económica
		Enfoque al cliente	Satisfecho No satisfecho	Clientes Administración	Encuestas Entrevistas	Guía de observación Guía de cuestionario
		Enfoque a los procesos internos	Excelente Muy Bueno Bueno Deficiente	Colaboradores Administración	Guía técnica del BID Entrevistas	Guía de cuestionario del BID
		Enfoque Organizacional	Favorable No favorable	Colaboradores Administradores	Encuesta	Cuestionario
Proponer un plan de mejora de acuerdo a los lineamientos estratégicos del negocio y de la metodología Norton-Kaplan como plataforma de supervivencia y de competitividad del negocio.	Propuesta de mejoras	Estructura de costos y análisis financieros	Alcanzable No alcanzable	Formatos financieros Administración Razones financieras	Análisis Financieros Control y administración de los inventarios	Requisas de producción Tarjetas de cardex Formato de producción
		Técnicas de mercadeo	Favorable No favorable	Clientes Registro de mercado Informes diarios	Red de mercadeo Entrevista	Guía de mercado del BID Guía de cuestionario
		Estandarización y flujogramación de procesos	Adecuado No adecuado	Colaboradores Jefe de producción Registros de producción	Estandarización Flujogramación Métodos de trabajo Entrevista	Guía técnica del BID Guía de cuestionario
		Diseño organizacional	Excelente Muy buena Buena Deficiente	Admiración Registro de administración	Diseño organizativo Cultura organizacional	Manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia.



## Capítulo IV

### 5. Análisis y Resultados.

#### 8.1 Desarrollo de las MYPIMES en Masaya.

- **El cuero y el calzado en años anteriores**

Según el diario la prensa, el auge del cuero calzado estuvo precedido por años muy malos y deprimentes. En los años ochenta fue la mejor época para los fabricantes de calzado, pues por el bloqueo económico que sufría el país no había competencia extranjera y por año se llegó a producir 14 millones de zapatos.

En los años noventa, indica Alejandro Delgado, llegó a desaparecer el 95 por ciento de los talleres. Los fabricantes nacionales no podían competir con la calidad del zapato importado y en 1996, con la industria de calzado nacional totalmente caída, comenzaron a diversificar el producto introduciendo nuevos estilos de zapatos y nuevos colores, ya que solo trabajan el negro y el café.

Ya en el 2005 en el país se fabricaban apenas 250,000 pares de zapatos, para 2009 ya se producían 1,100,000 pares de zapatos al año. Este año esa producción crecerá más del 8.5 por ciento, según la última estimación de la Cámara de Cuero Calzado y Afines.

Lo ventajoso de este aumento es que el cliente nacional reconoce que el zapato nacional tiene igual o mejor calidad que el extranjero, ya que antes se pensaba que el mejor zapato era el duro, pero este estilo de zapato no era ergonómico para el usuario, pero ahora se fabrica calzado de cuero suave gracias a la diversificación que han realizado en la fabricación de estos productos.



El sector calzado ya no solo apuesta a la elaboración zapatos escolares y de vestir, también está incursionando en la fabricación sandalias, botas de seguridad laboral, botas vaqueras, entre otros.

Este incremento en la producción de calzado nacional ha permitido que Nicaragua reduzca las importaciones de este producto.

- **Situación actual calzado artesanal en Nicaragua**

“En el año 2016, los más de 1,300 talleres lograron una cifra récord de producción de nueve millones de pares de zapatos, los cuales generaron ingresos por el orden de los US\$50 millones”, indicó Alejandro Delgado, presidente de la Cámara de Cuero y Calzado y Afines.

Según Delgado, el crecimiento en este sector ha sido exponencial debido a que en 1995 Nicaragua solo producía 250,000 pares de zapatos. “La meta que nos habíamos propuesto para el año pasado fue de 8.5 millones de pares de zapatos; sin embargo, logramos 9 millones y este año vamos por 10 millones y en 5 años nos hemos puesto la meta de estar fabricando 20 millones de pares de zapatos”, reveló Delgado, quien es presidente del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme). (El nuevo Diario.com , 2017)

El sector también está muy conforme con los pedidos de calzado de parte del Ministerio de Educación, para el cual fabricaron 609,000 pares de zapatos. Estos están siendo entregados a los alumnos por medio del paquete escolar.

- **Mejor competitividad**

Fuentes del sector afirman que aproximadamente el 60% de las operaciones de manufactura de calzado en Nicaragua están localizadas en Granada y Masaya, mientras que un 10% se encuentra en Estelí, otro 10% en Managua y el resto en otros departamentos.



La industria de manufactura ligera de Nicaragua representa un motor económico importante, ya que contribuye con más del 15% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Aunque Nicaragua tiene una larga tradición de manufactura de calzado artesanal, con más de 40,000 empleos generados directamente de talleres artesanales, el año 2010 marcó el comienzo de la producción industrial y exportación de grandes volúmenes de calzado de cuero fino hacia Estados Unidos y mercados de la Unión Europea.

Los principales productos de la industria de manufactura de calzado en Nicaragua son el calzado de piel de ganado y cabra (mocasines, tacón alto), sandalias sintéticas, botas de hule y botas de seguridad para construcción. Hoy, los principales destinos de exportación son: Estados Unidos, Unión Europea, Costa Rica y Panamá. (El nuevo Diario.com , 2017)

Las ventajas competitivas más importantes que Nicaragua ofrece a la industria de calzado son su ubicación estratégica, acceso preferencial a los mercados más importantes del mundo, la estructura de costos más competitiva en la región, acceso a mano de obra calificada, clima de negocios favorable, altos niveles de seguridad ciudadana, incentivos de inversión atractivos e infraestructura de calidad.

- **Desempeño laboral**

El trabajador que labora en la fabricación de zapatos gana más de seis mil córdobas al mes, dependiendo de la fábrica en la que se encuentre, explica el pequeño empresario Pablo José Henríquez. (El nuevo Diario.com , 2017)

El oficio de elaborar zapatos se divide principalmente entre alistadores, montadores, los que cosen a máquina y a mano, y empacadores.

Los más antiguos de trabajar en los talleres se van asociando entre ellos o consiguen financiamiento para ir creando sus propios talleres. “Las fábricas de zapatos crecen como las células.



La mayor concentración de talleres de fabricación de calzado artesanal es un el departamento de Masaya.

## 8.2 Características generales

- **Mipyme de calzado artesanal KICK`S**

Según el Arto. 32 de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY DE LAS MIPYME), tiene como propósito contar con una base de datos suficientemente amplia que permitirá asistir adecuadamente a las MIPYME y que tengan acceso a los incentivos contemplados en las leyes de la materia.

KICK`S, nace con la necesidad de la creación de un pequeño taller de calzado que lograra generar ingresos y poder ser sustento de la familia, lo que a la vez generara empleos y poder crecer como negocio en un futuro próximo.

Este taller es de origen familiar y tiene 6 años laborando en el rubro del calzado; sin embargo, aún no sea podido formalizar dentro de los parámetros legales.

- **Clasificación según su giro o actividad**

Según la clasificación del Ministerio de industria y comercio (MIFIC), la Mipyme KICK`S se encuentra ubicada en el sector secundario económico de Nicaragua, es un negocio provincial ya que opera en un ámbito geográfico de un departamento.

También se puede subdividir en la clasificación uniforme de las actividades económicas de Nicaragua (CUAEN), se dividen en la división numero 19: curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas, bolsos de manos, artículos de talabartería, guarnicionerías y calzado.

Además, está clasificado en el grupo 192, fabricación de calzado.



- **Clasificación según su tamaño**

Según las regulaciones del MIFIC y el ART. N° 3 de la ley 645, LEY DE PROMOCION Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME), MOBI – EQUIPOS S.A, se encuentra clasificada como pequeña empresa, dado que tiene solamente 7 trabajadores y contempla características propias de las actividades que realiza un pequeño negocio, con lo que es importante mencionar que sus ventas se extienden completamente a nivel nacional.

- **Funcionamiento**

KICK`S es una Mipyme destinada a la fabricación y comercialización de calzado artesanal con estilos variados, actualmente oferta una cartera de productos amplia sin embargo los que más rotan son:

- Calzado de cordón
- Calzado de lazo
- Calzado de triangulo
- Calzado de decorado
- Calzado doble
- Calzado sencillo
- Calzado lazo- corbata
- Colegial
- Estilo charol
- Muñeca
- Sandalia con cargadores
- Sandalia de capellada
- Simple de lazo
- Sperry
- Zapato de cuña



### 8.3. Situación Actual.

Al conocer el funcionamiento actual del taller de calzado es importante tener conocimiento de la manera que ejecutan sus procesos administrativos y productivos actualmente, para tal fin comenzaremos abordando la parte financiera.

#### 1. Perspectiva Financiera

El negocio en la actualidad cuenta un con un pequeño cuaderno contable donde del responsable del taller anota las compras, pagos de planillas, anticipos de pedidos; sin embargo, la manera de registrar las diferentes cantidades monetarias no es ordenada, ni especifica las fechas en que realizo los diferentes pago mensuales, por lo que hace difícil llevar un control de los gastos y costos en que incurre la Mipyme en la fabricación de los zapatos, esto no permite apreciar las utilidades reales del negocio.

La ausencia del contenido estados financieros que establece un desglose mensual de los ingresos que se obtuvieron, antes y después de los impuestos. Muestran también las deducciones que hicimos, que le permite tener en cuenta los gastos que debemos considerar en nuestro sistema contable para reportar correctamente nuestro pago de impuestos.

Asimismo, si no se tiene un control de los gastos efectuados y las variaciones de dinero que se tuvieron durante el año, la contabilidad financiera es nula desconociendo si hubo pérdidas o ganancias durante el transcurso de todo el año.

Además, de jugar un papel sumamente importante ya que son documentos serios y con validez oficial que permiten tener una idea muy organizada sobre las finanzas de la Mipyme, permitirán tener una vista económica no sólo del pasado, sino a aprender de éste para mejorar al año siguiente, que facilitara aspirar a un financiamiento para poder implementar mejoras que fortalecerán el crecimiento empresarial de KICK`S.



## **2. Perspectiva Cliente**

En esta perspectiva es importante centrarse en lo que el taller de calzado requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la captación de nuevos nichos de mercado para brindar rentabilidad al negocio. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.

Cabe destacar que actualmente la Mipyme de zapatos no cuenta con un plan de mercadeo que le permita incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes potenciales.

## **3. Perspectiva Procesos internos**

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave del taller, de los cuales depende cubrir las expectativas tanto del responsable como de los clientes.

Por lo tanto, de esta manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos, que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio post-venta que brindan el valor agregado a los clientes.

La Mipyme solo cuenta con un conocimiento básico que es un diagrama de bloque, a como se muestra a en la (Véase, Ilustración 3; Diagrama de bloques del proceso de producción actual)

Asimismo, en la actualidad el taller cuenta con un diseño de distribución de la planta que no cuenta con el espacio necesario, como lo establece la ley 618 de la republica de Nicaragua, por tal dificultad se presentan sin número de problemas entre ellos el más importante es la falta de espacio para lograr un buen desarrollo de las actividades que permitan un proceso de fabricación del calzado eficiente a como se aprecia en la ilustración

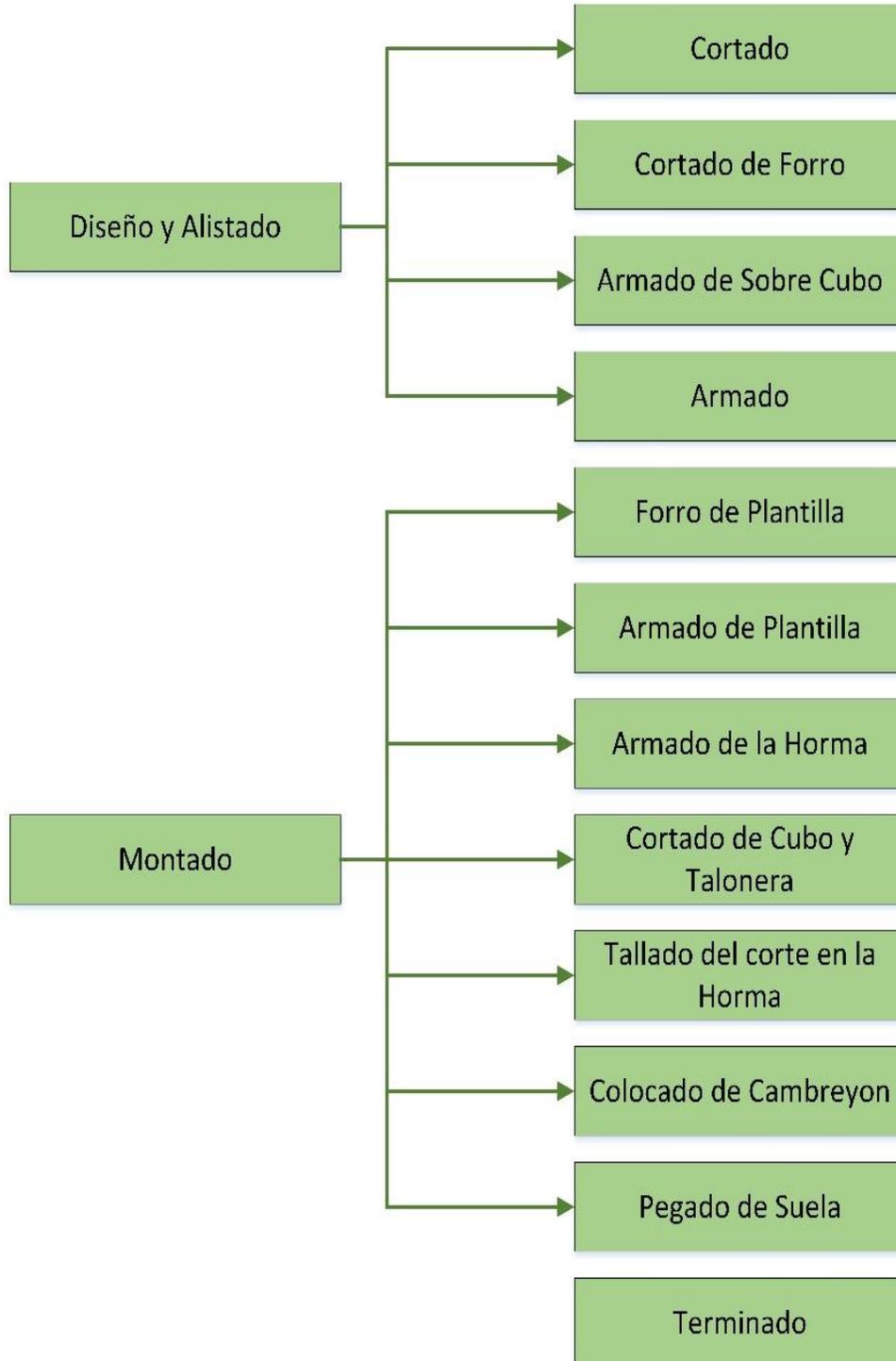


Ilustración 1; Diagrama de bloques del proceso de producción actual  
Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 2; Distribución Actual de la Planta

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Perspectiva organizacional

En esta cuarta perspectiva es necesario tener establecidos tus lineamientos estratégicos, y los manuales funcionales y de procedimientos, en donde se debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden identificar tres áreas principales:

- **Capital humano:** esto está dirigido al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
- **Sistemas e infraestructura:** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.



- **Clima organizacional:** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la Mipyme, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo.

Es importante mencionar que en esta perspectiva el taller de calzado artesanal no cuenta con ningún tipo de documento, pero en las visitas realizadas se pudo determinar un organigrama. (Véase, Ilustración 3; Organigrama Actual)

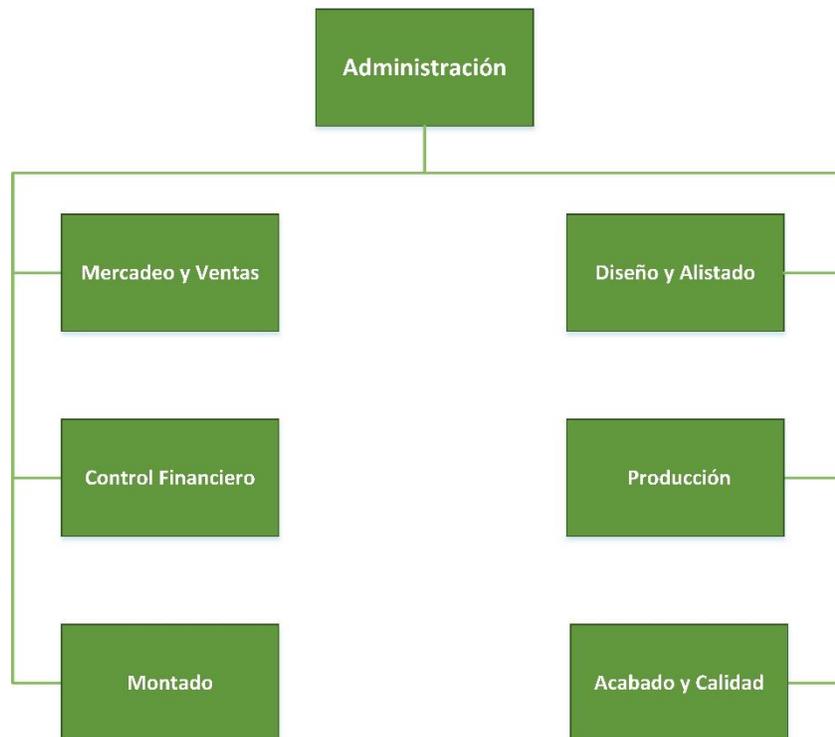


Ilustración 3; Organigrama Actual  
Fuente: Elaboración Propia



Para tener una vista más amplia de los problemas a resolver se realizó un diagrama de Ishikawa.

Según Kauro Ishikawa el diagrama de causa – efecto, es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

Así pues, el diagrama causal es una forma gráfica, ordenada y sistemática para representar el complejo entramado de causas posibles que hay detrás de un efecto. Se emplea para poner de manifiesto las posibles causas asociadas a un efecto, facilitando de esta forma la tarea de identificar los factores verdaderos.

Los resultados obtenidos de la Mipyme Kick´s se observan en la siguiente ilustración

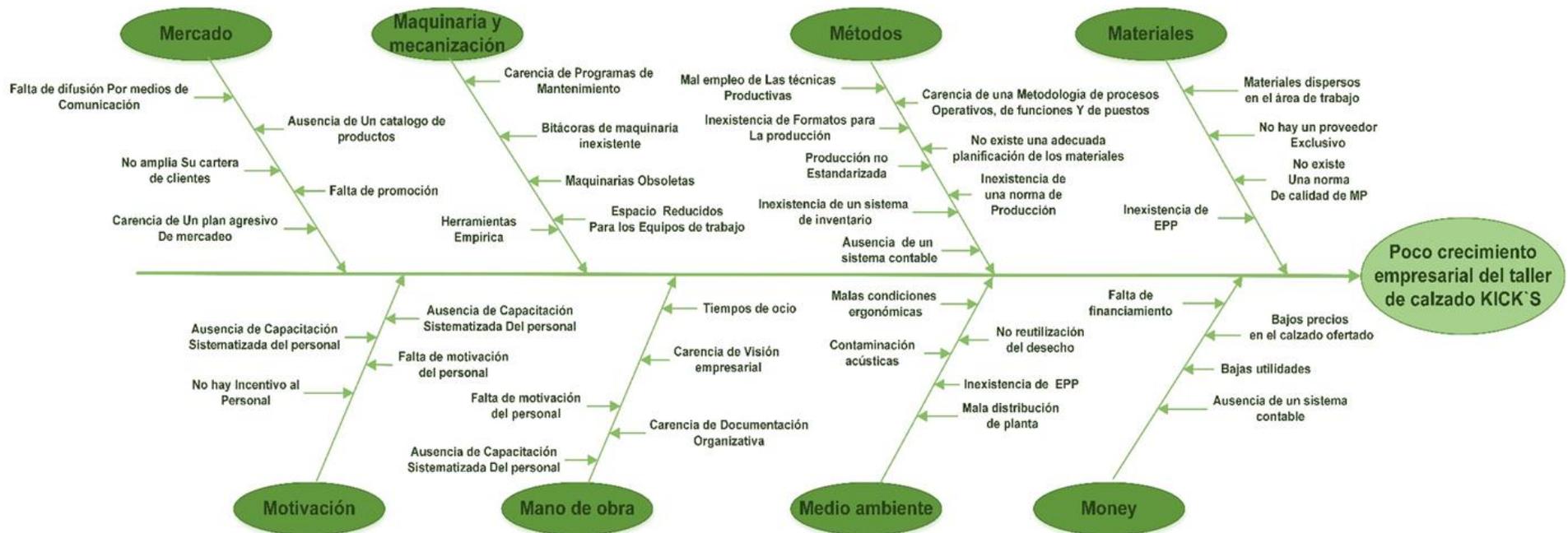


Ilustración 4; Diagrama de Causa y Efecto.

Fuente: Elaboración Propia



## Análisis de la aplicación del diagrama de Causa y efecto

El diagrama de Causa y efecto, es una representación gráfica sencilla en la que pueden apreciarse las relaciones múltiples de causa y efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso.

En esta ocasión se tomarán en cuenta 8 M que interviene directamente en el poco desarrollo empresarial del taller de calzado KICK`S, siendo estas 8M las siguientes:

1. **Materiales:** Son todos aquellos elementos casuales de que el proceso de producción tenga demoras o no esté acorde a las especificaciones del cliente, en donde intervienen las siguientes variantes, no tener un proveedor exclusivo de materiales e insumos lo que hace que al momento de grandes pedidos se dificulte el acceso a materiales para la fabricación de calzado, además de no tener una norma de calidad cuando se reciben los materiales e insumos para el proceso; además de la inexistencia de equipos de protección personal.
2. **Métodos:** Los métodos de trabajo métodos son parte medular para el proceso de fabricación del calzado en donde se va a tratar de obtener un método mejor que el existente; busca reducir el contenido del trabajo suplementario, trata de descubrir y eliminar después el tiempo improductivo y consiguiendo esto en el incremento de la producción.

Los factores que influyen en el proceso de producción directamente son: Producción no estandarizada factor que genera la incertidumbre del tiempo en las diferentes estaciones de trabajo, carencia de una metodología de procesos operativos, de funciones y de puestos, inexistencia de una norma de producción, ausencia de un sistema contable, Inexistencia de un sistema de inventario y de formatos para la producción, además no contar con las técnicas adecuadas productivas para que la producción sea más eficiente y



eficaz, reduciendo los tiempos de ocio para el aumento de la productividad de la Mipyme.

Es importante mencionar que la solución de estos elementos permitirá el incremento del crecimiento empresarial del taller de calzado.

- 3. Máquina y mecanización:** Las maquinas parte esencial para que se lleve a cabo el proceso, la importancia del buen funcionamiento de los equipos, herramientas garantizara la calidad y la rapidez del trabajo en las diferentes estaciones de trabajo.

Los problemas identificados fueron carencia de programas de mantenimientos para máquinas y equipos, bitácoras de maquinaria inexistentes, espacios reducidos para los equipos en los bancos de trabajo y los problemas más graves en esta área son que la maquinaria está obsoleta y herramientas empíricas para laborar.

- 4. Mercado:** Área en que las ideas para la comercialización de la variedad de productos ofertados son creadas para obtener mayores ventas y genere altas utilidades mediante la captación de nuevos clientes, es donde existe un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de calzado y dinero. Se logró identificar factores como: la ausencia de un catálogo de calzado que oferta la Mipyme, la poca cartera de clientes potenciales, falta de difusión promocional mediante medios de comunicación, lo que hace difícil el posicionar el calzado en la mente del consumidor con tan solo escuchar KICK`S, lo que tendría solución si se tuviera un plan de mercado agresivo para el aumento de clientes y aumento de las ventas.

- 5. Money:** Podemos decir que la importancia del dinero en el funcionamiento y crecimiento empresarial es juega un papel importante en la rentabilidad del negocio; por tal razón se deben de generar estrategias en mercado para que la Mipyme pueda sobrevivir en un mundo saturado de productos.



Los bajos precios en el calzado ofertado, hacen que al rematar el precio de venta tenga una repercusión directa en las utilidades que genera el taller, lo que agrava la situación al no tener un sistema contable que permita analizar los diferentes estados contables, haciendo difícil acceder a un financiamiento para la mejora continua.

- 6. Medio Ambiente:** Es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. En KICK`S se trata de trabajar mediante técnicas que sean amigables con el entorno, siempre dejando ver la importancia de que el ecosistema es quien condiciona la forma de vida de la sociedad. Otra de las situaciones que es importante, es ambiente laboral interno en donde la ergonomía y el clima de trabajo sean los adecuados mediante el respeto y la responsabilidad entre colaboradores.

En el análisis de esta área se encontró que la mala condición ergonómica es un resultado de la mala distribución de planta que posee actualmente para el proceso productivo, otra de los inconvenientes observados fue la pequeña pero constante contaminación acústica emitida por el martillo en los diferentes procedimientos de producción.

Por otro lado, los desechos que quedan del proceso son mínimos en materia de contaminación al medio ambiente; sin embargo, si existiera una cultura de reutilización se generaría un ingreso y aprovechamiento en convertir un desperdicio en un producto para la utilización total de los materiales.

- 7. Mano de obra:** Es el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de fabricación de un producto.

La mano de obra es un elemento que influye directamente en el proceso de producción, KICK`S posee 7 colaboradores y es de suma importancia la motivación al personal en realizar los procedimientos y actividades laborales con la correcta ejecución minimizando los tiempos de ocio y maximizando la



visión empresarial, teniendo como herramienta principal la capacitación sistematizada del personal para la mejora continua de los procesos operativos.

8. **Motivación:** Constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desempeño laboral del trabajador. Una de las características más visibles en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial humano.

Como se nota, si en KICK`S potenciaran el valor del talento humano mediante técnicas que estimulen a realizar siempre las actividades laborales con método más productivos en tiempo y calidad se percibiría un ambiente de crecimiento personal y profesional, además de un aumento en la eficiencia y eficacia de la empresa.

El diagrama de causa y efectos nos refleja los factores de incidencia presentes en desarrollo del proceso del calzado; esto nos da una amplia variedad para generar posibles soluciones en donde la herramienta FODA nos resultó de conveniencia para aplicar la teoría de juegos en base al mejoramiento del taller.

En la siguiente tabla se muestra los factores de incidencias encontrados en el taller de zapatería KICK`S. (Véase, Tabla 4: Análisis FODA taller de Calzado Kick`s.)



Tabla 4; Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basta experiencia</li> <li>Calidad de productos ofrecidos</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Variedad de estilos</li> <li>Pedidos en tiempo</li> <li>Descuentos a clientes</li> <li>Facilidad de pago</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de planta inadecuada</li> <li>Desorden en el área de trabajo</li> <li>Falta de innovación</li> <li>Equipos obsoletos</li> <li>Falta de capacitación del personal</li> <li>Contabilidad no actualizada, ni documentada</li> <li>Falta de un sistema contable</li> <li>Falta de formatos de requisas producción</li> <li>Inexistencia de Manuales operativos</li> <li>Falta de Lineamientos estratégicos</li> <li>No hay estandarización de proceso de producción</li> <li>No existe plan de mercadeo</li> <li>Falta de visión de crecimiento empresarial</li> <li>Falta de indicadores de producción</li> <li>Falta de Equipos de protección personal</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento empresarial</li> <li>Apalancamiento</li> <li>Nuevos nichos de mercado</li> <li>Sociedades claves</li> <li>Ferias promocionales de las Mipymes</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado Saturado</li> <li>Escases de materiales</li> <li>Aumento del precio en materiales</li> <li>Competencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

La herramienta de teoría de juegos: es una matriz donde se trata de generar soluciones por medio del método maxi-maxi, min-maxi, maxi-min y min-min, logrando máxima oportunidades y fortalezas, minimizar las debilidades y amenazas, por ese motivo aplicamos este al FODA dando como resultado. (Véase: Tabla 6; Análisis del FODA a través de la herramienta de Teoría de Juego)



Tabla 5; Análisis del FODA a través de la herramienta de Teoría de Juego

		Fortalezas	Debilidades
		<div style="text-align: center;"> <p><b>Analisis Interno</b></p> <hr/> <p><b>Analisis Externo</b></p> </div>	
Calidad de productos ofrecidos	Desorden en el área de trabajo		
Trabajo en equipo	Falta de innovación operacional		
Variedad de estilos	Equipos obsoletos		
Pedidos listos en tiempo	Falta de capacitación del personal		
Descuentos a clientes	Contabilidad no actualizada, ni actualizada		
Facilidad de pago	Inexistencia de Manuales operativos		
Buen servicio al cliente	No existe plan de mercadeo		
	Falta de indicadores de producción		
	Falta de un sistema contable		
	No hay estandarización de proceso de producción		
	Falta de Lineamientos estratégicos		
	Falta de equipos de proteccion personal		
	Falta de visión de crecimiento empresarial		
		Max-Max	Max-Min
Oportunidades	Crecimiento empresarial	1, Posicionamiento en el mercado nacional	1, Preperar un plan de marketing para aumentar las ventas de la Mipyme
	Apalancamiento	2, Nuevos Nichos de mercado	2, Crear promociones y descuentos para la captacion de nuevos clientes
	Nuevos nichos de mercado	3, Mantener la innovacion dentro de los procesos de produccion	3, Vencer el miedo de un financiamiento con el banco
	Sociedades claves		
	Ferias promocionales de las Mipymes		
		Min-Max	Min-Min
Amenazas	Mercado Saturado	1. Incorporar permanentemente la innovación de nuevos diseños.	1, Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
	Escases de materiales	2, Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de calidad y servicio.	2, Rotacion de inventarios actualizados de materiales e insumos
	Aumento del precio en materiales	3, Documentar todos los precesos existentes en el Mipyme	3. Mantener la innovacion presentes en todos los procesos productivos, maximizando el valor del talento humano para la calidad en el calzdo ofertado.
	Competencia		

Fuente: Elaboración Propia



## **Análisis del FODA.**

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones.

El análisis FODA nos permitió identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la Mipyme actualmente, lo que se hizo fácil realizar opciones de mejora para contribuir a la eficiencia y eficacia en sus labores cotidianas.

En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de elección respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

Lo significativo y preocupante, es que la Mipyme se enfrenta a problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (ósea no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso del negocio.

El taller debería realizar procesos más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien lo imprescindible para una pequeña empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados anteriormente.



### 8.3. Mapa de competitividad del BID (Banco interamericano de Desarrollo)

Esta herramienta de análisis formulada por el Banco interamericano de desarrollo (BID), para ayudar a las empresas en vías de desarrollo a diagnosticar los problemas en la áreas que son pilares para la supervivencia de cualquier empresa y así realizar un plan de mejoramiento.

Este instrumento consiste en la aplicación de 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas que comprenden las bases fundamentales de las empresas tales como: mercado, finanzas, procesos internos y administración, estas divididas a la vez en subáreas donde se puede contar: planteamiento estratégico, aseguramiento de la calidad, talento humano, gestión ambiental, entre otras; en donde el método de calificación es en la escala del uno a cinco en el nivel en el que se encuentra la empresa, en dependencia a su calificación.

Esto permite tener una certeza en la amplitud de los problemas y poder generar un diagnostico global y específico de toda la organización.

Para la recopilación de la información se hizo uso de herramientas como la encuesta y la entrevista, estos instrumentos nos reflejaron la situación real que vive la mipyme de calzado artesanal (Véase anexos).

Los resultados obtenidos en el taller de zapatería kick's se presentan por áreas a como se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6; Análisis de los datos del BID

	Preguntas	Nota Esperada	Nota Actual	Ponderacion	Nota Ponderada
<b>Perspectiva Finanzas</b>	8	40	6	14.81	2.22
<b>Perspectiva de cliente.</b>	11	55	29	20.37	10.74
<b>Perspectiva de organización</b>	9	45	12	16.67	4.44
<b>Procesos internos</b>	26	130	52	48.15	19.26

Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor facilidad del análisis de los datos obtenidos se presenta la siguiente ilustración donde muestra un diagrama de radar donde se distingue los cuatros principales perspectiva de análisis que presenta Norton- Kaplan, a como se muestra en la ilustración. (Véase, Ilustración 5; Grafico del análisis del BID)



## Analisis de Datos

### BID



Ilustración 5; Grafico del análisis del BID

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la puntuación obtenida, y en base al índice de ponderación que es establecido por el Banco Interamericano de Desarrollo, el taller de calzado, posee una muy baja competitividad.

Es por los resultados obtenidos que ejecutaremos un plan de acción basándose en los cuatros pilares fundamentales de una empresa, con ayuda de la metodología Norton-Kaplan.

### 8.4. Aplicación de la metodología Norton – Kaplan.

Los resultados obtenidos en el mapa de competitividad resultaron ser no favorables para el desarrollo y crecimiento empresarial, para tener una mejor idea de cómo poder diagnosticar la Mipyme la metodología Norton-Kaplan sugiere dividir la empresa en 4 perspectivas principales que son las bases para que pueda seguir existiendo y a la vez ser competitivo en este mundo lleno de productos, lo que resultó en la propuesta de un plan de mejoramiento en el negocio, que ayudará a la mejora continua en todos sus procesos tanto administrativos como productivos.

Para comenzar el diagnostico especifico se abordará la perspectiva de mercado.



### 8.4.1. Perspectiva Cliente

La perspectiva cliente pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe la Mipyme.

El cliente es la razón de ser de cualquier negocio. Ante esta afirmación, es comprensible que los métodos y estrategias que las empresas utilicen, tengan presente la visión y gustos de los clientes.

Esta perspectiva persigue factores fundamentales para el crecimiento empresarial:

- Seleccionar clientes.
- Adquirir clientes.
- Retener clientes.
- Establecer relaciones.
- Mezcla de productos
- Matriz de Boston

Esta perspectiva está enfocada al cliente, a fin de analizar la participación actual en el mercado con sus productos ofertados (véase tabla #), y a la vez poder proponer estrategias mercadológicas que favorezcan el aumento de las ventas, cuidando la identidad, calidad e imagen.

- **Taller de calzado Artesanal KICK`S**

KICK`S es una Mipyme artesanal dedicada a la fabricación y comercialización de calzado nacional, con variedad de estilos y calidad garantizada.

**Eslogan:** Caminando contigo

**Lema:** ¡Porque tu comodidad es nuestra prioridad!

- **Compromiso con el cliente**

La Mipyme de calzado KICK`S esta orientara hacia sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto de excelente calidad.



- **Portafolio de productos**

Son un conjunto de estilos, que el taller Kick's elabora, los cuales están disponibles para que cualquier cliente seleccione cualquiera de ellos, también están dispuestos a ser comercializados en su respectivo mercado meta y potencial, a través de sus correspondientes canales. (Véase: Tabla 7; Portafolio de los productos)

- **Mezcla de mercadeo**

Esta referido al conjunto de herramientas y variables que se utilizaran para cumplir con los objetivos del negocio. Estos objetivos deben estar alineados a una adecuada planificación estratégica que contemple la definición de visión, misión y valores en los cuales se consideren los objetivos que queremos alcanzar en cuanto al mercadeo, tomaremos en consideración los siguientes aspectos:

1. **Producto**
2. **Precio**
3. **Plaza**
4. **Promoción**

La aplicación de esta técnica permitirá formular un plan de mercadeo con el fin de acaparar un mayor segmento de clientes.

1. **Producto:**

Los productos que se ofertan en la Mipyme KICK`S son calzados dirigidos al sector femenino, de diferentes estilos en dependencia a las temporadas.

En la propuesta de mejora se crearon 4 líneas de producción que corresponde a casual, colegial elegante y sandalias, en donde también se especifican los productos ofertados y clasificado según sea su línea de producción, todo dirigido al sector femenino véase tabla #

Dentro de las estrategias mercadológicas diseñada para el producto:



Tabla 7; Portafolio de los productos

Portafolio de productos 2017			
KICK`S			
Líneas de producción	Productos	Precios	Foto
Casual	Calado de cordón	C\$ 120	
Casual	Calado de lazo	C\$ 110	
Casual	Calado de triangulo	C\$ 130	
Casual	Calado decorado	C\$ 110	
Casual	Calado Doble	C\$ 110	
Casual	Calado sencillo	C\$ 130	
Casual	Sperry	C\$ 120	
Casual	Simple de lazo	C\$ 120	
Colegial	Colegial	C\$ 120	
Colegial	Muñeca	C\$ 100	
Elegante	Cerrado Lazo-Corbata	C\$ 120	
Elegante	Estilo Tango	C\$ 110	
Elegante	Zapato de cuña	C\$ 130	
Sandalias	Sandalias con cargadores	C\$ 120	
Sandalias	Sandalia de capellada	C\$ 130	

Fuente: Elaboración Propia



- Marca: Lo que se pretende es que el cliente identifique los productos con solo mencionar KICK`S su mente los guie hacia los productos que oferte la Mipyme.
- Diseño: se procurará mantener la innovación de los productos en dependencia a la temporada, moda y preferencias de los clientes.

Además, de la comodidad, resistencia y durabilidad de los zapatos que adquirirá el usuario.

La variedad de estilo y diseños permitirá tener una ventaja competitiva sobre la competencia existente.

- Logotipo: es un signo gráfico que ayudara a identificar y poder posesionar los zapatos en la mente del consumidor.

Lo más importante de un logotipo es que sea:

- Legible: independientemente del tamaño al que lo usemos.
- Que podamos adaptarlo a diferentes escalas y formatos sin perder su esencia.
- Reproducible en cualquier material.
- Que genere impacto visual, de manera que nos llame la atención a simple vista y sea fácilmente recordado.
- Atemporal y único, diferenciándose dentro de la competencia y con un diseño perdurable en el tiempo.
- Empaque: La propuesta de un empaque adecuado para el producto sustituyendo la bolsa plástica transparente, por una bolsa de papel café donde se le pueda añadir el logotipo como estrategia de mercadeo para tener un atractivo del producto hacia el consumidor.



Ilustración 6; Propuesta de logotipo  
Fuente: Elaboración Propia



## 2. Precio

El precio de los productos terminados del negocio KICK`S, está asociado a la calidad con la que se ofertan a los clientes y los materiales utilizados que influyen en la durabilidad y resistencia que garantizaran un producto con una excelente calidad.

Además, de ofrecer variedad de productos entonces son hay precio exacto en el calzado sin embargo se puede apreciar en la tabla numero el comportamiento de los precios de los últimos tres años.

Como podemos observar el comportamiento de los precios en los años 2015, 2016 y 2017, el promedio de los precios para los tres años es de 110 córdobas; sin embargo los precios actuales con los que comercializa el calzado KICK`S está en un rango de 110 y los 130 córdobas por par adquirido.

Tabla 8; Cartera de Producto y su costo

Cartera de Producto			
Producto	Año		
	Precios (C\$)		
	2015	2016	2017
Calado de Cordón	100	110	120
Calado de Lazo	0	90	110
Calado de Triangulo	100	0	130
Calado Decorado	0	100	110
Calado Doble	0	0	110
Calado Sencillo	100	100	130
Cerrado Lazo-Corbata	0	0	120
Colegial	100	110	120
Estilo Charol	0	0	110
Muñeca	100	100	120
Sandalia con Cargadores	0	90	120
Sandalia de Capellada	100	110	130
Simple de Lazo	0	90	120
Sperry	0	100	120
Zapato de Cuña	100	100	130



### 3. Plaza

Es decir, cómo se ponen a disposición de los usuarios las ofertas y se les hace accesibles a los clientes llegar.

Al fijar la estrategia de comercialización de Plaza, es el cómo y dónde comercializar el calzado artesanal que se oferta, considerando el manejo efectivo del canal de distribución, en función a lograr que el producto llegue al lugar adecuado en tiempo y forma.

Los instrumentos del marketing permiten la relación del área de producción con el consumidor, cuya misión es poner el producto a disposición del cliente final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar en donde desee adquirirlo.

Una buena estrategia de Plaza, permite una eficiente y fructífera distribución de los productos, pues cuenta con utilidad de tiempo, lugar y posesión:

- **Tiempo:** pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo especifica.
- **Lugar:** mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el calzado.

Proponiendo quioscos en las terminales de buses de la ciudad de Masaya que se dirigen a las diferentes partes del país, en donde la accesibilidad del producto se haga mucho más fácil para el consumidor.

#### **Especificaciones de la propuesta del Quiosco**

Estos puestos de venta se ubicarán en los tres puntos estratégicos que tiene Masaya como son las terminales de buses que se especifican de la siguiente manera: (Véase Anexos kdkdkd)

1. Masaya-Managua (interlocal)
2. Masaya-Managua (Rutiados Mercado Oriental)
3. Masaya- Departamentos



El quiosco de venta tendrá una dimensión de 1.5 \*1.5\*2.5, en donde estará un encargado de ventas que contara con un estante donde se separaran los productos por clasificación de las líneas de producción previamente descritas. Véase

- **Poseción:** con la entrega del producto de manera efectiva y eficiente.

En donde cabe mencionar que el taller de zapatería KICK`S está ubicado en el departamento de Masaya, en el barrio san Juan, desde donde se llevan a cabo todas las actividades manufactureras para la elaboración de los diferentes estilos de zapatos que se fabrican en el lugar.

También, un punto muy importante dentro de la estrategia de la plaza son los canales de distribución por donde serán comercializados los productos.

En este caso KICK`S tendrá canales de distribución directos e indirectos para tratar de acaparar un mayor segmento de clientes.

Asimismo, se debe tener en cuenta el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer, la distribución física puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en el negocio, y las alternativas en la estrategia depende del número de talleres y el mercado meta al cual deseamos llegar, pues el almacenamiento requiere de un lugar para guardar los productos terminados si es que mantiene un inventario, y para esto se toma en cuenta el tamaño, cantidad y ubicación de las instalaciones para almacenarlos.

También, se debe de tomar en cuenta la ubicación de los locales y vendedores que ofrecerán, vender y se encargarán de la comercialización del calzado, como la ubicación de los productos en los locales en sí, buscando la manera de que estos sean atractivos y accesibles a los clientes.

El tiempo de transporte se debe de considerar en los tiempos y costos de transporte de mercadería a los diversos locales y vendedores a modo que se mantenga el inventario, cobertura y flujo de ventas deseado, permitiendo a los clientes acceder a los productos de manera continua y eficiente.

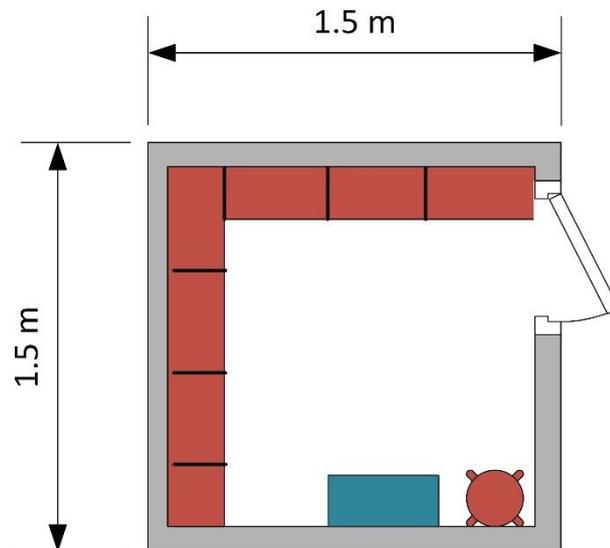


Ilustración 7; Diseño propuesto para Quiosco  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Promoción:

El propósito principal de la promoción en mercadotecnia es el aumento de la demanda, y el resultado se verá reflejado dependiendo de la forma en que se emplea, a quien va dirigido, a través de que y como se realiza dicha demanda.

##### ***Estrategias de promoción:***

El marketing es una herramienta que nos permitirá hacer de manera más sencilla que lanzar al mercado un buen producto, definirle un precio llamativo y ponerlo al alcance del mercado meta; sin embargo, no solo de eso se trata, sino que además de ofrecer calidad en lo ofertado. (J. Stanton, J. Etzel , & J. Walker )

Hoy en día se busca más que un excelente producto, para estar al día con la competencia y lograr el éxito en las ventas, es por ello que las personas requieren incentivos para adquirirlos y con esto la promoción se ha vuelto necesaria para los productos.

Para realizar una estratégica promoción, necesitamos un buen plan de promoción que incluyan en éste, estrategias a emplear para la mejora continua del taller.



El objetivo de la promoción de para los productos de KICK`S, es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca.

La táctica promocional de un producto beneficiara al taller con el aumento de demanda del segmento de clientes y a la vez beneficia a los consumidores al brindarles la información necesaria sobre la disposición del producto, sus usos y beneficios.

Las estrategias de promoción usualmente son para funcionar a corto plazo, animando a los consumidores a comprar el producto antes de que expire dicha promoción.

#### **Algunos medios promocionales son:**

- Demostraciones en ferias
- Exhibiciones
- Muestras
- Campañas por redes sociales
- Cupones de descuentos

#### **Algunas estrategias de promoción para la Mipyme son:**

- **Estrategia para impulsar:** esta ocurre cuando se les incentiva a los vendedores del producto para promoverlo de la mejor manera.
- **Estrategia para atraer:** el principal objetivo es el consumidor, no el vendedor como el caso anterior, y puede ser por medio de cupones de descuento o envío de muestras gratis por correo o algún otro medio.
- **Reconocimiento de la marca:** esta estrategia lo que se busca es crear lealtad de nuestros consumidores a la marca, un ejemplo de esto es el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones.

Para analizar el ambiente mercadológico es necesario explicar y analizar fuerzas de Porter.



- **Fuerzas de Porter**

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

Las cinco fuerzas propuestas son:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
4. Amenaza de ingresos por productos sustitutos.
5. La rivalidad entre los competidores

### **1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.**

La posibilidad de nuevos competidores en el sector es una amenaza latente ya que la necesidad de tener un ingreso económico y emprender para tener un negocio propio es un sueño de todo trabajador.

Las personas que laboran en Masaya, cuentan con una vasta experiencia que les permite comenzar un negocio pequeño de fabricación de calzado artesanal.

Además de la tendencia de consumir lo que elaboran las manos nicaragüenses aportara a que nuevos negocios sean aperturados para dar a vasto a la demanda de los clientes.



## 2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.

Un pequeño negocio como lo es, el taller de calzado KICK`S se vuelve de vital importancia la buena relación con sus proveedores debido a que asegurar los materiales e insumos en tiempo y que además cumplan con la calidad requerida para comercializar un producto que satisfaga y supere las expectativas del cliente. Asimismo, se logra optimizar beneficios de la relación y la eficacia de ambas partes.

El taller necesita tener confianza con los proveedores y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento.

En donde a continuación se enlistan los principales materiales e insumos para la fabricación de los zapatos ofertados.

### 2.1. Materiales:

#### 1. La suela

Es la parte del zapato que está en contacto con el suelo y puede ser de diferentes materiales como: cuero sintético, hule negro o de color, suelas prefabricadas, crepé, o P.V.C (poli cloruro de vinil); sobre la suela la que descansa todo el peso del cuerpo.

- **Suelas de hule:** son pre moldeadas y con las mismas condiciones de la anterior, con la excepción de que son vulcanizadas en moldes figurados.

#### 2. Forro

El forro puede ser de piel, de: carnaza, tela, piel sintética u otros materiales. En la parte del talón entre el forro y el corte, el zapato lleva una pieza llamada contrafuerte, que le da forma y lo refuerza; en la punta del zapato se coloca un refuerzo llamado puntera, cubo o casquillo.

#### 3. Plantilla

Es una pieza de piel natural, o piel sintética, plástico o hule espuma, que lleva el zapato por la parte interior y es para que no lastimen las costuras al pie.



#### **4. Cuero sintético**

Telas y fibras impregnadas de materiales de PVC o uretano. Que imitan el acabado del cuero para ser utilizados en los aparados y algunos para forros.

#### **5. Fibra**

Materiales fibrosos que forman una tela o láminas para impregnarse posteriormente con materiales sintéticos utilizados en diversas partes del calzado (plantilla vista, contrafuertes, punteras)

#### **6. Eva**

Material esponjoso sintético utilizado generalmente en los cuellos de los botines, collares de la boca del zapato y plantillas internas.

#### **7. Hilo de nylon**

El hilo es un filamento largo y delgado que se obtiene de las materias textiles o sintéticas.

#### **8. Cambrillón**

Suela de relleno que los zapateros ponen entre la exterior y la plantilla del calzado para armarlo.

#### **9. Royal**

Material de fibra o tela impregnado con componentes que se reactivan con pegamento o disolventes utilizados para punteras y contrafuertes.

#### **10. Pegamento**

- **Pega de PVC blanca:** se utiliza en el pegado del zapato con cualquier tipo de suela. Después del secado se necesita reactivar para el anclaje del pegado.
- **Pega de neopreno:** Este pegamento es también utilizado para pegar suelas de vaqueta, esponja, hule y otros materiales no sintéticos. Generalmente se ocupa para el fijado de piezas antes de coser el aparado. También se utiliza para pegar plantillas internas, contrafuertes, forros y punta dura.

El poder de negociación será en cuanto a las ventas y aceptación que tenga producto por los clientes, generando así mayores pedidos de materiales e insumos para la fabricación del calzado, los tiempos de entrega, la calidad de los materiales entregados y la negociación de los precios de adquisición.



### **3. Capacidad para negociar con los compradores**

La capacidad de fidelidad de los clientes hacia los zapatos artesanales ha tenido un incremento en los últimos años; sin embargo, aún no se puede competir con marcas extranjeras que están posesionados en el mercado nicaragüense.

Sin embargo, la calidad del calzado artesanal y los precios ajustados a los bolsillos de los usuarios ha permitido un aumento en la aceptación de los zapatos.

### **4. Amenaza de ingresos por productos sustitutos.**

Un producto sustituto del calzado artesanal en nuestro país sería los zapatos deportivos o tenis que son elaborados de diferentes materiales, pero no de los insumos utilizados en la fabricación de los productos que oferta la Mipyme.

### **5. La rivalidad entre los competidores**

La competencia siempre trabaja para tratar de estar siempre en una mejora continua esto hablando de la competencia de marcas extranjeras; sin embargo, los pequeños talleres artesanales la mejora continua se podría decir que es nula. Por tal razón se recomienda que día a día se mejore el sistema con el que se trabaja y el servicio que se ofrece para mantenerse en un mercado saturado, exigente y dinámico.

### **Análisis de las fuerzas de Porter**

Que la primera de las fuerzas es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otros pequeños negocios para poder ver si el calzado que se oferta realmente es rentable ante la competencia existente. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otros talleres artesanales.

En lo que se refiere a la segunda fuerza, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos mucho atención, ya que son los que realmente nos proveen de los materiales e insumos que se necesitan para el desarrollo de los productos de la Mipyme KICK`S, tener un excelente relación con los proveedores permitirá que los



pedidos están en tiempo evitando retrasos por falta de materiales, además de asegurar la calidad de los zapatos artesanales.

En la fuerza número tres, la cual nos habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que KICK`S pueda tener un control en la satisfacción de los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos.

La amenaza de ingresos por productos sustitutos está presente; sin embargo, la innovación y la calidad del calzado mantendrán la participación en el mercado.

La última fuerza es la rivalidad entre los competidores, el negocio KICK`S ofrece una alta variedad de estilos, y por la ubicación del taller que es Masaya es donde está la mayor concentración de talleres del país así que la competencia está latente por la necesidad de salir adelante y poder sobrevivir en mundo saturado de productos, lo que te distingue de la competencia es la calidad ofertada, variedad de estilo y la responsabilidad con tu clientes internos e internos del taller.

### **Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**

Es una herramienta de análisis estratégico y de mercadeo, específicamente de la planeación estratégica corporativa, que tendrá como finalidad analizar la posición estratégica de un producto o una unidad estratégica de negocio (UEN); por tanto, se clasificara el calzado según su tasa de crecimiento en el mercado, el cual servirá como indicador de competitividad y demostrara la participación en el mercado que tiene el negocio de calzado KICK`S.

Lo que nos indica que el producto con mayor rotación es el escolar (producto vaca), este producto es generador de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio.

Lo que quiere decir se sitúa normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula, lo que el calzado escolar cuenta con una gran experiencia ya en el mercado, por lo que genera mejores ingresos para la Mipyme.



Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento del calzado escolar son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos estrellas.

### **Participación en el mercado**

La participación de mercado es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencia en la selección de clientes parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas.

La participación de mercado, es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto específico.

El objetivo de toda empresa es conseguir un espacio en el mercado y, seguidamente, captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos.

Para saber el porcentaje de participación de la matriz BCG se realizó la siguiente tabla (Véase, Tabla 9; Participación de los productos para el año 2017), donde se colocaron los productos con mayor rotación en el año 2017, donde se produjeron 17,625 unidades pares, dando como resultado al producto vaca al zapato escolar, el producto estrella al estilo de zapato calado, producto perro calzado con lazo y el producto interrogante el zapato tango, como muestra en la ilustración. (Véase, Ilustración 8; Matriz de Boston)



Tabla 9; Participación de los productos para el año 2017

Participación en el Mercado 2017				
	Productos	% de participación	Unidades	C\$
<b>Vaca</b>	Colegial	15%	2644	317250
<b>Estrella</b>	Calado	25%	4406	528750
<b>Perro</b>	Lazo	10%	1763	211500
<b>Interrogante</b>	Tango	6%	1058	126900
	<b>Otros Estilos</b>	44%	7755	930600
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>17625</b>	<b>2115000</b>

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 8; Matriz de Boston

Fuente: Elaboración Propia



Lo que se resultó en un 25% de presencia en el mercado el calzado Calado (estrella), también el zapato colegial o escolar (Estrella) obtuvo un 15% de participación, calzado de lazo (Perro) tiene un 10% y el producto interrogante alcanza un 6% de contribución, cabe destacar que para las siguientes graficas se tomó como el total de la sumatoria de las productos que se identifican en la matriz BCG, es decir que nuestro 100% solamente es la sumatoria de los porcentajes de los productos vaca, estrella, perro e interrogante que en su totalidad es un 56% de todos los productos ofertados por la Mipyme, donde se tomara ese 56% como un 100%, y en función a 100% se realizaron las siguientes gráficas:

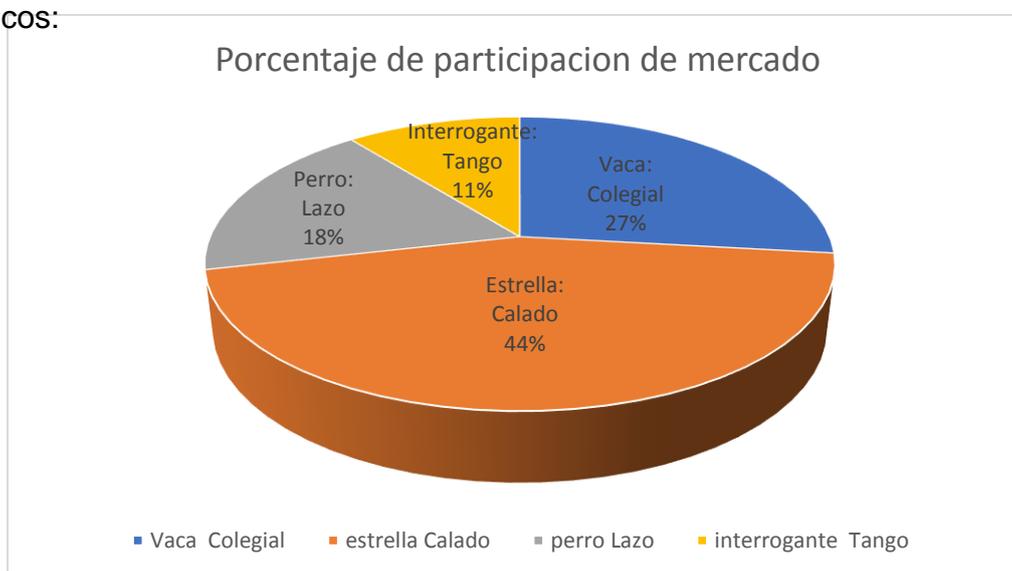


Ilustración 5: Porcentaje de participación

Fuente: Elaboración Propia

Lo que nos indica que el zapato Calado tiene un 44% de participación en el mercado, el producto calzado colegial representa un 27% de la presencia mercadológica, el perro que correspondía al zapato lazo presencia de mercado un 18% y el producto interrogante que nos dio un resultado de un 11% , todo esto tomando como de base un 56% que equivale a un 100% de los productos en estudio, porque solo estamos tomando los productos que se analizan en la matriz BCG, que en este caso son los calzados de estilo colegial, colado, de lazo y tango, donde se tomaron los productos en dependencia a sus ventas anuales del año 2017.



En el siguiente gráfico, (Véase, Ilustración 10; Participación Monetaria de la matriz BCG), se muestra el comportamiento de la participación monetaria para los productos de que se analizan en la matriz BCG.

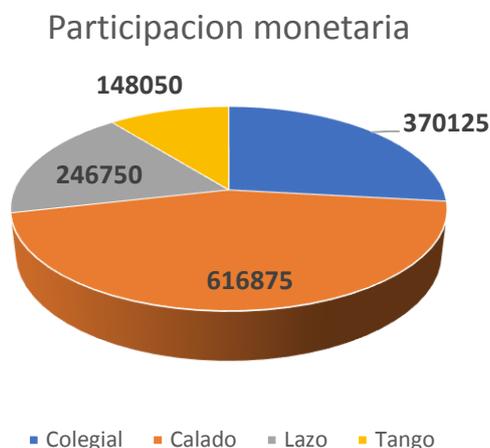


Ilustración 10; Participación Monetaria de la matriz BCG  
Fuente: Elaboración Propia

El colegial obtuvo anual para este año 2017 un ingreso por ventas de los 317,250 córdobas, el zapato calado de 528,750 córdobas de por la comercialización del producto, el calzado de lazo obtuvo 211,500 córdobas y para el producto interrogante ingreso de 126,900, esto en base al precio de venta para ese año.

En la siguiente figura, (Véase, Ilustración 11; Grafica de Participaciones en Unidades) se muestra las cantidades en unidades para el año 2017, en función a las unidades vendidas anuales y el porcentaje de participación de mercado.

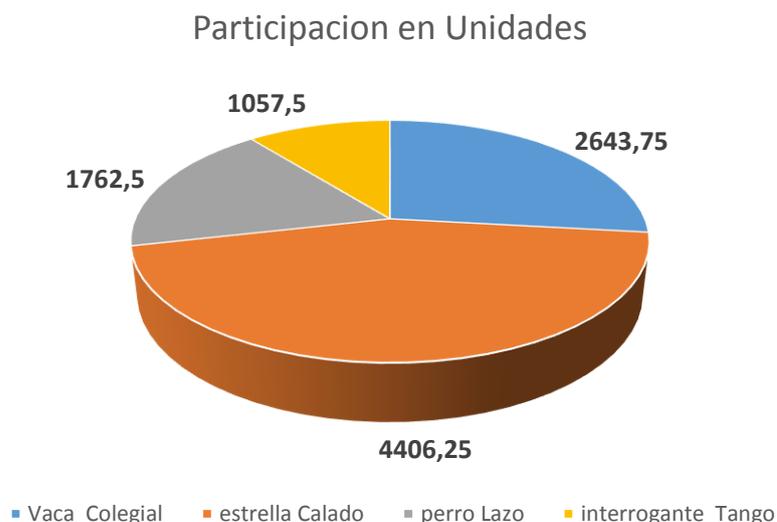


Ilustración 11; Grafica de Participaciones en Unidades  
Fuente: Elaboración Propia



El producto vaca o colegial tiene un 2643.75 unidades, el estrella o calado obtuvo de ventas en el año de 4406.25 unidades, 1762.5 pares de zapatos, el producto interrogante o mejor dicho tango con un 1057.5 ingresos por ventas.

Luego se tomaron todos los productos que oferta la Mipyme para lograr apreciar el comportamiento en unidades vendidas, ingresos por ventas por producto y el porcentaje de participación en el mercado.

El porcentaje de participación se presenta en el volumen de ventas para ese año a como se presenta para los trece productos ofertados por la Mipyme y partiendo de ese dato se calculó las unidades vendidas y el ingreso por ventas por cada estilo de calzado.

El siguiente gráfico (Véase, Ilustración 12: Porcentaje de participación del portafolio de productos) brinda el porcentaje de participación mercadológica de todo el portafolio de productos.

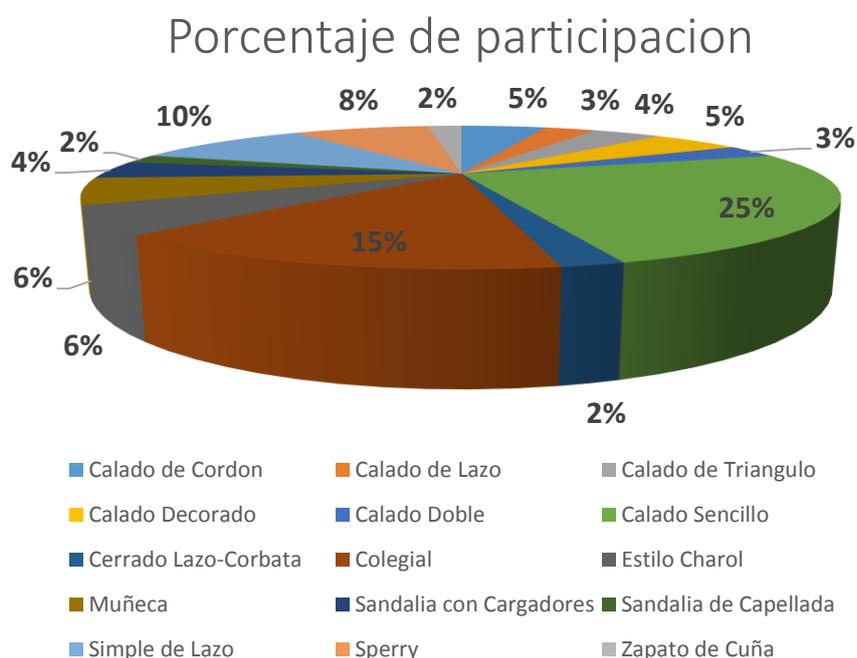


Ilustración 12: Porcentaje de participación del portafolio de productos.

Fuente: Elaboración Propia



A partir del análisis de la participación de mercado se generaron estrategias competitivas para el mejoramiento empresarial.

### **Estrategias competitivas mercadológicas**

1. Desarrollar estrategias mercadológicas para la captación de nuevos nichos de mercado y poder aumentar la participación de los productos ofertados por la Mipyme.
  - A través de la promoción del calzado mediante ferias promocionales para que los posibles compradores conozcan de la variedad de calzado ofertado.
  - A través de la ofertar variedad de productos ajustados a las estaciones y modas existentes.
  - Precios que se ajusten a los bolsillos nicaragüenses.
2. Mantener la innovación permanente en los zapatos de acuerdo a las temporadas y las modas existentes.
  - A través del estudio de las preferencias según sea las estaciones del año.
  - Mediante nuevos materiales para la fabricación de nuevos estilos con manteniendo la calidad y ajustados a los gustos de los compradores.
3. Alianzas estratégicas para el crecimiento empresarial.
  - Nuevos puntos de ventas para lograr cubrir el mercado a nivel nacional.
  - Asociación estratégica en cooperativas
  - Alianzas con el gobierno.

A partir de las estrategias formuladas anteriormente se procedió a proyectar las ventas del taller de calzado KICK`S.



## **Proyecciones en ventas**

Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están al alza o a la baja. Las pequeñas empresas utilizan varias inversiones para determinar las proyecciones de ventas. (subtle, s.f.)

Para las proyecciones en ventas para los años 2018 y 2019, se utilizó el método del incremento porcentual absoluto.

El pronóstico de ventas es parte esencial en la formulación del plan de ventas de la Mipyme, el hecho de conocer las tendencias y plantear los posibles escenarios futuros, definitivamente provee muchas más alternativas a la gerencia para decidir la comercialización de los productos para tener una mayor eficiencia y eficacia en el proceso de ventas y captación de nuevos nichos de mercado.

### **Método del incremento absoluto**

Consiste en tomar un promedio de las variaciones absolutas en una serie de datos y luego adicionarlo a las ventas del último periodo.

Para las proyecciones del taller KICK`S se tomaron en cuenta los periodos 2015,2016 y 2017.

Las unidades anuales vendidas para los tres años antes mencionados y el precio unitario promedio de cada periodo, se multiplicarán de las unidades anuales vendidas por el precio de venta unitario y nos dará un resultado del ingreso anual por ventas a como se muestra en la siguiente tabla. (Véase, Tabla 10: Comparación de las unidades vendidas por año)



Tabla 10: Comparación de las unidades vendidas por año

Año	Unidades Pares Producidas	Precio de Venta Unitario	Total Anual (C\$)
2015	15136	C\$125,00	C\$1.892.057,63
2016	15821	C\$145,00	C\$2.294.045,00
2017	17625	C\$150,00	C\$2.643.750,00

Fuente: Elaboración Propia

Se calcularon las ventas proyectadas para los años 2018 y 2019, mediante el método del incremento del porcentaje absoluto, que consiste en tomar las ventas de un periodo y restarle el anterior para conocer el porcentaje de aumento respecto al año anterior y así poder sacar la diferencia entre periodos (valor absoluto), entonces se toma el valor absoluto y se le suma al periodo anterior y obtenemos la proyección de ventas para el siguiente año, como a continuación se muestra.

Tabla 11: Proyecciones de ventas.

	Años	Ventas \$	%	Absoluto
1	2015	15136		0
2	2016	15821	4,5	685
3	2017	17625	11,4	1804
4	2018	19028	7,96	1403
5	2019	20544	7,96	1515

Fuente: Elaboración Propia

Lo que quiere decir que para los años 2018 y 2019 se proyectan tener ventas de 19028 para el periodo de 2018 y para el año 2019 se pronostica que las ventas serán de 20544 unidades vendidas anualmente.



## Plan de ventas

El plan de ventas es, en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el periodo anterior.

El pronóstico de ventas que queda registrado dentro del plan, es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización. (Kotler, 2006)

La importancia del plan de ventas consiste, por ende, en determinar con mayor certeza cuál será dicho pronóstico de ventas, lo cual resulta vital para cualquier empresa, a fin de que logre sus metas incrementales de volúmenes de venta y de ganancias (Chase, 2004).

Tabla 12: Proyecciones en ventas

Años	Lineas de produccion	Unidades Anuales vendidas	% de producto según	Unidades Vendidas por lineas	Totales
2015	Casual	15136	30%	4541	15136
	Colegial		35%	5298	
	Elegante		25%	3784	
	Sandalias		10%	1514	
2016	Casual	15821	42%	6645	15821
	Colegial		39%	6170	
	Elegante		8%	1266	
	Sandalias		11%	1740	
2017	Casual	17625	39%	6874	17625
	Colegial		35%	6169	
	Elegante		20%	3525	
	Sandalias		6%	1058	
2018	Casual	19028	37%	7041	19028
	Colegial		37%	7041	
	Elegante		17%	3235	
	Sandalias		9%	1713	
2019	Casual	20544	34%	6985	20544
	Colegial		30%	6163	
	Elegante		29%	5958	
	Sandalias		7%	1438	
2020	Casual	184122	52%	95743	184122
	Colegial		36%	66284	
	Elegante		10%	18412	
	Sandalias		2%	3682	

Fuente: Elaboración Propia

A como se observa en la tabla (Véase, *Tabla 17; Proyecciones en ventas*), las unidades proyectadas para los años 2018, 2019 y 2020 tendrán un incremento promedio de 7.96%, teniendo el porcentaje de ventas por líneas y las ventas para los periodos correspondientes.



Para culminar la parte mercadológica se realizó un modelo de negocios, en donde se formuló una propuesta de valor para aumentar la captación de clientes y por ende las ventas.

**Modelo Canvas:** esta herramienta simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes del negocio KICK`S.

La propuesta de valor, que es lo que te hace diferente en un mercado saturado de productos. La propuesta de valor de KICK`S debe de estar enfocado a la mejora continua y los clientes, con los que tendrás que establecer una serie de relaciones, además de tener los adecuados canales de distribución para llegar al consumidor final, las actividades y los recursos clave juegan papeles importantes dentro del canvas, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos monetarios de tu negocio.

Dejando propuestas las alianzas y actividades claves que deben de realizar la Mipyme, su propuesta de valor enfocada a la mejora continua, la importancia de la relación de los clientes, su segmento de clientes, recursos claves.

<b>Alianzas Claves:</b> 1. Familia 2. bancos 3. Proveedor de materiales e insumos 4. Clientes	<b>Actividades Claves:</b> 1. Realizar una campaña de publicidad y propagandas para que el calzado se den a conocer y halla una mayor captacion de nichos de mercado. 2. Ofrecer un servicio personalizado a los clientes 3. capacitar a su personal constantemente 4. mantener su innovacion y vison empresarial 5. Cero retrasos en entregas del calzado	<b>Propuesta de Valor :</b> TALLER DE CALZADO ARTESANAL KICK`S 1. Productos ofertados con la mayor calidad (zapatos y sandalias). 2. Relacion con las clientes externos e internos personalizada y con excelente atencion 3. Variedad de productos segun sea la temporada y moda 4. Innovacion permanente en sus diseños 5. Mejora continua 6. Aplicar estrategias de marketing para dar publicidad a los productos ofertados.	<b>Relaciones con Clientes:</b> 1. Atencion personalizada para todos los clientes 2. Confiabilidad en los negocios 3. Sugerencias de mejoras aceptadas	<b>Segmentos de Cliente:</b> 1. Personas naturales que quieran comprar calzado al por mayor o al detalle. 2. Sector femenino de todas las edades
	<b>Recursos Claves:</b> 1. conocimiento y su emprendedurismo 2. Maquinaria 3. Personal capacitado 4. Ampliacion de sus intalaciones		<b>Canales de distribucion:</b> 1. Quioscos en cada una de las tres terminales de buses de Masaya 2, Expandir la captacion de clientes potenciales actuales	
<b>Estructura de Costos:</b> Sistema de costeo por pedido Mano de obra directa, Costos indirectos de fabricacion y Materiales e insumos		<b>Fuentes de Ingresos:</b> la obtencion de ingrso/ efectivo sera de la venta del calzado al pubico y por clientes con pedidos especificos		

Ilustración 13; Modelo Canvas  
 Fuente: Elaboración Propia



## 8.4.2. Perspectiva Financiera.

### Finanzas

Es el arte y la ciencia de la administración del dinero, donde las finanzas se ocupan de los procesos, institucionales, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y el gobierno. (Sanchez, 2006)

Las finanzas son una parte de la economía ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas.

Según la metodología de Norton-Kaplan la definición de la perspectiva financiera es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

En general esta perspectiva incluye objetivos de índole estratégico y mercadológicos tales como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.

Algunos indicadores comunes en esta perspectiva son:

- Ingresos
- Utilidad neta
- Margen de contribución
- Flujo de caja
- Precios de los productos

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.



## **Actividad económica**

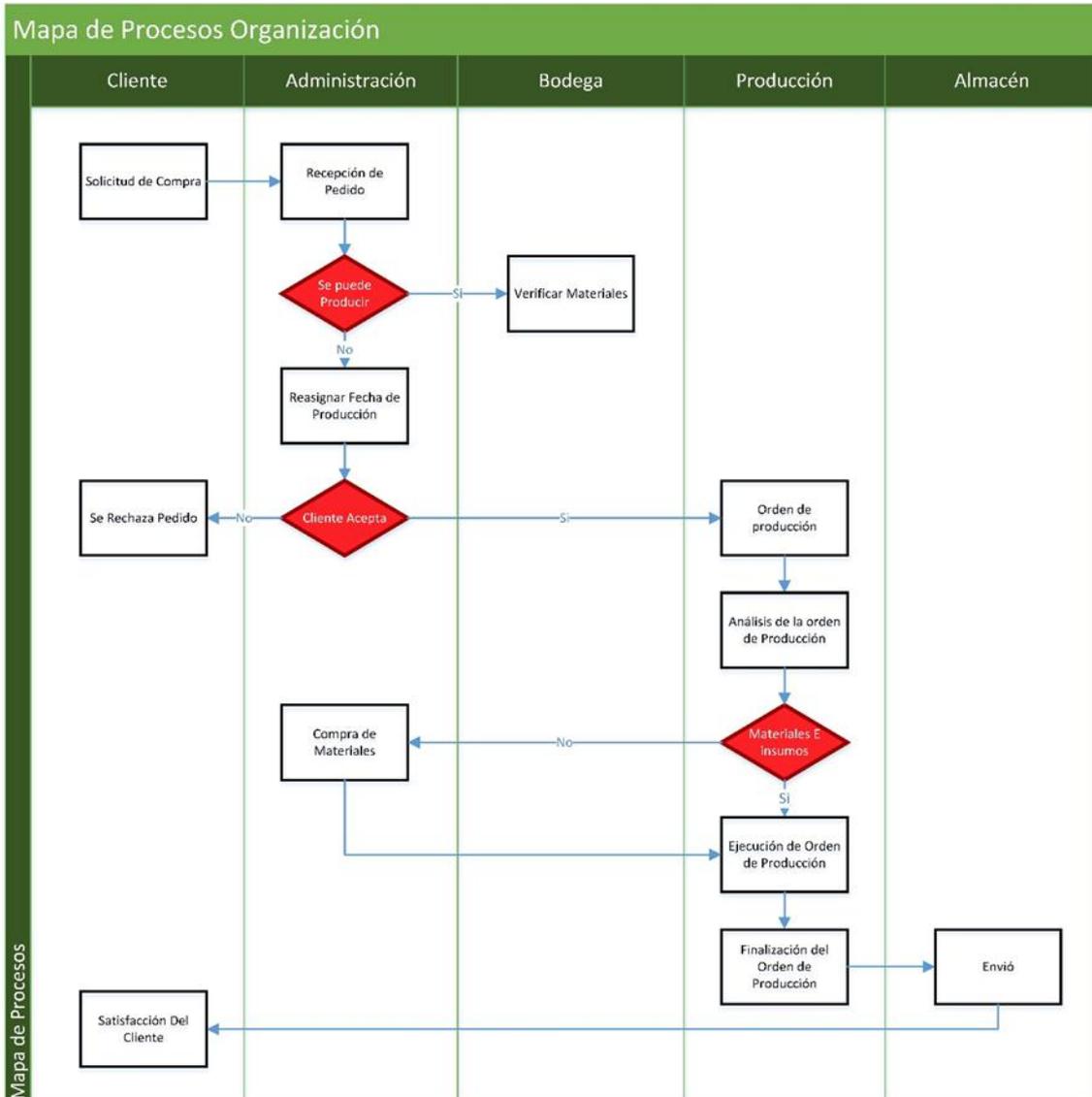
El taller de calzado KICK`S, es una Mipyme que se dedica a la fabricación y comercialización de zapatos artesanales en el departamento de Masaya. Es un producto que se puede ser adquirir con facilidad para el sector femenino, ofreciendo un portafolio de variados productos (véase en tabla #).

El desarrollo de esta perspectiva permitirá la realización y análisis de sus estados financieros actuales en relación a sus activos, pasivos y sus utilidades, por lo que con dicha información se propondrán y ejecutarán estrategias económicas para el progreso empresarial del negocio.

Es fundamental conocer el proceso de recepción desde que es cliente llega al negocio y realiza la solicitud de un pedido de calzado hasta las diferentes etapas que pasa la misma, en donde como primer paso se llega a la recepción y emite la orden de solicitud de pedido, donde se da la verificación de materiales disponibles en bodega y así se decide si se tiene capacidad de producción, entonces se reasigna la fecha en consenso con el cliente y si el consumidor acepta se pasa la orden al área de producción, se realiza el respectivo análisis si es necesario la compra de materiales e insumos para cubrir la orden, se da la ejecución de producción, se finaliza el proceso, se envía a almacenaje y retorna al cliente, para una mejor apreciación del proceso (véase, Ilustración 14: Mapa de Procesos Organizacionales)



Ilustración 14: Mapa de Procesos Organizacionales.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez familiarizado con el proceso de recepción de la solicitud de pedido, es de suma importancia el cómo liquidar esa solicitud en términos económicos, es donde se aplican los principios contables.

Hoja de costos para el producto que más presencia tiene en el mercado del año 2017, es importante saber que los costos y paquetes de unidades de manejan en Serie que es un conjunto de doce pares.



Tabla 13: Hoja de Costos de Fabricación.

	Detalle	Unidades	Costo Unid.	Costo Total
<b>Materia Prima</b>	Cuero Sintético	0.5	220	110
	Forro	0.7	75	52.5
	Pega Amarilla	0.35	350	122.5
	Pega Blanca	0.07	360	25.2
	Fibra con Eva	0.3	170	51
	Hilo	0.09	40	3.6
	Suela	12	30	360
	<b>Sub total</b>			
<b>Costos de fabricación</b>	<b>Material Indirecto</b>			
	Otra mano de obra			0
	Otros Insumos			0
	<b>Servicios Básicos</b>			
	Agua Potable			0.03
	Energía			0.22
	Combustible			0.59
	<b>Sub total</b>			
<b>Mano de obra</b>	<b>Mano de Obra</b>			
	Alistador	12	20	240
	Montador	12	18	216
	<b>Sub total</b>			
<b>Total</b>				<b>1181.64</b>

Fuente: Elaboración Propia



## **Sistema contable**

Es una estructura organizada mediante la cual se recopila información de las actividades económicas de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros y formatos contables los que son presentados a la administración en donde se realiza la toma decisiones financieras.

La importancia de tener un sistema contable en la Mipyme de calzado es la facilidad del control de las operaciones y suministrar información financiera de la misma, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se suministre.

Para que el sistema de contabilidad propuesto para el taller funcione eficientemente es preciso que su estructura cumpla con los objetivos financieros que plantea la metodología de Norton-Kaplan. Dicha metodología puntualiza los procedimientos económicos que se deben de tener en cuenta para lograr tener una estructura económica-financiera constituida.

El sistema de contabilidad de costos por órdenes específicas, conocido también como sistema de costos por órdenes de producción, por lotes, por pedido u órdenes de trabajo, será un sistema propuesto de costos de acuerdo a las especificaciones de los clientes o en algunos casos para ser llevados al almacén de productos terminados, en el cual los costos que intervienen en el proceso de producción de una cantidad específica o definida de productos se acumulan o recopilan sucesivamente por sus elementos (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos), los cuales se cargan a una orden de trabajo, fabricación o producción.

Para lograr establecer el sistema contable por órdenes sea efectivo, es necesario seguir una serie de técnicas para obtener los estados de situación financiera real que son los que reflejan el cómo andan económicamente la Mipyme, en donde es importante mencionar que la Mipyme genera costos por series de calzado.

Específicamente se trata del Balance general, estado de resultado y las razones financieras que son los documentos que debe preparar y analizar la Mipyme, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en sus actividades a lo largo un período (un año).



El taller de calzado KICK`S no cuenta con un sistema contable que le permita controlar los gastos y costos en que incurre el proceso de fabricación de los zapatos, solamente cuenta con pequeño cuaderno en donde anota todo tipo de gastos, costos, pagos de nómina, pedidos de los clientes y las unidades vendidas por semana.

Identificando esta necesidad existente en el taller surge la necesidad de implementar un sistema contable, en donde el conjunto de mecanismos y herramientas utilizadas permitan mantener el control de los recursos y las actividades que realiza en el taller de calzado, lo cual también ofrece como ventaja ayudar a cumplir de manera puntual y constante con las obligaciones sociales, fiscales y contables del negocio, además de ser de gran importancia para KICK`S si tiene planes de expansión y crecimiento empresarial.

Cabe destacar que la forma de registro de los datos económicos del negocio era un completo desorden, lo que hacía difícil la elaboración de los estados financieros; sin embargo, se logró interpretar las cifras monetarias establecidas, mediante entrevistas realizadas al administrador del negocio con quien se logra crear una pequeña base de datos de las unidades producidas y vendidas a lo largo de los tres años en estudio.

En la tabla que continúa (Véase, Tabla 22: Unidades Producidas por Año) se especifican las unidades producidas mensuales a lo largo de los tres años, teniendo para el año 2015 un total de unidades fabricadas de 15136 pares de zapatos, para el 2016 le correspondió 15821 unidades producidas y para este año se proyectó las unidades a elaborar al cierre del año 2017, obteniendo un volumen de calzado de 17625 unidades al final del periodo en curso.

Tabla 14: Unidades Producidas por Año

Meses	Unidades (pares) promedios mensuales												Anual
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
2015	1307	1014	1155	1231	1067	1004	1259	1294	1523	1212	1538	1532	15136
2016	1210	1121	1522	1257	1609	1427	1598	1160	1306	1320	1197	1094	15821
2017	1392	1380	1435	1405	1595	1424	1704	1338	1258	1302	1767	1625	17625

Fuente: Elaboración Propia

Conociendo el volumen de producción de las unidades vendidas en los años 2015 y 2016 se observa un pequeño aumento de 685 unidades pares en las



ventas, mientras que para el año 2017 el incremento en el volumen de la fabricación de los zapatos fue 1804 unidades que en año 2016, pero se puede observar de mejor manera en el grafico que continua. (Véase, *Ilustración 22: Comportamiento de la producción anual.*)

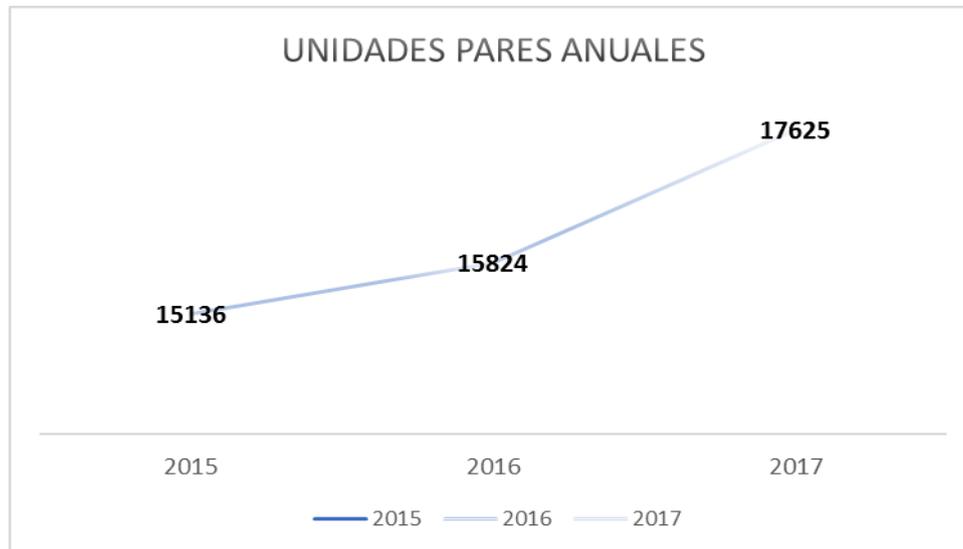


Ilustración 15: Comportamiento de la producción anual.

Fuente: Elaboración Propia

## Situación financiera Actual

La situación financiera actual del taller KICK`S será un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permitirán medir el desempeño de la Mipyme, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

El proceso de fabricación del calzado supone el consumo de una serie de factores productivos, el costo de producción está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien.

Los costos de mano de obra directa y materiales e insumos por serie de calzado se especifican en dependencia al año, para el año 2015 el costo de mano de obra para los alistadores era de 18 córdobas, para el para el montador de doce córdobas el par, mientras que para el año 2016 los costos suben en 14% ya que fue de 20 córdobas para los alistadores y 15 córdobas para los montadores y para el año actual hubo un crecimiento del 8% respecto al año anterior, teniendo



de costos para el alistador de 20 córdobas y para el montador 18 córdobas el par.

Por otro lado, en los materiales e insumos también se percibió un incremento del 2015 al 2016 en un 2% y el del 2016 respecto al 2017 aumento del 5% en sus costos.

Tabla 15: Costo de fabricación Anuales.

Costos de fabricación			
	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Mano de Obra por serie</b>	C\$30,00	C\$35,00	C\$38,00
<b>Materiales y Insumos por serie</b>	C\$670,00	C\$690,00	C\$725,00

Fuente: Elaboración Propia

Los costos y gastos de fabricación de zapatos artesanales para la Mipyme en los periodos del 2015 y 2016 se pueden apreciar en Anexos tabla #

## Conceptos claves

**Serie de calzado:** Es un conjunto de 6 pares de zapatos donde se abarcan las siguientes tallas 5,6,7,8,9,10 de cualquier estilo.

**Elementos del costo del producto:** son los elementos de un producto o sus características, o sus componentes, son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. (Narvaez Sanchez & Narvaez Ruiz, 2012)

**Nomina:** A los pagos mensuales o quincenales que las empresas o empleadores deben realizar a los trabajadores que tiene vinculados mediante contrato de trabajo, pagos que comprenden el salario, comisiones, horas extras, recargos nocturnos, festivos, dominicales, descuentos, y las obligaciones sociales. (Cardona, 2008)

La creación de una nómina para el pago de los trabajadores en la cual el sueldo será dividido por producción, se identifican tres clases de puestos: los montadores, alistadores y el administrador, cabe mencionar que se creó una nómina de pago



para los periodos del 2015, 2016 y 2017 en base a la producción de los colaboradores. (véase tabla en anexos).

**Activo:** se refiere a todos los aquellos bienes del que dispone la entidad para la realización de sus fines. (Narvaez Ruiz & Narvaez Sanchez , 2006)

**Pasivo:** Comprende obligaciones provenientes de operaciones o transacciones pasadas. (Sanchez, 2006).

### **Situación Financiera del periodo 2017**

Para el año 2017 se calcularon los estados financieros tomando de referencia el registro emperico que posee el taller, resaltando la importancia de conocer la situación actual para aplicar las estrategias de mejora que ayuden al crecimiento empresarial.

Como primer paso se calculó el estado de pérdidas y ganancias, que no es más que un documento de manera ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Los elementos que componen el estado de pérdidas y ganancias son las ventas netas, utilidad bruta, los costos de operación, las unidades antes de impuestos, el pago correspondiente al impuesto sobre la renta y la utilidad del ejercicio.

### **Estado de Resultado 2017**

El estado de resultado permitirá saber cuáles han sido los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado la Mipyme, también su vez saber está generando utilidades en base a dicho análisis, tomar decisiones.

Se tiene un ingreso por ventas de 2115000 córdobas, es considerado un ingreso alto en referencia a que es un Mipyme artesanal; sin embargo, sus costos de fabricación son elevados debido al gran volumen de producción que existen a lo largo del año, contando con costos de fabricación de 1735553.75 córdobas para obtener una utilidad bruta del 379466.25 córdobas , luego restándole todos los costos de ventas, administración obtenemos la utilidad antes de impuesto que es de C\$ 363866.25, para proseguir a calcularle el 30% del impuesto sobre la renta estipulado por la dirección general de ingresos, para obtener una utilidad



del ejercicio de 254706.37 de utilidad para el taller, entonces en términos mensuales el taller tendría una utilidad del ejercicio de 21225.53 córdobas mensuales o mejor dicho tiene un 12% de ganancia de los ingresos totales.

Tabla 16: Costos Unitarios Para el 2017

Anual 2017		
Ventas (Pares)		17625
CU	98,47	C\$1.735.533,75
PVU	120	C\$2.115.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Gastos Administrativos para del 2017

Gastos 2017	
<b>Gatos de Venta</b>	<b>Anual</b>
Combustible	C\$9.600,00
Totales	C\$9.600,00
<b>Gastos de Administración</b>	<b>Anual</b>
Telefono	C\$2.400,00
Agua	C\$3.600,00
Totales	C\$6.000,00

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 18: Estado de Resultado 2017

<b>Taller de zapatería Kick's</b>		
<b>Estado de Resultado</b>		
<b>Del 01 Enero al 31 Diciembre del 2017</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>Monto (C\$)</b>	<b>Monto (C\$)</b>
Ventas Netas		C\$2,115,000.00
-Costo de Fabricación		C\$1,735,533.75
UTILIDAD BRUTA		C\$379,466.25
-Costos de Operación		C\$15,600.00
Costos de Ventas	C\$9,600.00	
Costos de Administración	C\$6,000.00	
Costos Financieros	C\$0.00	
Otros Costos	C\$0.00	
UAI		C\$363,866.25
IR (30%)		C\$109,159.88
U neta del Ejercicio		C\$254,706.37

Elaborado.

Autorizado.



## Balance general 2017

Se presentan el listado de los activos fijos que se encuentran la Mipyme de calzado, no son nada más que los inmuebles, maquinaria y equipos.

Según (Narvaez Ruiz & Narvaez Sanchez , 2006), son bienes de naturaleza tangible, con una vida útil de más de un año que se adquieren para ser utilizados en las operaciones de la empresa con el fin de obtener ingresos. (Véase, Tabla 22; Depreciación de Equipos y Planta).

Los activos fijos sufren depreciación, con excepción de los terrenos que son reevaluados.

La depreciación es el proceso de designar a gastos el costo de un activo fijo durante los periodos contables que comprende su vida útil o de servicio de una empresa (Narvaez Ruiz & Narvaez Sanchez , 2006)

La depreciación de los equipos y maquinarias se deprecia en línea recta según lo estipulado por la ley 822, ley de depreciación y amortización fiscal. Se logrará observar los tres periodos de los activos fijos depreciados. (Véase en anexos tabla #),

Maquinaria	Costos de adquisición por unidad	Costo total de adquisición
Maquina de cocer electrica	C\$5.000,00	C\$15.000,00
Maquina de troquelear	C\$3.000,00	C\$3.000,00
Ornillas	C\$700,00	C\$1.400,00
Herramientas		
Banco de trabajo Montador	C\$800,00	C\$2.400,00
Banco de trabajo alistador	C\$500,00	C\$2.000,00
Total	C\$10.000,00	C\$23.800,00

Fuente: Elaboración Propia



El valor del terreno donde está ubicado el taller está valorado monetariamente en 475232.20 córdobas, la plusvalía del terreno desde el año 2015 hasta el año en curso se puede observar en anexos tabla.

Tabla 20: Valoración del Terreno en el año 2017

Valor monetario 2017	
Tereno	C\$475.232,20

Fuente: Elaboración Propia

Los impuestos son los tributos más importantes, a través de los cuales, se obtiene la mayoría de los ingresos públicos. Con ellos, el Estado obtiene los recursos suficientes para llevar a cabo sus actuaciones.

En el caso del taller KICK`S se pagarán los impuestos municipales según lo estipula los planes de arbitrio municipales.

Dicho plan de arbitrio municipal establece un 1% para el impuesto municipal sobre los ingresos (IMI) que tenga el taller, los impuestos sobre bienes inmuebles (IBI), es también un 1% de los ingresos totales del negocio, además del pago de los impuestos por matrícula que son del 2% y por último el pago de impuesto por basura anual, estos impuestos se pueden ver de manera más clara en la tabla. (Véase, *Tabla 30; Impuestos Aplicables*).

Tabla 21: Impuestos Aplicables.

Impuestos	Valor a pagar Anual (C\$)
IMI	C\$21.150,00
IBI	C\$3.508,20
Impuesto matrícula	C\$1.762,50
Impuesto Rodamiento	C\$50,00
Tasas por Servicios	
Recolección de basura y limpieza de calles	C\$1.200,00
<b>Totales</b>	<b>C\$27.670,70</b>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 22: Estado de Balance General del 2017

Taller de Zapatería Kick's 2017 Estado de Situación Financiera Diciembre 31, 2017 (Miles)					
1	ACTIVO		2	PASIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	Monto (C\$)	21	PASIVO CORRIENTE	Monto (C\$)
1101	Efectivo	C\$8,500.00		Impuestos	C\$27,670.70
1103 03	Inventario de Materiales	C\$10,000.00	2104	IR por Pagar	C\$109,159.88
11010401	Cuenta Banco	C\$151,712.00	2102 01	<b>Total Pasivo Corriente</b>	C\$136,830.58
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	C\$170,212.00			
1201	<b>PROPIEDAD. PLANTA Y EQUIPOS</b>		22	<b>OTROS PASIVOS</b>	
1201 01 01	Terrenos	C\$475,232.20	2202	Provisión para Jubilación	C\$13,800.00
1201 01 02	Edificios	C\$49,850.00	2106 01	<b>Total de Otros Pasivos</b>	C\$13,800.00
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$36,556.67		<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	C\$150,630.58
1201 04 05	Equipos	C\$4,400.00			
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$3,520.00		<b>Capital (A-P)</b>	
1201 04 03	Maquinaria	C\$19,400.00		<b>Patrimonio</b>	C\$597,069.95
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$15,520.00	3	Capital Social No Pagado	C\$342,364.60
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$40,000.00	310102	Utilidades del Ejercicio	C\$254,705.35
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$16,000.00	310401		
	<b>Total Activo No Corriente</b>	C\$517,285.53			
1202	<b>Activos Intangibles</b>			<b>Total de Patrimonio</b>	C\$597,069.95
1203	Cesantías Consolidadas	C\$60,203.00			
	<b>Total Activos Intangibles</b>	C\$60,203.00		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	C\$747,700.53
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	C\$747,700.53			

Elaborado.

Autorizado.



El balance general muestra los activos totales corrientes donde el taller cuenta para el año 2017 la cantidad de 170212.00 córdobas, es decir, que es el dinero que tiene en liquidez disponible para usar en cualquier momento; como por ejemplo la cuenta de banco que es aquella cuenta en donde se provisionan las obligaciones sociales que tiene que dar el empleador a su colaborador a final de año; sin embargo, también es por si algún trabajador decide renunciar ya tendrá como solventar sus prestaciones laborales.

Los activos no corrientes son duraderos y poco líquidos, porque se necesita tiempo para convertirlos en dinero efectivo. Son un elemento importante en la estructura económica de la empresa, pero al ser inversiones a largo plazo, no sirven para conseguir liquidez (dinero) para la empresa en el corto plazo.

El total de los activos no corriente es de 517285.53 córdobas lo que quiere decir que es la cantidad monetaria de los activos fijos de la empresa, para un total de activos 747700.53 córdobas.

Además, el pasivo corriente fue de 136830.58, córdobas y se refiere a las deudas a corto plazo que tiene la empresa, es decir, a las obligaciones a las que debe hacer frente en un plazo menor a un año.

En donde entran en juego los impuestos, que entre ellos esta, los impuestos municipales y el impuesto sobre la renta. (Véase en anexos Perspectiva Financiera)

En otros activos dio la cantidad de 13800 córdobas que es la provisión de jubilación del administrador, para un total de pasivos 150630.58 córdobas.

Para obtener un total en patrimonio de 597069.95 córdobas, para un total de pasivos de 747700.53 córdobas.

El estado de situación financiera el total activo es la misma cantidad respecto a los pasivos.

**Punto de equilibrio:** es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida. (Lopez, 2004)



La importancia de conocer su punto de equilibrio es que le permitirá con gran facilidad de saber cuándo se llega a un punto donde no se pierde ni se gana, es decir, me permitirá conocer cuántas unidades debo producir para generar una utilidad deseada, a partir de cuántas ventas mi organización es rentable y muchas otras incógnitas de gran valor en el entorno económico.

Ecuación 3; Punto de Equilibrio Unidades 2017

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio variable unitario} - \text{Costos variable unitario}}$$

Aplicando la formula obtenemos:

$$PE = \frac{C\$ 77596.67}{C\$120 - C\$99} = 3697 \text{ unidades}$$

Ahora nos procedemos a calcular el punto de equilibrio en costos, aplicando la formula obtenemos:

Ecuación 4; Punto de Equilibrio en Efectivo 2017

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \left( \frac{\text{Precio variable unitario}}{\text{Costo de venta unitario}} \right)}$$

Como resultamos tenemos:

$$PE = \frac{C\$ 77596.67}{1 - \left( \frac{C\$120}{C\$99} \right)} = 443719.72 \text{ cordobas}$$

Análisis: El punto de equilibrio para el año 2017 en unidades es de 2282 unidades pares del volumen de producción total anual, también el punto de equilibrio en efectivo para este año es de 443719.72 córdobas anuales por ingresos por ventas



## Financiamiento

La financiación o financiamiento, es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, esta es la contribución de dinero que se requiere para comenzar o concretar un proyecto, negocio o actividad.

Un negocio sin recursos de financiamiento se moverá con dificultad para lograr un crecimiento empresarial. El financiamiento es el combustible sobre el cual marcha el negocio. Una pequeña empresa puede tomar diferentes avenidas para conseguir financiamiento, y puede ser usada más de una opción. El financiamiento escogido dependerá del deseo y la visión empresarial de la Mipyme de perderle el miedo al endeudamiento.

Para el taller de taller de calzado KICK`S se propondrá un préstamo financiero que permita la ampliación del taller para mejorar las condiciones ergonómicas y estructurales que permitirán desarrollo empresarial.

El préstamo solicitado será al banco Banpro el monto de 3200 dólares a una tasa anual del 13%, aun plazo de 3 años.

Tabla 23: Datos del Monto a Prestar.

Monto.	
Cantidad	\$ 3200
Tasa Anual	0.13
Plazo (Años)	3
CK Inicial	\$1355.27

Fuente: Elaboración Propia



En esta tabla se especifica el monto establecido para el préstamo que se le solicitara al banco con un interés sobre el financiamiento de 865.81 dólares.

Tabla 24: Tabla de costos Financieros.

<b>Costo Financiero.</b>				
<b>Años</b>	<b>Ak</b>	<b>Ik</b>	<b>Ck</b>	<b>Saldo Final</b>
0				\$ 3200
1	\$ 939.27	\$ 416,000	\$ 1355.27	\$ 2260.73
2	\$ 1061.38	\$ 293.89	\$ 1355.27	\$ 1199.35
3	\$ 1199.35	\$ 155.92	\$ 1355.27	0.00
Totales	\$ 3200.00	\$ 865.81	\$ 4065.81	

*Fuente: Elaboración Propia*

La tabla flujo de efectivo muestra los ingresos por venta proyectados hasta el 2020, donde también proyectaron los costos de fabricación, caculo del interés, tomando en cuenta la depreciación de lo que se invertirá, las ganancias gravables el respectivo impuesto (30%), la amortización y los flujos de fondos netos.



Tabla 25: Tabla de flujo de fondo de efectivo.

Flujo de Fondo de Efectivo				
Cuentas/Años	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	C\$2,115,000.00	C\$2,489,355.00	C\$2,929,970.84	C\$3,448,575.67
-Costos de Operación	C\$1,735,533.75	C\$348,509.70	C\$351,596.50	C\$344,857.57
-Intereses	C\$0.00	C\$12,771.20	C\$9,022.57	C\$4,786.62
- Depreciación	C\$6,549.33	C\$6,549.33	C\$6,549.33	C\$6,549.33
Ganancias Gravables	C\$372,916.92	C\$2,121,524.77	C\$2,562,802.43	C\$3,092,382.15
-Impuesto (30%)	C\$111,875.08	C\$636,457.43	C\$768,840.73	C\$927,714.64
Ganancias Netas	C\$261,041.84	C\$1,485,067.34	C\$1,793,961.70	C\$2,164,667.50
+ Depreciación	C\$6,549.33	C\$6,549.33	C\$6,549.33	C\$6,549.33
-Costo Inversión		C\$41,606.80	C\$41,606.80	C\$41,606.80
+ Créditos recibidos				
-Amortización		C\$28,835.60	C\$32,584.23	C\$36,820.18
Flujo de fondos Netos	C\$267,591.17	C\$1,421,174.27	C\$1,726,320.01	C\$2,092,789.86

### Valor presente neto (VPN)

En finanzas, el valor presente neto (VPN) de una serie temporal de flujos de efectivo, tanto entrante como saliente, se define como la suma del valor presente (PV) de los flujos de efectivo individuales.

$$\text{VPN}=919385$$

Los flujos netos a una TMAR del 36% son superiores al grado de inversión lo que es beneficioso para el negocio, este valor presente neto desde el punto de vista económico será rentable si el taller mantiene constante sus ventas para tener oportunidad de presencia en el mercado que le permita crecer empresarialmente al taller de calzado.



### **Tasa interna de retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión.

$$TIR=272.61$$

Es la tasa con la cual el inversionista cuenta para que la inversión empiece a generar más de un córdoba de utilidad.

### **Tasa mínima de retorno (TMAR)**

La tasa mínima atractiva de retorno es aquella a la cual la empresa siempre puede invertir porque tiene un alto número de oportunidades que generan ese retorno siempre que se comprometa una cantidad de dinero en una propuesta de inversión, se va de las manos una oportunidad de invertir ese dinero a la TMAR, por eso se considera un costo de oportunidad. Se denomina también tasa de Reinversión debido a que el ingreso futuro percibido por las inversiones actuales se mira como invertido o reinvertido a esa tasa.

$$TMAR= 36$$

Es la tasa de financiamiento que tiene otorga el banco más la tasa la inflación.

### **Situación Financiera año 2016**

Se analizará la situación financiera en base a los ingresos por ventas, costos y gastos de fabricación en la elaboración del calzado.

Todos los costos y gastos incurridos en la fabricación del producto (véase tabla en anexos)

### **Estado de resultado**

En este año se tiene una utilidad neta de 183559.25 córdobas lo que representa para el taller una baja rentabilidad que es del 10% de utilidad con respecto a los ingresos por ventas, lo que genera que no haya un crecimiento empresarial para la Mipyme.



Tabla 26: Estado de Resultado del año 2016

<b>Taller de zapatería Kick's</b>		
<b>Estado de Resultado</b>		
<b>Del 01 Enero al 31 Diciembre del 2016</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>Monto (C\$)</b>	<b>Monto (C\$)</b>
Ventas Netas		C\$1,740,310.00
-Costo de Fabricación		C\$1,463,442.50
UTILIDAD BRUTA		C\$276,867.50
-Costos de Operación		C\$14,640.00
Costos de Ventas	C\$8,640.00	
Costos de Administración	C\$6,000.00	
Costos Financieros	C\$0.00	
Otros Costos	C\$0.00	
UAI		C\$262,227.50
IR (30%)		C\$78,668.25
U neta del Ejercicio		C\$183,559.25

Elaborado.

Autorizado.



## Balance general

Tabla 27: Balance General del año 2016

Taller de Zapatería Kick's 2016 Estado de Situación Financiera Diciembre 31, 2017 (Miles)					
1	ACTIVO		2	PASIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	Monto (C\$)	21	PASIVO CORRIENTE	Monto (C\$)
1101	Efectivo	C\$7,200.00		Impuestos	C\$23,127.30
1103 03	Inventario de Materiales	C\$8,500.00	2104	IR por Pagar	C\$78,668.20
11010401	Cuenta Banco	C\$140,980.00	2102 01	<b>Total Pasivo Corriente</b>	C\$101,795.50
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	C\$156,680.00			
1201	<b>PROPIEDAD. PLANTA Y EQUIPOS</b>		22	<b>OTROS PASIVOS</b>	
1201 01 01	Terrenos	C\$411,375.60	2202	Provisión para Jubilación	C\$12,960.00
1201 01 02	Edificios	C\$49,850.00	2106 01	<b>Total de Otros Pasivos</b>	C\$12,960.00
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$33,233.33		<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	C\$114,755.50
1201 04 05	Equipos	C\$4,400.00			
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$2,640.00			
1201 04 03	Maquinaria	C\$19,400.00		<b>Capital (A-P)</b>	
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$11,640.00	3	<b>Patrimonio</b>	C\$567,381.77
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$40,000.00	310102	Capital Social No Pagado	C\$383,822.50
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$8,000.00	310401	Utilidades del Ejercicio	C\$183,559.30
	<b>Total Activo No Corriente</b>	C\$469,512.27			
1202	<b>Activos Intangibles</b>				
1203	Cesantías Consolidadas	C\$55,945.00		<b>Total de Patrimonio</b>	C\$567,381.80
	<b>Total Activos Intangibles</b>	C\$55,945.00			
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	C\$682,137.3		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	C\$682,137.3

Elaborado.

Autorizado.



## Punto de equilibrio año 2016

Aplicando la fórmula del punto de equilibrio:

*Ecuación 5; Punto de Equilibrio 2016*

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio variable unitario} - \text{Costos variable unitario}}$$

Sustituyendo los datos obtenidos, tenemos.

$$PE = \frac{\text{C\$ } 615113}{\text{C\$}110 - \text{C\$}93} = 2282 \text{ unidades}$$

Después calculamos el punto de equilibrio en efectivo:

*Ecuación 6; Punto de Equilibrio en Efectivo 2016*

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \left( \frac{\text{Precio variable unitario}}{\text{Costo de venta unitario}} \right)}$$

Lo cual dio como resultado:

$$PE = \frac{\text{C\$ } 615113}{1 - \left( \frac{\text{C\$}110}{\text{C\$}93} \right)} = 399109.97 \text{ cordobas}$$

Análisis: Para el año 2016 se tiene un punto de equilibrio en unidades de 2882 del total del volumen de producción, y 339109.97 córdobas es nuestro punto de equilibrio en efectivo.

## Situación Financiera Año 2015

Para el periodo del 2015 se obtiene una utilidad neta de 89261.98 lo que representa para el taller una rentabilidad nada atractiva que es del 5% de utilidad con respecto a los ingresos por ventas, lo que se dificulta el desarrollo y visión empresarial para fomentar la mejora continua en los procesos con ese porcentaje de apenas un 5% de las ventas.



Tabla 28: Estado de Resultado del para el año 2015

<b>Taller de zapatería Kick's</b>		
<b>Estado de Resultado</b>		
<b>Del 01 Enero al 31 Diciembre del 2015</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>Monto (C\$)</b>	<b>Monto (C\$)</b>
Ventas Netas		C\$1,513,600.00
-Costo de Fabricación		C\$1,374,802.88
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>C\$138,797.12</b>
-Costos de Operación		C\$11,280.00
Costos de Ventas	C\$8,160.00	
Costos de Administración	C\$3,120.00	
Costos Financieros	C\$0.00	
Otros Costos	C\$0.00	
UAI		C\$127,517.12
IR (30%)		C\$38,255.14
U neta del Ejercicio		C\$89,261.98

Elaborado.

Autorizado.



## Balance General

Tabla 29: Balance General para el año 2015

Taller de Zapatería Kick's 2015						
Estado de Situación Financiera						
Diciembre 31, 2015 (Miles)						
1	ACTIVO			2	PASIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	Monto (C\$)	21	PASIVO CORRIENTE	Monto (C\$)	
1101	Efectivo	C\$7,000.00		Impuestos	C\$20,019.21	
1103 03	Inventario de Materiales	C\$7,500.00	2104	IR por Pagar	C\$38,255.14	
11010401	Cuenta Banco	C\$117,533.00	2102	<b>Total Pasivo Corriente</b>	C\$58,274.35	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	C\$132,033.00				
	<b>PROPIEDAD. PLANTA Y EQUIPOS</b>			<b>OTROS PASIVOS</b>		
1201			22			
1201 01 01	Terrenos	C\$326,544.72	2202	Provisión para Jubilación	C\$12,240.00	
1201 01 02	Edificios	C\$49,850.00	2106	<b>Total de Otros Pasivos</b>	C\$12,240.00	
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$29,910.00	01	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	C\$70,514.35	
1201 04 05	Equipos	C\$4,400.00				
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$1,760.00				
1201 04 03	Maquinaria	C\$19,400.00		<b>Capital (A-P)</b>		
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$7,760.00	3	<b>Patrimonio</b>	C\$468,923.37	
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$0.00	310102	Capital Social No Pagado	C\$379,661.39	
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$0.00	310401	Utilidades del Ejercicio	C\$89,261.98	
	<b>Total Activo No Corriente</b>	C\$360,764.72				
1202	<b>Activos Intangibles</b>					
1203	Cesantías Consolidadas	C\$46,640.00		<b>Total de Patrimonio</b>	C\$468,923.37	
	<b>Total Activos Intangibles</b>	C\$46,640.00				
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	C\$539,437.72		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	C\$539,437.72	

Elaborado.

Autorizado.



## Punto de Equilibrio año 2015

Aplicando la ecuación del punto de equilibrio

*Ecuación 7; Punto de Equilibrio en costos 2015*

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio variable unitario} - \text{Costos variable unitario}}$$

Sustituyendo los valores obtenidos:

$$PE = \frac{\text{C\$ } 42550}{\text{C\$}100 - \text{C\$}91} = 4930 \text{ unidades}$$

Aplicando en punto de equilibrio en efectivo tenemos:

*Ecuación 8; Punto de Equilibrio en efectivo 2015*

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \left( \frac{\text{Precio variable unitario}}{\text{Costo de venta unitario}} \right)}$$

Como como resultado:

$$PE = \frac{\text{C\$ } 42550}{1 - \left( \frac{\text{C\$}100}{\text{C\$}91} \right)} = 399109.97 \text{ cordobas}$$

Análisis: en el año 2015 se llega al punto de equilibrio en unidades vendidas con 4930 pares de calzado artesanal y con 399109.97 córdobas

## Análisis estático del taller de calzado KICK'S

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero (Estado de situación Financiera o Estado de Resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base.



El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

El análisis que se realizó será para los periodos 2015 y 2016 en comparación las cuentas para determinar la participación de cuentas respecto a esos dos años.

La mayor participación la muestra la cuenta el activo no corriente con una participación total en base a los activos de 68.83%; donde sobresale la cuenta de terreno con un 60% de participación, seguido del activo corriente con el 22.97%; luego aparece el activo intangible con 8.20%, esto nos da un total del 100% de los activos.

Es de anotar que la sumatoria de la cuenta banco tanto en el año 2016 como el año 2015 tienen una gran participación dentro del activo corriente. Además de la cuenta terreno que tiene una participación alta dentro del activo no corriente.

En cuanto al Pasivo este refleja la política de financiamiento de la empresa en el corto plazo, se puede notar que el rubro de mayor participación corresponde a los Impuestos de renta con el 11.53% del total del Pasivo corriente.

En cuanto a otros Pasivos, encontramos la provisión de la jubilación en el 2016 de 1.90%, mientras que en el 2015 tenía una presencia de 2.27% del total los pasivos.

También en cuanto a este grupo de cuentas, la mayor participación se ve en las Utilidades del ejercicio con el 26.91% para el año 2016 y para el año 2015 16.55% lo que indica un aumento de las utilidades después de impuesto de 10.36%. Para obtener un porcentaje de cuenta para el patrimonio del 83.18% del total de los pasivos.



Tabla 30: Análisis Estático del año 2015-2016

Taller de Calzado Kick's						
Análisis Estático con Estado de Situación Financiera						
Diciembre 31 del 2015-2016						
Código	Cuentas	Monto C\$		Participación % 2015	Participación % 2016	Participación grupo de cuentas %
1	<b>ACTIVO</b>	2015	2016			
11	<b>Activo Corriente</b>					
1101	Efectivo	C\$7.000,00	C\$7.200,00	1,30	1,06	
1103 03	Inventario de Materiales	C\$7.500,00	C\$8.500,00	1,39	1,25	
11010401	Cuenta Banco	C\$117.533,00	C\$140.980,00	21,79	20,67	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>C\$132.033,00</b>	<b>C\$156.680,00</b>	<b>24,48</b>	<b>22,97</b>	<b>22,97</b>
				0,00	0,00	
1201	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS</b>			0,00	0,00	
1201 01 01	Terrenos	C\$326.544,72	C\$411.375,60	60,53	60,31	
1201 01 02	Edificios	C\$49.850,00	C\$49.850,00	9,24	7,31	
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$29.910,00	C\$33.233,33	5,54	4,87	
1201 04 05	Equipos	C\$4.400,00	C\$4.400,00	0,82	0,65	
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$1.760,00	C\$2.640,00	0,33	0,39	
1201 04 03	Maquinaria	C\$19.400,00	C\$19.400,00	3,60	2,84	
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$7.760,00	C\$11.640,00	1,44	1,71	
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$0,00	C\$40.000,00	0,00	5,86	
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$0,00	C\$8.000,00	0,00	1,17	
	<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>C\$360.764,72</b>	<b>C\$469.512,27</b>	<b>66,88</b>	<b>68,83</b>	<b>68,83</b>
1202	<b>Activos Intangibles</b>			0,00	0,00	
1203	Cesantias Consolidadas	C\$46.640,00	C\$55.945,00	8,65	8,20	
	<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>C\$46.640,00</b>	<b>C\$55.945,00</b>	<b>8,65</b>	<b>8,20</b>	<b>8,20</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>C\$539.437,72</b>	<b>C\$682.137,27</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
2	<b>PASIVO</b>					
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
	Impuestos	C\$20.019,21	C\$23.127,30	3,71	3,39	
2104	IR por Pagar	C\$38.255,14	C\$78.668,20	7,09	11,53	
2102 01	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>C\$58.274,35</b>	<b>C\$101.795,50</b>	<b>10,80</b>	<b>14,92</b>	
22	<b>OTROS PASIVOS</b>					
2202	Provisión para Jubilación	C\$12.240,00	C\$12.960,00	2,27	1,90	
2106 01	<b>Total de Otros Pasivos</b>	<b>C\$12.240,00</b>	<b>C\$12.960,00</b>	<b>2,27</b>	<b>1,90</b>	
	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>C\$70.514,35</b>	<b>C\$114.755,50</b>	<b>13,07</b>	<b>16,82</b>	<b>16,82</b>
	<b>Capital (A-P)</b>					
3	<b>Patrimonio</b>					
310102	Capital Social No Pagado	C\$379.661,39	C\$383.822,50	70,38	56,27	
310401	Utilidades del Ejercicio	C\$89.261,98	C\$183.559,30	16,55	26,91	
	<b>Total de Patrimonio</b>	<b>C\$468.923,37</b>	<b>C\$567.381,80</b>	<b>86,93</b>	<b>83,18</b>	<b>83,18</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>C\$539.437,72</b>	<b>C\$682.137,30</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia



En este análisis se tomaron de referencias los años 2016 y 2017 para su posterior comparación de las cuentas y poder sacar el porcentaje de participación para ambos años.

Se observa que la mayor concentración de los activos está en cuenta terreno del año 2016 con respecto al año 2015 con ya que sabemos que el terreno toma plusvalía con el tiempo transcurrido, entonces para los activos corrientes tiene una participación de 22.76%, el activo no corriente presencia de 69.18% y el activo intangible de un 8.05% para lograr un total del 100% de los activos totales que posee la empresa.

En cuanto al pasivo poca participación de los pasivos; peros se destacan las cuentas de impuesto sobre la renta con un porcentaje de participación para el 2016 de 14.60% y el porcentaje de participación de las cuentas es del 20.15% del total de los pasivos y la participación del patrimonio de un porcentaje de 79.85%, para un total de pasivo más patrimonio del 100% de todos los pasivos de la Mipyme de calzado.



Tabla 31: Analisis estático del año 2016-2017

Taller de Calzado Kick's						
Análisis Estático con Estado de Situación Financiera						
Diciembre 31 del 2016-2017						
Código	Cuentas	Monto C\$		Participación % 2016	Participación % 2017	Participación grupo de cuentas %
1	<b>ACTIVO</b>	2016	2017			
11	<b>Activo Corriente</b>					
1101	Efectivo	C\$7.200,00	C\$8.500,00	1,06	1,14	
1103 03	Inventario de Materiales	C\$8.500,00	C\$10.000,00	1,25	1,34	
11010401	Cuenta Banco	C\$140.980,00	C\$151.712,00	20,67	20,29	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>C\$156.680,00</b>	<b>C\$170.212,00</b>	<b>22,97</b>	<b>22,76</b>	<b>22,76</b>
1201	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS</b>					
1201 01 01	Terrenos	C\$411.375,60	C\$475.232,20	60,31	63,56	
1201 01 02	Edificios	C\$49.850,00	C\$49.850,00	7,31	6,67	
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$33.233,33	C\$36.556,67	4,87	4,89	
1201 04 05	Equipos	C\$4.400,00	C\$4.400,00	0,65	0,59	
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$2.640,00	C\$3.520,00	0,39	0,47	
1201 04 03	Maquinaria	C\$19.400,00	C\$19.400,00	2,84	2,59	
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$11.640,00	C\$15.520,00	1,71	2,08	
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$40.000,00	C\$40.000,00	5,86	5,35	
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$8.000,00	C\$16.000,00	1,17	2,14	
	<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>C\$469.512,27</b>	<b>C\$517.285,53</b>	<b>68,83</b>	<b>69,18</b>	<b>69,18</b>
1202	<b>Activos Intangibles</b>					
1203	Cesantias Consolidadas	C\$55.945,00	C\$60.203,00	8,20	8,05	
	<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>C\$55.945,00</b>	<b>C\$60.203,00</b>	<b>8,20</b>	<b>8,05</b>	<b>8,05</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>C\$682.137,27</b>	<b>C\$747.700,53</b>	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>
2	<b>PASIVO</b>					
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
	Impuestos	C\$23.127,30	C\$27.670,70	3,39	3,70	
2104	IR por Pagar	C\$78.668,20	C\$109.159,88	11,53	14,60	
2102 01	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>C\$101.795,50</b>	<b>C\$136.830,58</b>	<b>14,92</b>	<b>18,30</b>	
22	<b>OTROS PASIVOS</b>					
2202	Provisión para Jubilación	C\$12.960,00	C\$13.800,00	1,90	1,85	
2106 01	<b>Total de Otros Pasivos</b>	<b>C\$12.960,00</b>	<b>C\$13.800,00</b>	<b>1,90</b>	<b>1,85</b>	
	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>C\$114.755,50</b>	<b>C\$150.630,58</b>	<b>16,82</b>	<b>20,15</b>	<b>20,15</b>
	<b>Capital (A-P)</b>					
3	<b>Patrimonio</b>	<b>C\$567.381,77</b>	<b>C\$597.069,95</b>	<b>83,18</b>	<b>79,85</b>	
310102	Capital Social No Pagado	C\$383.822,50	C\$342.364,60	56,27	45,79	
310401	Utilidades del Ejercicio	C\$183.559,30	C\$254.705,35	26,91	34,07	
	<b>Total de Patrimonio</b>	<b>C\$567.381,80</b>	<b>C\$597.069,95</b>	<b>83,18</b>	<b>79,85</b>	<b>79,85</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>C\$682.137,30</b>	<b>C\$747.700,53</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia



## **Análisis horizontal o dinámico del taller de calzado KICK`S**

El análisis horizontal de un estado financiero permite identificar con claridad las variaciones de las cuentas de un período a otro. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información.

El Análisis Horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y por lo tanto requiere de dos o más Estados Financieros de la misma clase y presentados en períodos diferentes. En otras palabras, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

### **Características del análisis horizontal.**

Algunas características del Análisis Horizontal son:

- Es un Análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.
- Al iniciar el Análisis Horizontal propiamente dicho, lo importante es determinar que variaciones o que cifras merecen una atención especial y cuáles no.
- Se deben tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas.
- Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.
- Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.
- Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para



evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

- En la práctica este análisis no se utiliza independientemente como una herramienta aislada, sino que, por el contrario, se va combinando con otros elementos de estudio tales como el Flujo de Fondos o los Indicadores Financieros, para dar como resultado un concepto financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada.

### **CRITERIO DEL ANÁLISIS HORIZONTAL.**

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. Cuando se trata de hacer un Análisis Horizontal de cualquier empresa, al examinar cada uno de los cambios que merecen especial atención, se deben tener en cuenta ciertos criterios como:

- Algunas variaciones pueden ser positivas para la empresa, otras no y posiblemente haya otras con un efecto neutro.
- Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con los objetivos de crecimiento y desempeño fijados por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

Para el análisis vertical se tomó los años 2015 y 2016 para el posterior estudio.

Este análisis muestra que Activo Corriente, en comparación con el año 2015 hubo una baja del 1.51 %, aunque la variación del activo no corriente no fue casi nada la diferencia respecto al año 2015 fue del 0.05%.

Con respecto al pasivo el comportamiento de las cuentas, el pasivo corriente aumento en un 3.75% en relación al año 2015.



Tabla 32: Análisis Dinámico del año 2015-2017

Taller de Calzado Kick's						
Análisis Dinámico con Estado de Situación Financiera						
Diciembre 31 del 2015-2016						
Código	Cuentas	2015	2016	Aumento o Disminución	Porcentajes	
1	<b>ACTIVO</b>				2015	2016
11	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
1101	Efectivo	C\$7.000,00	C\$7.200,00	C\$200,00	1,30	1,06
1103 03	Inventario de Materiales	C\$7.500,00	C\$8.500,00	C\$1.000,00	1,39	1,25
11010401	Cuenta Banco	C\$117.533,00	C\$140.980,00	C\$23.447,00	21,79	20,67
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>C\$132.033,00</b>	<b>C\$156.680,00</b>	<b>C\$24.647,00</b>	<b>24,48</b>	<b>22,97</b>
1201	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS</b>					
1201 01 01	Terrenos	C\$326.544,72	C\$411.375,60	C\$84.830,89	60,53	60,31
1201 01 02	Edificios	C\$49.850,00	C\$49.850,00	C\$0,00	9,24	7,31
1201 04	Deterioro de propiedad y planta del taller (-)	C\$29.910,00	C\$33.233,33	C\$3.323,33	5,54	4,87
1201 04 05	Equipos	C\$4.400,00	C\$4.400,00	C\$0,00	0,82	0,65
1201 03 05	Depreciación Acumulada de Equipos	C\$1.760,00	C\$2.640,00	C\$880,00	0,33	0,39
1201 04 03	Maquinaria	C\$19.400,00	C\$19.400,00	C\$0,00	3,60	2,84
1201 03 03	Depreciación Acumulada Maquinaria	C\$7.760,00	C\$11.640,00	C\$3.880,00	1,44	1,71
1202 04 07	Equipo de Transporte	C\$0,00	C\$40.000,00	C\$40.000,00	0,00	5,86
1201 03 07	Depreciación Acumulada de Equipo Transporte	C\$0,00	C\$8.000,00	C\$8.000,00	0,00	1,17
	<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>C\$360.764,72</b>	<b>C\$469.512,27</b>	<b>C\$108.747,56</b>	<b>66,88</b>	<b>68,83</b>
1202	<b>Activos Intangibles</b>					
1203	Cesantías Consolidadas	C\$46.640,00	C\$55.945,00	C\$9.305,00	8,65	8,20
	<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>C\$46.640,00</b>	<b>C\$55.945,00</b>	<b>C\$9.305,00</b>	<b>8,65</b>	<b>8,20</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>C\$539.437,72</b>	<b>C\$682.137,27</b>	<b>C\$142.699,56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
2	<b>PASIVO</b>					
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
	Impuestos	C\$20.019,21	C\$23.127,30	C\$3.108,09	3,71	3,39
2104	IR por Pagar	C\$38.255,14	C\$78.668,20	C\$40.413,06	7,09	11,53
2102 01	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>C\$58.274,35</b>	<b>C\$101.795,50</b>	<b>C\$43.521,15</b>	<b>10,80</b>	<b>14,92</b>
22	<b>OTROS PASIVOS</b>					
2202	Provisión para Jubilación	C\$12.240,00	C\$12.960,00	C\$720,00	2,27	1,90
2106 01	<b>Total de Otros Pasivos</b>	<b>C\$12.240,00</b>	<b>C\$12.960,00</b>	<b>C\$720,00</b>	<b>2,27</b>	<b>1,90</b>
	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>C\$70.514,35</b>	<b>C\$114.755,50</b>	<b>C\$44.241,15</b>	<b>13,07</b>	<b>16,82</b>
	<b>Capital (A-P)</b>					
3	<b>Patrimonio</b>	<b>C\$468.923,37</b>	<b>C\$567.381,77</b>	<b>C\$98.458,40</b>	<b>86,93</b>	<b>83,18</b>
310102	Capital Social No Pagado	C\$379.661,39	C\$383.822,50	C\$4.161,11	70,38	56,27
310401	Utilidades del Ejercicio	C\$89.261,98	C\$183.559,30	C\$94.297,32	16,55	26,91
	<b>Total de Patrimonio</b>	<b>C\$468.923,37</b>	<b>C\$567.381,80</b>	<b>C\$98.458,43</b>	<b>86,93</b>	<b>83,18</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>C\$539.437,72</b>	<b>C\$682.137,30</b>	<b>C\$142.699,58</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia



## Razones Financieras

Se define como el Índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra. (Van Horne y Wachowicz, p.132)

El análisis por **razón** o **indicadores** señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica las probabilidades y tendencias. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un resultado que permita establecer que está pasando entre ellos.

- **Indicadores de Liquidez:**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.

Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a corto plazo.

### 1. Razones corrientes

$$\text{RAZONCORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 33: Razón Corriente

Razón Corriente		
2016	C\$156.680,00	1,54
	C\$101.795,50	
2017	C\$170.212,00	1,24
	C\$136.830,58	

Fuente: Elaboración Propia

La razón corriente es un indicador financiero que permite determinar el índice de liquidez del taller, lo que en este caso se cuenta para el año 2016 con un 1.54 córdobas y con 1.24 córdobas para el año 2017 para tener capacidad para disponer de efectivo ante una eventualidad o contingencia que se lo exija.

### 2. Capital neto de trabajo

Capital Neto de Trabajo. = Activo Corriente. – Pasivo Corriente.

Tabla 34: Capital Neto de Trabajo

Capital Neto de Trabajo			
2016	C\$156.680,00	C\$101.795,50	C\$54.884,50
2017	C\$170.212,00	C\$136.830,58	C\$33.381,42

Fuente: Elaboración Propia



El capital neto de trabajo la diferencia entre los activos Circulantes y los pasivos circulantes de una empresa, lo que al pagar los compromisos es lo que le queda a la Mipyme como capital neto de trabajo.

### 3. Prueba Ácida

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 35: Prueba Acida

Prueba Acida		
2016	C\$148.180,00	1,46
	C\$101.795,50	
2017	C\$160.212,00	1,17
	C\$136.830,58	

Fuente: Elaboración Propia

La prueba acida es uno de los indicadores de liquidez frecuentemente usados como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios.

Lo que nos quiere decir que si los inventarios están totalmente en cero la capacidad de responder para que la empresa siga operando seria para el 2016 1.46 córdobas y para el año 2017 un 1.17 cordobas.

### 4. Intervalo Básico Defensivo

$$\text{INTERVALO BASICODEFENSIVO} = \frac{\text{EFECTIVO} + \text{INVERSIONES TEMPORALES} + \text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{COSTO DE VENTAS} + \text{GASTOS GENERALES}} \times 365$$

Tabla 36: Intervalo Básico Defensivo

Intervalo Básico Defensivo		
2016	C\$8.500,00	2,1
	C\$4.049,54	
2017	C\$ 8.500, 00	1,7
	C\$47,976,267.12	

Fuente: Elaboración Propia

Esta razón es implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de ventas u otras fuentes.

Lo que nos quiere decir que podría operar para el año 2016 2 días sin ningún problema y para el año 2017 2 días también.



## 5. Indicadores de actividad

$$\text{Rotación de Inventario de Materiales} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario de Materiales}}$$

Tabla 37: Rotación de Inventarios.

Rotación de Inventarios de materiales		
2016	C\$1.463.442,50	172,2
	C\$8.500,00	
2017	C\$ 1.735,533,75	173,6
	C\$ 10,000	

Fuente: Elaboración Propia

La rotación del inventario expresa el número de veces que se han renovado las existencias (materiales e insumos).

En el año 2016 la rotación del inventario 172 veces y para el año 2017 cada 173 veces.

Días de inventario a mano

$$\text{DIAS DE INVENTARIO A MANO} = \frac{365}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS PROD. EN PROC.}}$$

Tabla 38: Días de Inventarios a Mano

Días de Inventario a Mano		
2016	365	2,1
	172,17	
2017	365	2.10
	173.6	

Fuente: Elaboración Propia

Es un estimativo de la duración del ciclo productivo del negocio, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos.

Lo que nos indica que KICK`S para el 2016 tenía dos días para que su inventario pudiese atender la demanda.



## 6. Rotación de activos totales brutos

$$\text{Rotación de Activos Totales Brutos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

Tabla 39: Rotación de Activos Totales

Rotación de Activos Totales Brutos		
2016	C\$ 1.740.310,00	2,8
	C\$ 626.623,94	
2017	C\$ 2.115.000,00	2.6
	C\$ 819.297,20	

Fuente: Elaboración Propia

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

Lo que demuestra que rotaron todos los activos brutos totales 3 veces para el año 2016.

## 7. Rotación de los activos totales netos

$$\text{Rotación de Activos Totales Netos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Netos}}$$

Tabla 40: Rotación de Activos Totales Netos

Rotación de Activos Totales Netos		
2016	C\$1.740.310,00	2,55
	C\$682.137,27	
2017	C\$ 21.150,00	2,83
	C\$ 747.700,53	

Fuente: Elaboración Propia

La rotación de activos totales netos mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos.

Esto indica que por cada córdoba invertido se generaran ingresos de 2.55 y 2.8 para los años antes mencionados.



## 8. Rotación de los activos corriente

$$\text{Rotación de Activos Corrientes} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Corrientes}}$$

Tabla 41: Rotación de Activos Corrientes

Rotación de Activos Corriente		
2016	C\$1.740.310,00	11,1
	C\$156.680,00	
2017	C\$2.115.000,00	12,42568092
	170212	

Fuente: Elaboración Propia

Mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

La capacidad generar ingresos del taller fue para el año 2016 de un 11% y para el 2017 de 12.4% lo que es muy efectivo para generar ingresos.

## 9. Rotación de los activos fijos

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Tabla 42: Rotación de Activos Fijos

Rotación de Activos Fijos		
2016	C\$1.740.310,00	3,7
	C\$469.512,27	
2017	C\$ 21.150,00	4,1
	C\$ 517.285,53	

Fuente: Elaboración Propia

El taller genera por cada córdoba invertido en los activos fijos 3.7 y 4.1 de ingresos por Ventas, lo que es favorable para la Mipyme, porque se puede considerar seriamente en poder apalancarse para la mejora continua.

## 10. Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen Operacional de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 43: Margen Operacional de Utilidad

Margen Operacional de Utilidad		
2016	C\$262.227,50	0,2
	C\$1.740.310,00	
2017	C\$ 363.866,25	0,17
	C\$ 21.150,00	

Fuente: Elaboración Propia



Es la proporción derivada de la sección de ingresos operativos de un reporte de resultados comparado con las ventas en este caso es del 20% y 17% para los dos años.

### 11. Margen de utilidad bruta

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 44: Margen Utilidad Bruto

Margen Utilidad de Bruto		
2016	C\$276.867,50	0,16
	C\$1.740.310,00	
2017	379466,25	0,18
	2115000	

Fuente: Elaboración Propia

Nos indica que por cada 100 córdobas invertidos tanto en el año 2016 como 2017 el negocio gana 16 córdobas de ganancia bruta y 18 córdobas de ganancia bruta.

### 12. Margen utilidad neta

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 45: Margen Utilidad Neta

Margen Utilidad neta		
2016	C\$183.559,25	0,11
	C\$1.740.310,00	
2017	254706,37	0,12
	2115000	

Fuente: Elaboración Propia

Mantener un margen de utilidad neto alto muestra que la empresa está en una buena posición para ganar utilidades en el mercado actual.

### 13. Rendimiento del activo total

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 46: Rendimiento del Activo Total

Rendimientos del Activo Total		
2016	C\$183.559,25	0,27
	C\$682.137,27	
2017	254706,37	0,34
	747700,53	

Fuente: Elaboración Propia

Por cada córdoba invertido en los activos totales generan ganancias del 27% y 34% para el taller.



## 14. Rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 47; Rendimiento del Patrimonio

Rendimiento del Patrimonio		
2016	C\$183.559,25	0,32
	C\$567.381,80	
2017	254706,37	0,43
	597069,95	

Fuente: Elaboración Propia

Es el rendimiento que obtienen los propietarios de las empresas, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente, que para KICK`S generan un rendimiento del 32% y 43%.

## 15. EBITDA

EBITDA = Utilidad Operacional + Gastos de Depreciación + Provisiones.

Tabla 48; EBITDA

EBITDA	
2016	330700,8
2017	449262,92

Fuente: Elaboración Propia

Este indicador es utilizado por los acreedores y los bancos para medir la verdadera capacidad de pago de sus clientes, ya que toma como base la utilidad operacional y se le suman otros rubros que, aunque han sido descontados en el estado de resultados, no significan una salida efectiva de dinero, sino, que más bien figuran como un ahorro en las finanzas de la empresa

Entonces el taller de calzado tiene C\$ 449262.92 como capacidad de pago para un préstamo financiero.



## Indicadores de endeudamiento

$$16. \text{ Nivel de Endeudamiento: } \frac{\text{PASIVO Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 49; Nivel de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento		
2016	C\$114.755,50	0,17
	C\$682.137,27	
2017	150630,58	0,20
	747700,53	

Fuente: Elaboración Propia

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Es decir, es nivel de participación de las dudas en el negocio que para el 2016 fue un 17% y para el 2017 un 20%, este aumento se deba al incremento en el volumen de la producción anual.

## 17. Concentración del endeudamiento a corto plazo

$$\text{Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo: } \frac{\text{PASIVO Corriente}}{\text{Total de Pasivos}}$$

Tabla 50; Concentración de Endeudamiento.

Concentración de Endeudamiento		
2016	C\$101.795,50	0,89
	C\$114.755,50	
2017	136830,58	0,91
	150630,58	

Fuente: Elaboración Propia

El endeudamiento que posee la Mipyme, en el 2017 las deudas a corto plazo son el 89% del total de pasivos, donde se registró un incremento del 3% lo que es justificable y comprensible por el aumento de los ingresos en el negocio.



## Indicadores de apalancamiento

### 18. Apalancamiento total

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Total de PAsivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 51; Apalancamiento.

Apalancamiento total		
2016	C\$114.755,50	0,20
	C\$567.381,80	
2017	150630,58	0,25
	597069,953	

Fuente: Elaboración Propia

Es la capacidad de la empresa para utilizar los costos fijos tanto operativos como financieros, es decir, el efecto total de los costos fijos sobre la estructura financiera y operativa de la empresa.

Esto indica que por cada C\$1 que tienen los socios invertidos en el patrimonio, está comprometido por 20% con deudas y acreedores. Y para el año 2017 se incrementaron, pero esto en correspondencia en relación con el 2016 del 25% pero se debe al incremento en el volumen de ventas.

### 19. Apalancamiento a corto plazo

$$\text{Apalancamiento a corto plazo: } \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 52; Apalancamiento a corto plazo.

Apalancamiento a Corto Plazo		
2016	C\$43.776,00	0,01
	C\$3.190.427,00	
2017	C\$266.376,29	0,11
	C\$2.460.902,55	

Fuente: Elaboración Propia

Comparando los dos años se generó un incremento del 0.1%.



### **8.4.3. Perspectiva Procesos Internos**

En la perspectiva de procesos internos, se identifican los procesos de producción en dependencia a los productos ofertados que en este caso es el taller de calzado artesanal KICK´S.

Esta perspectiva permitió que la Mipyme centrara sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que finiquitan los objetivos establecidos por los clientes o responsables del negocio; es por tal razón que los sistemas existentes de producción de KICK´S en la mayoría se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

En el taller KICK´S no cuenta con documentación existen para los procesos de producción, ni tampoco con los métodos de trabajo que optimicen el tiempo, recursos del negocio y por ende, la existencia de tiempos de ocio por parte de los colaboradores y una mala distribución en planta existente que hace que la producción no sea eficaz ni eficiente (véase a continuación ilustración #)

Lo medular de este acápite es la estandarización del tiempo en la fabricación de los zapatos que nos dio pase para realizar los diagramas de precedencias y al final la propuesta de un diseño de planta en función al proceso de producción en donde la innovación, identificación las necesidades de producción para un futuro, dio pase al desarrollo de las nuevas soluciones para suplir estas necesidades, además del seguimiento a través de los procesos operativos entregando los productos en tiempo y con las especificaciones debidas.

#### **SIPOC**

La herramienta del SIPOC presenta una descripción general del proceso, permite estudiar el proceso con un carácter más detallado examinando todas las entradas y salidas.

Como preámbulo se describe en la tabla siguiente (Véase, Ilustración 15: SIPOC) el SIPOC aplicado al sistema de producción del taller de calzado Kick´s





## Mapa de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente.

A continuación, se presenta el correspondiente al taller de calzado Kick's.

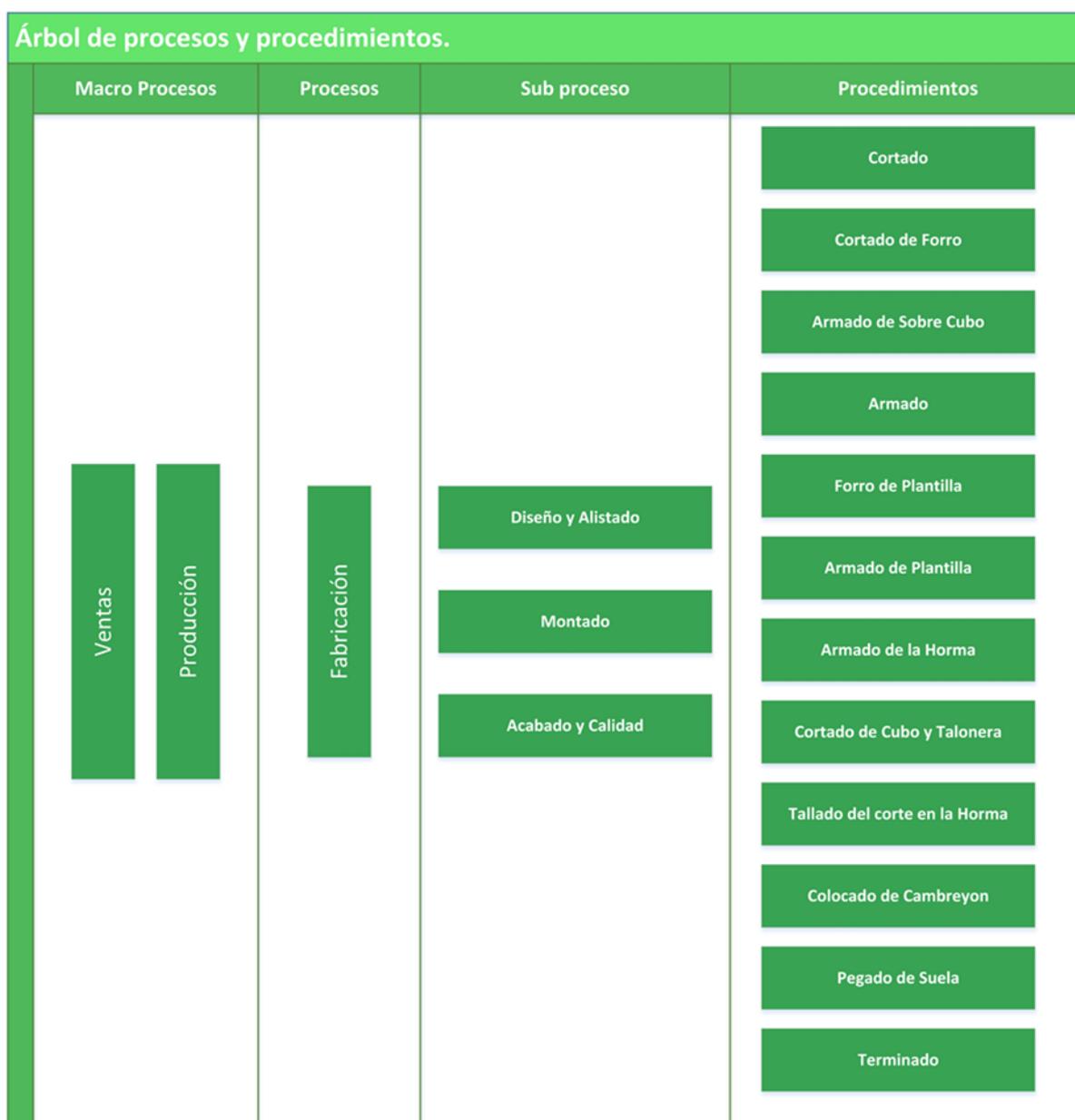


Ilustración 17; Árbol de Procesos y Procedimientos

Fuente: Elaboración Propia



El diagrama de la figura anterior (Véase, Ilustración 16; Árbol de Procesos y Procedimientos), muestra el macro proceso del sistema de elaboración del calzado artesanal que son las ventas y producción, también se encuentra el proceso de fabricación de los zapatos y los subprocesos que son el alistado, montado, acabado y calidad, y el procedimiento de fabricación que es corte, cortado de forro, armado sobre cubo, armado, forro de plantilla, armado de plantilla, armado de la horma, cortado y cubo de talonera, tallado del corte en la horma, colocado de cambrillón, pegado de suela y el terminado.

Esto permite tener una mejor visualización del proceso de manera más clara en todos sus procesos y procedimientos de la fabricación del calzado artesanal de la Mipyme KICK'S.

### Flujograma

Una vez conocidos todos los procesos, sub procesos y procedimientos, se puede diseñar un flujograma que facilite más la enseñanza de los tres procesos principales de producción.

- **Alistado:** Es el primer sub proceso de producción del zapato artesanal, donde se corta y se arma el calzado.
- **Montado:** Segundo subproceso de la fabricación de calzado artesanal donde se arma en la horma, se pega, colocar el cambrillón y se le da el acabado al calzado.
- **Acabado y Calidad:** es el último de procesos donde se da el acabado final a los productos terminados además de liquidar la orden de producción.

Cada una de estas etapas del proceso contiene sub procesos en el caso del alistado posee: 15 procesos y cuatro inspecciones; el montado está constituido de 32 procesos y 9 inspecciones y por último el acabado y calidad posee 3 procesos y 1 inspección como se muestra en la siguiente tabla.



Diagnóstico empresarial basado en la metodología Norton-Kaplan  
en el taller de calzado artesanal Kick's.

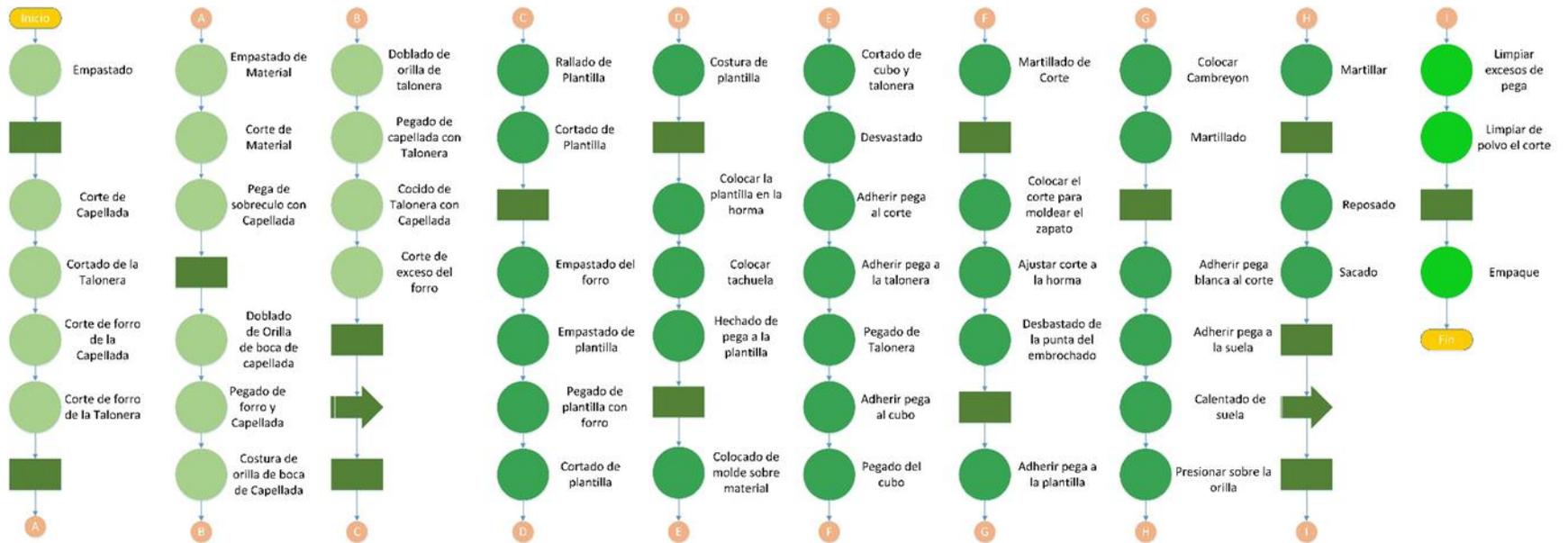


Ilustración 18; Flujoograma Completo.

Fuente: Elaboración Propia

## Diagrama de procedencia

Es una herramienta para la programación de las actividades de un proceso. Es el siguiente paso para lograr la eficiencia de la línea de producción.

Al aplicarlos al taller de calzado Kick's logramos observar los procesos de forma ordenada, este es el primer paso para poder determinar el número de estaciones de trabajo.

En las gráficas que se presentan a continuación se presentan el diagrama de procedencia del proceso de alistado (Véase, Ilustración 19; Diagrama de Precedencia del proceso del Alistado) y del proceso de alistado (Véase, Ilustración 18; Diagrama precedencia del proceso del Montado)

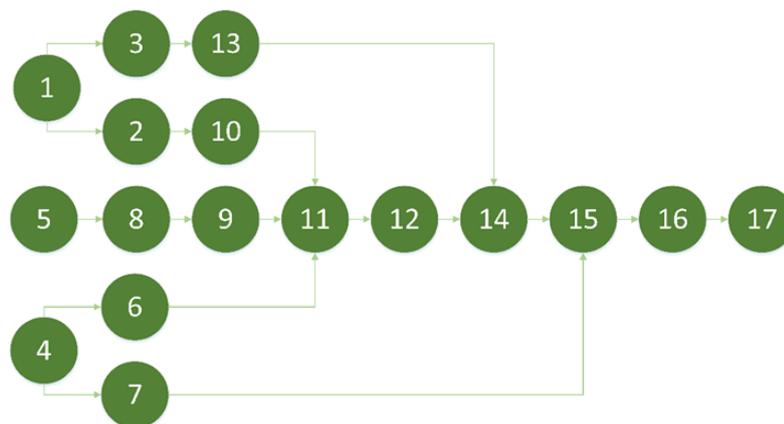


Ilustración 19; Diagrama de Precedencia del proceso del Alistado  
Fuente: Elaboración Propia

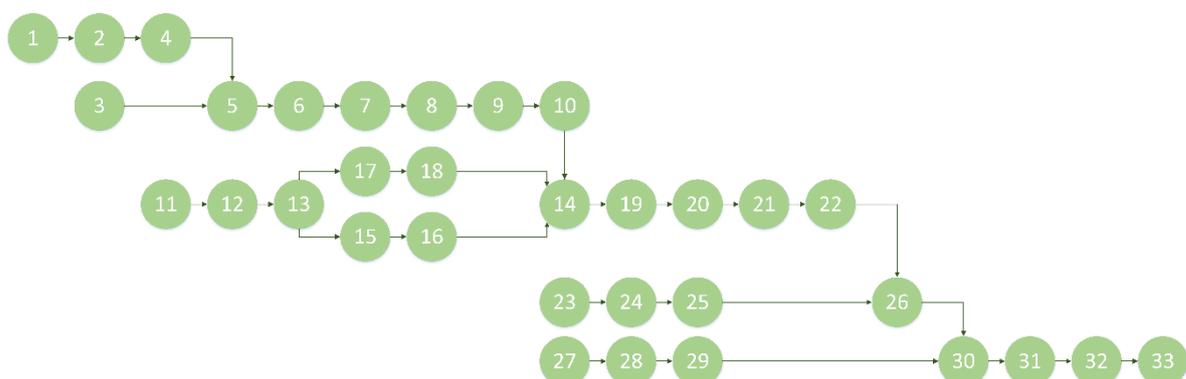


Ilustración 20; Diagrama precedencia del proceso del Montado  
Fuente: Elaboración Propia



## Estandarización de proceso

El primer paso que se tiene seguir para lograr que proceso de fabricación de zapatos establecido, es la estandarización del proceso que es una herramienta que tiene el objetivo de unificar los procedimientos del proceso de producción que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso, además de dar una ventaja competitiva para la Mipyme.

El objetivo de implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad del negocio para agregar valor. El enfoque básico es empezar con el proceso normal del calzado tal y como se realiza en el presente, documentarlo y tratar de dejar plasmados los tiempos en que se realizan todas las etapas del proceso.

El cálculo de las muestras se realizó en función a la población y muestra del estudio, empleando técnicas probabilísticas de selección de muestreo o bien puede ser no probabilístico sino de manera intencional.

Para determinar el número de observaciones necesarias para que nuestro estudio sea acertado se implementó la formula estadística para determinar el número óptimo de observaciones:

*Ecuación 9; Formula del número de Observaciones*

$$N = p \frac{(1 - p)}{E^2}$$

Aplicando esta fórmula obtenemos:

$$N = 0.95 \frac{(1 - 0.95)}{0.025^2} = 76 \text{ Observaciones}$$



## Calificación Sintética

Este método fue creado por R. L. Morrow, en un intento por desarrollar un método que no se basará en el criterio o juicio del observador de estudio de tiempos y que de resultados consistentes.

El procedimiento de calificación sintética determina un factor de actuación para elementos de esfuerzos representativos del ciclo de trabajo por la comparación de dos tiempos reales elementales observados con los desarrollados por medio de los movimientos fundamentales.

Una de las mayores objeciones a la aplicación del procedimiento de nivelación sintética, es el tiempo que se requiere para elaborar un diagrama bimanual de los elementos seleccionados para el establecimiento de los tiempos de movimientos básicos. (Introducción al estudio del trabajo )

## Holguras

Así como determinar el tiempo tipo de las actividades de los procesos en necesario, también es de suma importancia determinar el suplemento (Véase tabla de suplementos), existen diferentes tipos:

1. Suplementos fijos.
2. Suplementos variables.
3. Suplementos Especiales.

Una vez determinada las holguras, estas se suman entre sí para luego sumarse a la del tiempo tipo de las actividades de producción.

A continuación, se muestran las tablas en donde se aplicó las calificaciones sintéticas para los dos procesos principales de elaboración de calzado artesanal en el taller de calzado KICK´S.

Con ayuda de un cronometro, se midió el tiempo que tardan todas las actividades correspondientes al sub proceso, como se contempla en las tablas siguientes: para el proceso de alistado, (Véase, Tabla 54; Cálculos de Tiempo de estandarización del proceso de Alistado) y para el proceso (Véase, Tabla 55;



Calculo de estandarización del proceso de Montado), de montado una vez obtenido el tiempo tipo de cada procedimiento se procede a calcular las estaciones de trabajo.

Tabla 53; Cálculos de Tiempo de estandarización del proceso de Alistado

Alistado	Tiempo	Sintetica.		Tb	Tiempo Tipo		Tiempo (Min)
		Ft	Fc		Holgura	Tt	
Empastado	65	23.80	0.37	65.37	11.77	<b>77.13</b>	1.29
<b>Cortado</b>							
Cortado de la Capellada	60	20.60	0.34	60.34	10.86	<b>71.21</b>	1.19
Cortado de la Talonera	40	18.70	0.47	40.47	7.28	<b>47.75</b>	0.80
<b>Cortado de Forro</b>							
Corte de forro capellada	60	16.00	0.27	60.27	10.85	<b>71.11</b>	1.19
Corte de forro talonera	40	18.00	0.45	40.45	7.28	<b>47.73</b>	0.80
<b>Armado de Sobre Cubo</b>							
Empastado de Material	60	20.60	0.34	60.34	10.86	<b>71.21</b>	1.19
Corte de material	20	21.00	1.05	21.05	3.79	<b>24.84</b>	0.41
Pega de sobre cubo con capellada	35	15.00	0.43	35.43	6.38	<b>41.81</b>	0.70
<b>Armado</b>							
Doblado de orilla de boca de capellada	50	17.00	0.34	50.34	9.06	<b>59.40</b>	0.99
Pegado de forro y capellada	90	14.80	0.16	90.16	16.23	<b>106.39</b>	1.77
Costura de orilla de boca de capellada	60	20.60	0.34	60.34	10.86	<b>71.21</b>	1.19
Doblado de orilla de talonera	50	21.70	0.43	50.43	9.08	<b>59.51</b>	0.99
Pegado de capellada con talonera	85	20.10	0.24	85.24	15.34	<b>100.58</b>	1.68
Pegado de Forro de talonera	43	15.00	0.35	43.35	7.80	<b>51.15</b>	0.85
Costura de talonera con capellada	80	17.60	0.22	80.22	14.44	<b>94.66</b>	1.58
Corte de exseso del forro	25	20.60	0.82	25.82	4.65	<b>30.47</b>	0.51

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 54; Cálculo de estandarización del proceso de Montado

Montado	Tiempo	Sintetica.		Tb	Tiempo Tipo		Tiempo (Min)
		Ft	Fc		Holgura	Tt	
Rallado de Plantilla	30	23.80	0.79	30.79	5.54	<b>36.34</b>	0.61
Cortado de Plantilla	65	20.60	0.32	65.32	11.76	<b>77.07</b>	1.28
<b>Forro de Plantilla</b>							
Empastado del forro	180	18.70	0.10	180.10	32.42	<b>212.52</b>	3.54
Empastado de plantilla	90	16.00	0.18	90.18	16.23	<b>106.41</b>	1.77
Pegado de plantilla en el forro	10	18.00	1.80	11.80	2.12	<b>13.92</b>	0.23
Cortado de Plantilla	14	20.60	1.47	15.47	2.78	<b>18.26</b>	0.30
Costura de plantilla	25	21.00	0.84	25.84	4.65	<b>30.49</b>	0.51
<b>Armado de la horma</b>							
Colocar la plantilla en la horma	3	15.00	5.00	8.00	1.44	<b>9.44</b>	0.16
Colocar tachuela	9	17.00	1.89	10.89	1.96	<b>12.85</b>	0.21
Hechado de pega a la plantilla	60	14.80	0.25	60.25	10.84	<b>71.09</b>	1.18
<b>Cortado de Cubo y Talonera</b>							
Colocado de molde sobre material	2	20.60	10.30	12.30	2.21	<b>14.51</b>	0.24
Cortado del cubo y talonera	30	21.70	0.72	30.72	5.53	<b>36.25</b>	0.60
Desvastado	80	20.10	0.25	80.25	14.45	<b>94.70</b>	1.58
Aderir pega al corte	100	15.00	0.15	100.15	18.03	<b>118.18</b>	1.97
Aderir pega a la talonera	8	17.60	2.20	10.20	1.84	<b>12.04</b>	0.20
Pegado de talonera	8	20.60	2.58	10.58	1.90	<b>12.48</b>	0.21
Aderir pega al cubo	8	5.30	0.66	8.66	1.56	<b>10.22</b>	0.17
Pegado del cubo	8	7.40	0.93	8.93	1.61	<b>10.53</b>	0.18
Martillado de corte con talonera	17	15.70	0.92	17.92	3.23	<b>21.15</b>	0.35
<b>Tallado del corte en la horma</b>							
Colocar el corte para moldear el zapato	5	20.90	4.18	9.18	1.65	<b>10.83</b>	0.18
Ajustar corte a la horma	120	9.80	0.08	120.08	21.61	<b>141.70</b>	2.36
Desvastado de la punta del embrochado	12	16.30	1.36	13.36	2.40	<b>15.76</b>	0.26
<b>Colocado de Cambreyon</b>							
Aderir pega a la plantilla	6	11.40	1.90	7.90	1.42	<b>9.32</b>	0.16
Colocar el cambreyon	20	13.60	0.68	20.68	3.72	<b>24.40</b>	0.41
Martillado	15	22.10	1.47	16.47	2.97	<b>19.44</b>	0.32
<b>Pegado de Suela</b>							
Aderir pega blanca al corte	60	19.30	0.32	60.32	10.86	<b>71.18</b>	1.19
Aderir pega a la suela	40	8.90	0.22	40.22	7.24	<b>47.46</b>	0.79
Calentado de suela	72	24.50	0.34	72.34	13.02	<b>85.36</b>	1.42
Colocado de suela en la horma	90	14.70	0.16	90.16	16.23	<b>106.39</b>	1.77
Presionar sobre la orilla	20	10.50	0.53	20.53	3.69	<b>24.22</b>	0.40
Martillar la suela en el centro	20	8.30	0.42	20.42	3.67	<b>24.09</b>	0.40
<b>Terminado</b>							
Reposado de la suela	120	20.90	0.17	120.17	21.63	<b>141.81</b>	2.36
Sacado	10	15.90	1.59	11.59	2.09	<b>13.68</b>	0.23

Fuente: Elaboración Propia



Una vez que se logró establecer el tiempo tipo correspondiente a cada operación se procedió a calcular su tiempo asignado, con el fin de determinar las estaciones del proceso de fabricación, los números de operarios reales y a su vez poder establecer las estaciones necesarias para el correcto desarrollo y aprovechamiento de los recursos de la Mipyme.

A tal modo que se obtuvo como resultado un total de 7 operarios que deben desempeñarse en el área operativa de la empresa, tres en el área de alistado y cuatro en el área de montado, una vez obtenemos estos datos procedimos a la calcular el número mínimo de operarios necesarios. (Véase, Tabla 55; Números teóricos de Operarios.)

Tabla 55; Números teóricos de Operarios.

Operación	Tiempo Establecidos (Min)	Número de Operarios Teóricos	Número de Operarios Reales	Tiempo Estimado	Tiempo Asignado
Alistado	17.10	2.26	2	7.56	7.56
Montado	27.57	3.65	4	7.56	7.56

Fuente: Elaboración Propia

Ajuste lo encontrado anteriormente y se calculó el tiempo ocio de los operarios en cada estación de trabajo encontrándose la siguiente tabla:

Tabla 56; Tabla del Tiempo de Ciclo.

	Área de trabajo	Tiempo de ocio
Alistado	1	7.55
	2	7.47
	3	2.09
Montado	4	7.44
	5	7.52
	6	7.44
	7	5.17

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados de los tiempos ocio encontramos que coinciden con lo encontrado en las estaciones mínimas de trabajo de seis, siendo en punto crítico de análisis el puesto número tres del alistado y el puesto número siete del montado, como posibles tiempos de reducción.



Para finalizar se presenta un cuadro resumen de los datos importantes y porcentuales de la utilización y la eficiencia de la planta en la actualidad y con la propuesta formulado con lo previamente observado.

Tabla 57; Cuadro Resumen de puestos de trabajo propuestos.

Unidades Por Producir (Prom.)	<b>57</b>
Tiempo de Operación (Min)	<b>480</b>
Eficiencia Planeada	<b>0.9</b>
Índice de Producción	<b>0.12</b>
Calculo de Producción (Dia)	<b>63</b>
Total, Operación	<b>44.67</b>
Tiempo Asignado (Min)	<b>7.56</b>
Total, Operarios Reales	<b>6</b>
Eficiencia Obtenida	<b>1.0</b>
Capacidad Efectiva	<b>410</b>
Capacidad Real	<b>384</b>
Capacidad Diseñada	<b>444</b>
Utilización	<b>92.3</b>
Eficiencia	<b>93.7</b>
N° de estaciones mínimas	<b>6</b>
Tiempo de ciclo (UN/Min)	<b>6.8</b>
Eficiencia	<b>1.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se muestra la situación actual:

Tabla 58; Cuadro Resumen Puestos de Trabajo Actual

Total Operación	<b>75</b>
Tiempo Asignado (Min)	<b>15</b>
Total Operarios Reales	<b>7</b>
Eficiencia Obtenida	<b>0.71</b>
Capacidad Efectiva	<b>384</b>
Capacidad Real	<b>295</b>
Capacidad Diseñada	<b>444</b>
Utilización	<b>86.5</b>
Eficiencia	<b>76.8</b>

Fuente: Elaboración Propia



Si comparamos los resultados de las tablas se puede discernir el aumento considerable de la eficiencia y la utilización de la línea de producción de un 86.5% en la actualidad a un 92.3% en la propuesta.

Además de mayor índice de eficiencia, de un 76.8% en la actualidad a un 93.3% con la propuesta, ya obtenidos los datos procedemos a establecer los puestos de trabajo.

### Puestos de trabajo

Al finalizar el estudio de tiempo y estandarización, aplicando los datos obtenidos sobre las estaciones mínimas de trabajo procedimos al realizar las divisiones de los puestos de trabajo.

En la siguiente ilustración se logra apreciar el proceso de alistado con sus respectivas estaciones de trabajo, dando como resultado la creación de tres puestos de trabajo. (Véase, Ilustración 21: Descripción de los puestos de Trabajo)

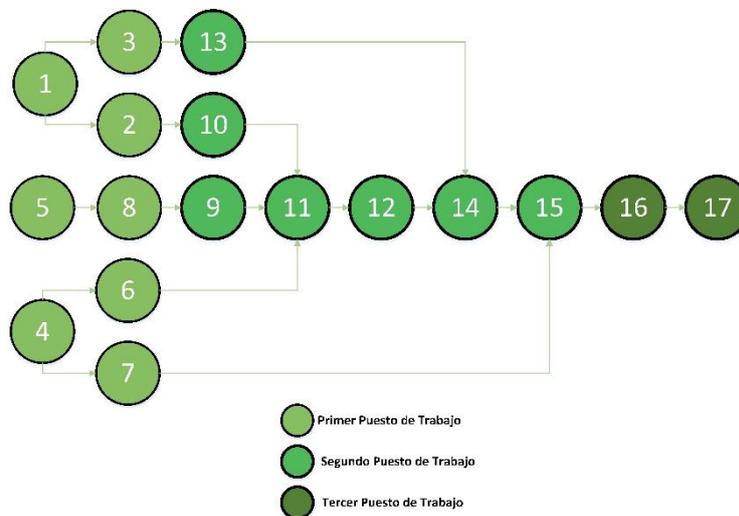


Ilustración 21: Descripción de los puestos de Trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

A la misma vez se aplica todo lo anterior al sub proceso del montado donde en este caso se logran distinguir, cuatro estaciones de trabajo a como se muestra en la siguiente ilustración.

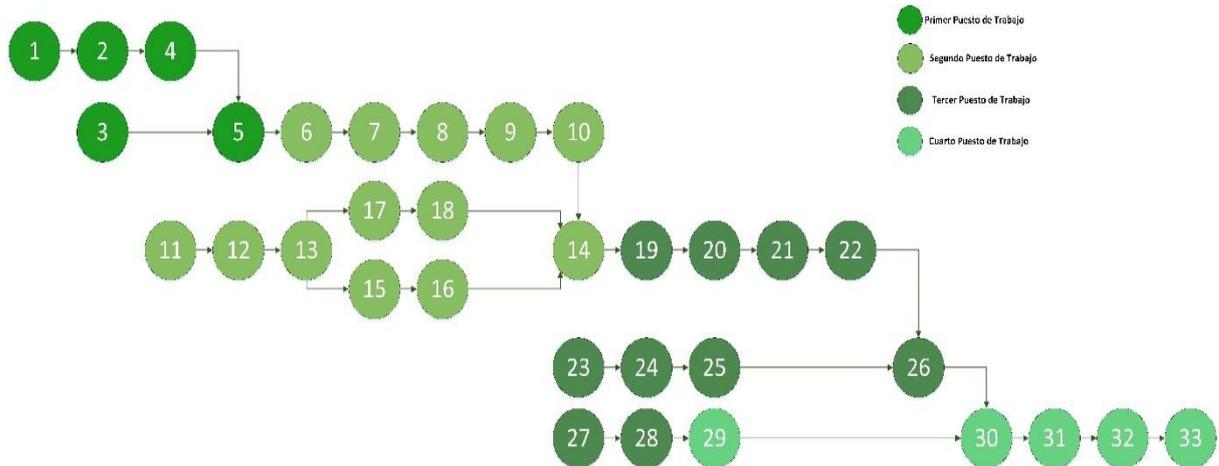


Ilustración 22; Distribución de los puestos de trabajo en el montaje.  
Fuente: Elaboración Propia

## Diagrama hombre- Máquina y Bimanual.

Una vez finalizado la estandarización de los procesos, se procedió a la creación de diagramas bimanuales y de hombre máquina que facilitaran el buen funcionamiento de los distintos puestos de trabajo.

Estos diagramas permitirán a los colaboradores situados en los puestos de trabajo, el fácil control y familiarización de los procedimientos que conlleva su labor, y a la administración, la capacitación de nuevos operarios que en un futuro aplican a laborar en el taller.

A continuación, se presenta un ejemplo de, diagrama bimanual y hombre máquina.



Tabla 59; Propuesta de Diagrama Bimanual

Diagrama Bimanual												
Diagrama N°	Hoja N° de	Disposición del lugar de trabajo: sobre el banco de trabajo de los alistadores.										
Descripción de la pieza:												
Operación: <b>Empastado</b>												
Lugar:												
Operario:												
Compuesto por:		Fecha:										
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA	T (Seg)	●	■	➔	▼	●	■	➔	▼	T (Seg)	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Colocar material en el banco de trabajo	5	●				●				5	Colocar material en el banco de trabajo
2	Sostiene el borde del material	8					●				3	Coloca el vaso con pega en el material
3	Sostiene el borde del material	8					●				10	Aplicar pega en el material
4	Sujetar y retraer el material	8	●				●				10	Sujetar y retraer el material
5	Sostiene la punta del material	2					●				2	Rerirar el vaso con pega
6	Colocar material con pega sobre mesa	4	●				●				5	Colocar material con pega sobre mesa
7	Enrollar I material-Forro	10	●				●				10	Enrollar I material-Forro
8	Colocar forro sobre material	10	●				●				10	Colocar forro sobre material
9	Estira el forro sobre material	5	●				●				5	Estira el forro sobre material
10	Se deslizar sobre material para eliminar bolsas	5					●				5	Se deslizar sobre material para eliminar bolsas
11												

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60; Cuadro resumen del diagrama Bimanual

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	6	9		
Espera	■	2	/		
Transporte	➔	3	2		
Sostener	▼	/	/		
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>11</b>		

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 61; Propuesta de Diagrama Hombre-Maquina

Diagrama de Hombre-Maquinas						
Diagrama num: 1		Hoja num. 1 De 1		Resumen		
Producto				Actual	ropuest	Economia
		Tiempo de ciclo		(Minutos)		
Estilo num:		Operario		1.19		
Proceso		Maquina		1.07		
Costura de orilla de boca de capellada		Tiempo de trabajo				
		Operario		1.00		
		Maquina		0.35		
Maquinaria		Velocidad	Avance	Tiempo inactivo		
Maquina de coser		/	/	Operario		0.8
				Maquina		0.35
				Utilizacion		
Operario:		Ficha num:		Operario		70%
Compuesto por:		Fecha:		Maquina		30%
Tiempo (minutos)	Operario		Maquina		Tiempo (minutos)	
0.2	Colacado de material				0.2	
0.4	Calibrado				0.4	
0.6				Costurado	0.6	
0.8					0.8	
1.0					1.0	
1.2	Corte de hilo				1.2	
1.4					1.4	
1.6					1.6	
1.8					1.8	
2.0					2.0	
2.2					2.2	
2.4					2.4	
2.6					2.6	
2.8					2.8	
3.0					3.0	
3.2					3.2	
3.4					3.4	
3.6					3.6	
3.8					3.8	
4.0					4.0	
4.2					4.2	
4.4					4.4	
4.6					4.6	
4.8					4.8	
5.0					5.0	

Fuente: Elaboración Propia



## Distribución de planta.

Cuando finalizamos el estudio de los puestos de trabajo en el taller actual, se logró apreciar que la distribución con la que cuenta, no cumple con las dimensiones necesarias para un buen funcionamiento del personal.

Por tal motivo se propone una distribución de planta (Véase, Ilustración 23; Propuesta de Distribución de Planta), nueva que reúna los requerimientos ergonómicos y de colocación establecidos por la ley 618 de la republica de Nicaragua.

Aplicando las herramientas de análisis de los espacios se logró establecer las nuevas dimensiones y la distribución de planta, que el taller debe de poseer para lograr el máximo desempeño de los colaboradores.

El diseño propuesto esté ligado al diseño de línea en "L", este tipo de distribución se consideró como el más conveniente, teniendo en cuenta las limitaciones de espacio que posee el taller, en cuanto a área, maquinaria, y equipos.

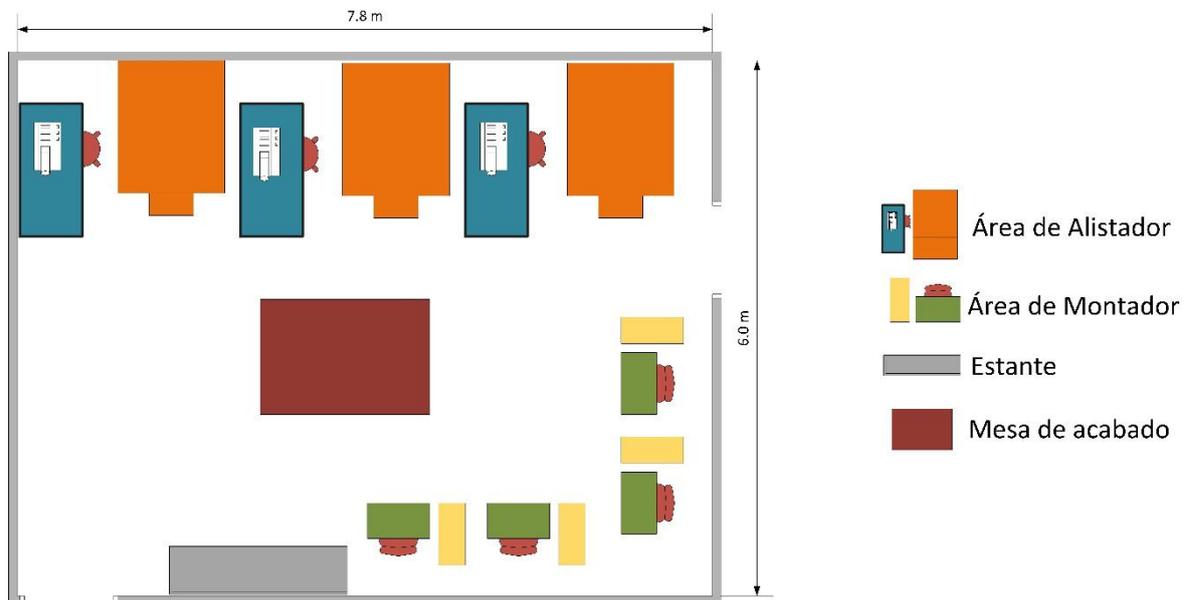


Ilustración 23; Propuesta de Distribución de Planta.

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4.4. Perspectiva organizacional

Una estructura formal de una pequeña empresa es una necesidad para estar constituida formalmente.

Elaborar una estructura organizacional para el taller KICK'S, permitirá que la Mipyme tenga un mayor tránsito de información acerca de sus lineamientos estratégicos.

#### Mapa de procesos organizacional

El mapa de procesos organizacional muestra un panorama más amplio del proceso general administrativo, para comprender y analizar con mayor facilidad la interrelación de las perspectivas de procesos internos y organizacionales ya que están íntimamente relacionados. (Véase, Ilustración 14: Mapa de Procesos Organizacionales)

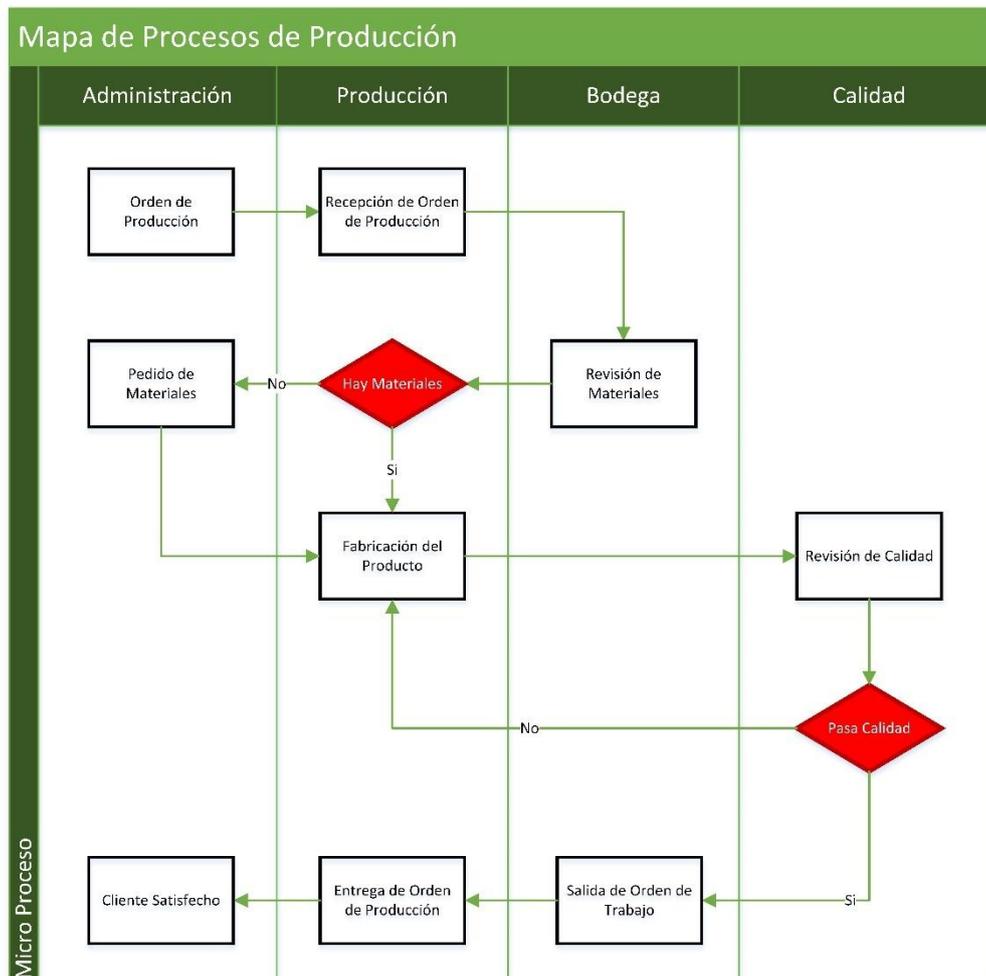


Ilustración 24; Mapa de Procesos de Producción.  
Fuente: Elaboración Propia



El proceso comienza con el pedido de compra de un cliente de cualquier estilo de calzado, luego se da la recepción de la solicitud en administración en donde se decide si hay materiales para la fabricación de dicho pedido, de haber en existencia materiales e insumos en bodega para cubrir el pedido se acepta de manera contraria se rechaza, una vez hecha la verificación en bodega se procede a reasignar la fecha de producción si el cliente acepta pasa a producción, se compran los materiales, se ejecuta la orden de elaboración, se finaliza el pedido, se envía al almacén y luego la entrega al cliente.

También es necesario tener presente otro concepto como es el.

### Procesos administrativos

Este diagrama muestra la relación de los procesos administrativos y de producción en base a una orden de pedido.

- **Procesos claves:** constituyen la secuencia de valor añadido del servicio y producto desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente, siendo su objetivo final la satisfacción del usuario, en el caso de KICK´S los procesos claves son los mostrados en la parte central de color

verde, en donde actúan las siguientes actividades el pedido del cliente, planificación y programación, fabricación del producto y por último envío del producto.

- **Procesos Estratégicos:** Son todos aquellos establecidos por alta gerencia y definen como operan el negocio y como se crea el valor para el cliente y para el negocio, soportan la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras en la mipyme.

Los procesos estratégicos en KICK´S son los de color amarillo y comienzan con la planificación, gestión de recursos y la gestión comercial correspondientes a la alta gerencia del negocio.

- **Procesos de Apoyo:** son los que sirven de soporte a los procesos claves, sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son determinantes para que pueden desarrollarse los objetivos

de los procesos dirigidos a suplir las necesidades y expectativas de las clientes. En el taller los procesos de apoyos son los servicios, suministro y los sistemas de información a como se muestran en el diagrama de mapa de procesos en color café en la parte inferior.

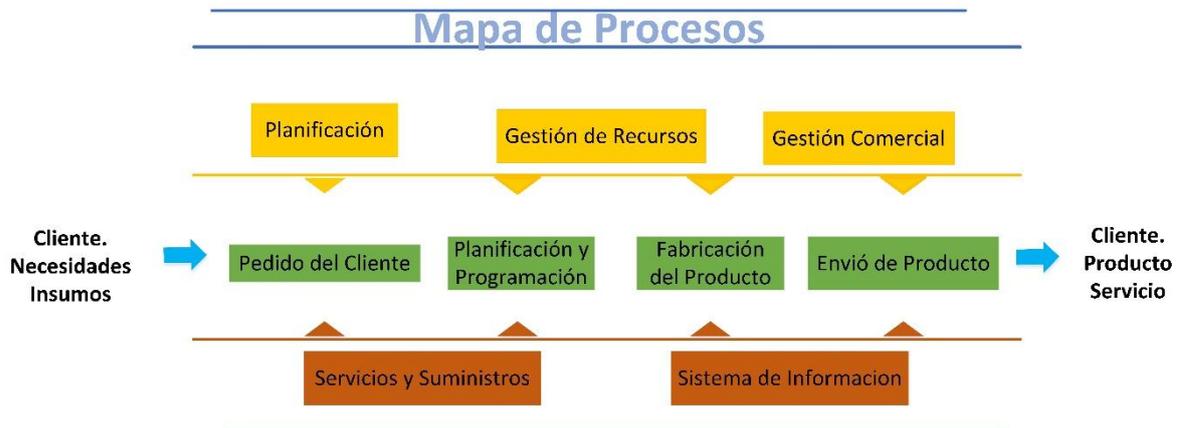


Ilustración 25; Mapa de Procesos.  
Fuente: Elaboración Propia

### Propuestas de lineamientos estratégicos.

Calzado KICK`S, es una Mipyme que se dedica por producir el mejor calzado para dama, caballero y niños inyectándole innovación en cada uno de sus diseños, utilizando materiales e insumos de excelente calidad, asegurando una mejor utilización de los recursos por medio de una mano de obra altamente calificada para lograr de esta manera la satisfacción de nuestros clientes en donde podamos valorizar la Mipyme a través de un trabajo coordinado y enfocado al desarrollo tanto empresarial, social y del medio ambiente.

### Misión

Somos una Mipyme familiar dedicada a la fabricación y comercialización de calzado semi industrial, mediante la innovación de los diseños, la calidad de nuestros productos, utilización de los recursos y la mejora continua en todos los procesos que permitan ofrecer productos que llenan sus expectativas.



## Visión

Ser líder en la producción de calzado formal e informal a nivel local, mediante la producción limpia, con responsabilidad social y empresarial.

## Valores

1. Responsabilidad
2. Honestidad
3. Respeto
4. Trabajo en equipo
5. Puntualidad

## Objetivos Estratégicos

- Posicionar nuestros productos en el mercado nacional.
- Incorporar permanentemente la innovación de nuevos diseños.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de calidad y servicio.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

## Objetivos

### Corto Plazo

- Fabricar diseños exclusivos, creativos y novedosos que permitan al consumidor sentirse cómodo y reconocido al usar el calzado.
- Aumentar el valor agregado de los productos terminados mediante estar a la vanguardia de la moda.
- Adquirir la materia prima de alta calidad disponible para la producción del calzado.



- Controlar la utilización óptima de los materiales en los procesos de producción, para poder lograr una mayor eficiencia y eficacia de los mismos.
- Registrar todos los gastos y costos de producción para llevar un mejor control de la contabilidad del taller.
- Buscar nuevos nichos de mercado.

### **Mediano plazo**

- Adquirir maquinaria especializada para la elaboración de zapatos
- Expandir las instalaciones
- Capacitar al personal sobre los nuevos procesos productivos en dependencia a la tecnología
- Fortalecer el mercado ya existente y buscar nuevos
- Posicionar la marca como un símbolo de alto diseño y estatus
- Apalancarse o búsqueda de socios

### **Largo Plazo**

- Abrir nuevos puntos de fabricación de calzado nacional
- Desarrollar el proceso de certificación de calidad de ISO-9000
- Constante mejoramiento de la tecnología a utilizar
- exportación de nuestros productos

### **Compromiso con el cliente**

La Mipyme de calzado KICK`S esta orientara hacia sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto de excelente calidad.

## Propuesta de organigrama funcional para la mipyme.

Según la RAE, organigrama es la sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Los organigramas son de suma importancia y utilidad para cualquier empresa no importa de qué índole sean, entidades productivas, comerciales, administrativas o políticas.

El organigrama propuesto para el taller KICK´S es de tipo vertical y presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Como primer puesto en el organigrama es el administrador del taller, luego una asesoría y consultoría, ventas y mercadeo, producción y esta área dependen lo que es diseño y alistado, montado y por último acabado y calidad del calzado.

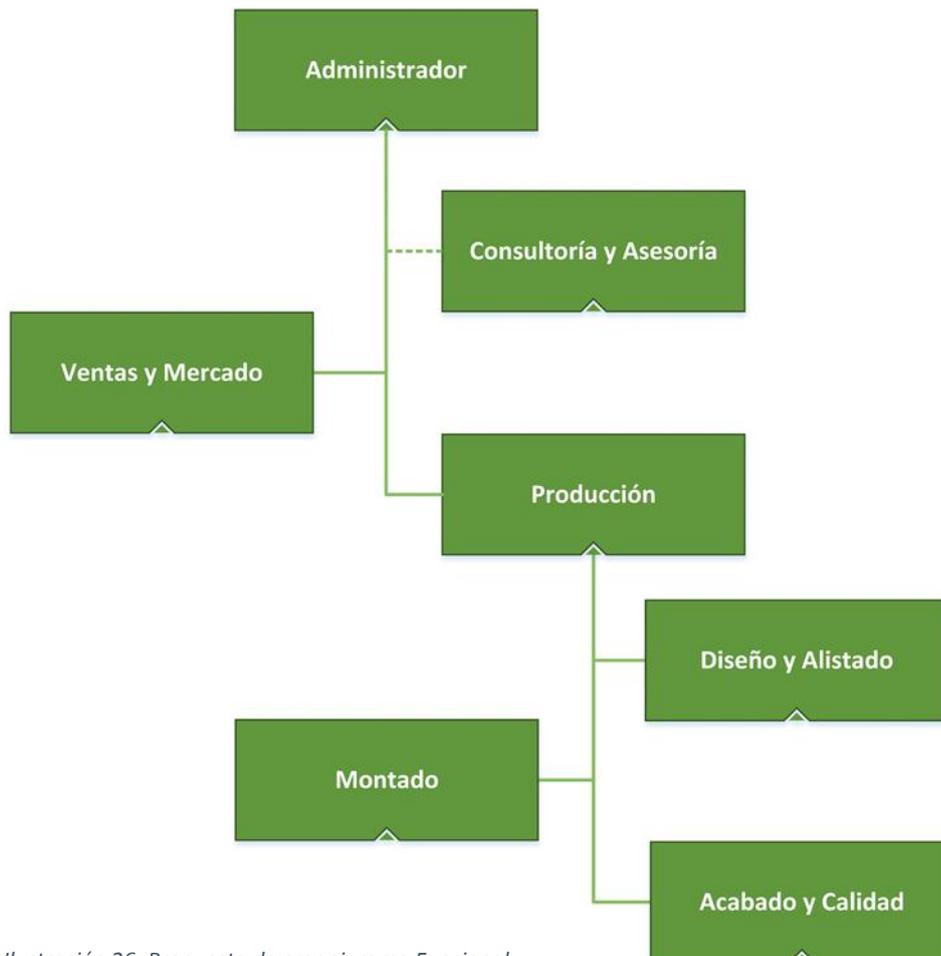


Ilustración 26; Propuesta de organigrama Funcional  
Fuente: Elaboración Propia



Para continuar se elaboraron propuestas de manuales funcionales y de procesos, además de normas y políticas.

- **Manual de Operaciones**

Regulan y establecen las funciones de que área, puesto de trabajo.



Tabla 62; Manual de Funciones del Administrador

<b>Manual de Funciones Taller de Calzado Kick's Masaya, Nicaragua.</b>		Pag 1
<b>I. Identificación de Cargo</b>		
<i>Nombre del Cargo:</i>	Administrador	
<i>Área:</i>	Gerencia	
<i>Cargos Subordinados:</i>	Asesoría Legal, Encargado de Operaciones, Responsable de Ventas y Mercado.	
<b>II. Perfil del Cargo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Complejidad del Cargo:</b>            El entorno de este puesto involucra cierto grado de responsabilidad y planificación en la gestión de los diferentes tipos de procesos que se dan en el taller y sean de carácter administrativo o productivos; se encarga de administrar y manejar las situaciones que se presenten, debe tomar decisiones en base a información obtenida para ejecutar acciones que cumplan los objetivos que el taller tenga provistos, aprovechando de la manera más adecuada los recursos disponibles.         </li> <li> <b>Conocimientos Generales:</b>            Tener conocimientos con temas relacionados a las acciones requerida por cada área del taller y los objetivos que cada una de ellas debe cumplir, haciendo uso de manera educada las herramientas administrativas, de personal y planificaciones.         </li> </ul>		
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>		
<i>Estudios:</i>	Profesional titulado de la carrera de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines.	
<i>Experiencia:</i>	Egresado con vasto conocimiento en el ramo, con experiencia mínima de un año en cargos similares.	
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo dos semanas, para familiarizarse con las actividades que su carga demanda, con la	



	operatividad del taller y la manera de trabajo de los colaboradores.
<b>IV. Objetivo</b>	
<p style="text-align: right;">Pag 2</p> <p>Vigilar el buen manejo del taller para lograr los objetivos instituciones dirigiendo las estrategias hacia la rentabilidad y el posicionamiento del taller, proyectando el mas alto nivel de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descripción de Funciones Principales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direccionar y administrar la empresa.</li> <li>- Desempeñarse como representante legal de la empresa</li> <li>- Organización de los recursos en función a los requerimientos necesarios para los planes operativos.</li> <li>- Elaborar planes de acción, reglamentos y políticas generales para todos y cada una de las áreas del taller.</li> <li>- Aprobar y realizar contratación de personal.</li> <li>- Revisar los informes de ventas y verificar el cumplimiento de las metas.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>- Asegurar una producción de calidad del producto.</li> <li>- Mercadear el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>- Rendir cuentas comprobadas de su gestión.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>V. Competencias Laborales.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generales:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas Relaciones Interpersonales.</li> <li>2. Orientación al cliente Interno/Externo</li> <li>3. Capacidad de Organización</li> <li>4. Trabajo en Equipo</li> <li>5. Puntualidad</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo y Retentiva</li> <li>2. Liderazgo y Visión</li> <li>3. Trabajo Bajo Presión</li> <li>4. Negociación</li> <li>5. Creatividad</li> <li>6. Toma de Decisiones</li> <li>7. Capacidad de Análisis</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 63; Manual de Funciones Responsable de Ventas

<b>Manual de Funciones Taller de Calzado Kick's Masaya, Nicaragua.</b>	
<b>I. Identificación de Cargo</b>	
Pag 1	
<i>Nombre del Cargo:</i>	Responsable de Ventas y Mercado
<i>Área:</i>	Ventas y Mercado
<i>Cargos Subordinados:</i>	-----
<b>II. Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complejidad del Cargo:</b> El entorno de este puesto involucra cierto grado de responsabilidad dado que tiene la tarea de planificar, organizar, promocionar y ejecutar los planes de trabajo que buscan la amplitud de la cartera de clientes, además de proyectar al taller a nivel municipal, departamental y nacional.</li> <li>• <b>Conocimientos Generales:</b> Tener conocimientos con temas relacionados a las acciones requerida por cada área del taller y los objetivos que cada una de ellas debe cumplir, haciendo uso de manera educada las herramientas administrativas, de personal y planificaciones.</li> </ul>	
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>	
<i>Estudios:</i>	Profesional titulado de la carrera de Publicidad y Mercadeo o carreras afines con énfasis en técnicas de comercio y mercadeo.
<i>Experiencia:</i>	Egresado con vasto conocimiento en el ramo, con experiencia mínima de un año en cargos similares.
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo de un mes, para familiarizarse con la cartera de productos que oferta el taller y la base de datos de los clientes.
<b>IV. Objetivo</b>	
Velar por el buen manejo del área de ventas y mercado para así lograr los objetivos propuestos, para que el taller obtenga los resultados determinados en su plan estratégico.	



- **Descripción de Funciones Principales:**

- Liderar la elaboración del plan estratégico ventas y de mercado.
- Actualización permanente del sistema de información de mercado y ventas.
- Establecer estrategias para lograr la generación de ventas.
- Posicionar la marca en el mercado.
- Presentar y sustentar los estados de ventas de manera mensual.
- Revisar los informes de ventas y verificar el cumplimiento de las metas.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Asegurar un servicio de calidad para él cliente.
- Mercadear el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Rendir cuentas comprobadas de su gestión.

Pag 2

## V. Competencias Laborales.

- **Generales:**

1. Proactividad.
2. Orientación al cliente.
3. Capacidad de Organización
4. Trabajo en Equipo
5. Influencia sobre otros.
6. Afectividad.
7. Planeación

- **Habilidades:**

1. Autocontrol.
2. Negociación y resolución de conflictos.
3. Manejo de la información

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 64; Manual de Funciones Encargado de Operaciones

<b>Manual de Funciones Taller de Calzado Kick's Masaya, Nicaragua.</b>	
<b>I. Identificación de Cargo</b>	
<i>Nombre del Cargo:</i>	Encargado de Operaciones
<i>Área:</i>	Producción
<i>Cargos Subordinados:</i>	Alistado, Montado y Acabado
<b>II. Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Complejidad del Cargo:</b>            El entorno de este puesto involucra cierto grado de responsabilidad tanto en la planificación y gestión de los tipos de procesos productivos presentes en el taller, debe de velar por el máximo aprovechamiento de la producción para la reducción de los costos de producción, debe de controlar los inventarios de materiales, producto terminado y dirigir los procesos para asegurar la entrega de las ordenes de trabajo.         </li> <li> <b>Conocimientos Generales:</b>            Es importante manejar los flujos de los procesos productivos por el cual pasa los diferentes tipos de zapatos, esto implica el manejo y el control de los materiales además del manejo de la mano de obra directa los costos de fabricación y la continua actualización de los diseños.         </li> </ul>	
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>	
<i>Estudios:</i>	Profesional titulado de la carrera de Ingeniería Industrial.
<i>Experiencia:</i>	Egresado con experiencia mínima de un año en cargos similares.
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo de un mes, para familiarizarse con los diagramas de flujos, métodos de trabajo y Estándares de Calidad
<b>IV. Objetivo</b>	
Controlar y supervisar las operaciones que conllevan la fabricación contemplados en los flujogramas de trabajo, velar por la calidad del producto estableciendo estándares de calidad y especificaciones del cliente.	



• **Descripción de Funciones Principales:**

- Planificar la producción.
- Control de inventario, producto en procesos y terminados.
- Realización de informes de producción.
- Análisis de materia prima.
- Entrega de Informes.
- Análisis de métodos de trabajo.

Pag 2

**V. Competencias Laborales.**

• **Generales:**

1. Relaciones Interpersonales.
2. Organizado.
3. Trabajo en equipo.
4. Toma de decisiones.
5. Capacidad de escucha.

• **Habilidades:**

1. Liderazgo y visión
2. Negociación.
3. Trabajo bajo presión.
4. Creatividad.
5. Manejo de la información.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 65; Manual de Funciones Alistador

<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Taller de Calzado Kick's</b>	
<b>Masaya, Nicaragua.</b>	
<b>I. Identificación de Cargo</b>	
<i>Nombre del Cargo:</i>	Alistador
<i>Área:</i>	Producción
<i>Cargos Subordinados:</i>	-----
<b>II. Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complejidad del Cargo:</b> La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad ya que es el primer paso en la fabricación del producto por lo tanto de él depende la calidad del articulo y la base para el montado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimientos Generales:</b> Manejar los diagramas de flujo del proceso de fabricación además de las normas y políticas de calidad.</li> </ul>	
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>	
<i>Estudios:</i>	Educación Media.
<i>Experiencia:</i>	Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo de un mes, para familiarizarse con los diagramas de flujos, métodos de trabajo y Estándares de Calidad.
<b>IV. Objetivo</b>	
Aumentando la productividad del taller y vigilar la calidad de fabricación de producto.	

Pag 1



• **Descripción de Funciones Principales:**

Pag 2

- Elaborar los cortes de los estilos de zapatos.
- Inspeccionar la calidad de los materiales e insumos.
- Limpiar el área de su trabajo
- Análisis de materias primas.
- Velar por el suministro a tiempo de los insumos para su trabajo.
- Dar mantenimiento a las maquinas que deba utilizar en la realización de su trabajo.
- Informar de cualquier anomalía en los materias e insumos.
- Cumplir con las metas de producción del taller.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior.

**V. Competencias Laborales.**

• **Generales:**

1. Relaciones interpersonales
2. Capacidad de Organización
3. Disponibilidad
4. Trabajo en equipo
5. Puntualidad
6. Capacidad de escucha.

• **Habilidades:**

1. Capacidad de análisis.
2. Trabajo bajo presión.
3. Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 66; Manual de Funciones Montador

<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Taller de Calzado Kick's</b>	
<b>Masaya, Nicaragua.</b>	
<b>I. Identificación de Cargo</b>	
<i>Nombre del Cargo:</i>	Montador
<i>Área:</i>	Producción
<i>Cargos Subordinados:</i>	-----
<b>II. Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complejidad del Cargo:</b> La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad ya que es el paso final en la fabricación del producto por lo tanto de él depende la calidad del articulo y la satisfacción del cliente.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimientos Generales:</b> Manejar los diagramas de flujo del proceso de fabricación además de las normas y políticas de calidad.</li> </ul>	
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>	
<i>Estudios:</i>	Educación Media.
<i>Experiencia:</i>	Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo de un mes, para familiarizarse con los diagramas de flujos, métodos de trabajo y Estándares de Calidad.
<b>IV. Objetivo</b>	
Aumentando la productividad del taller y vigilar la calidad de fabricación de producto.	



<div data-bbox="1241 271 1362 331" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Pag 2</div>	
<p><b>• Descripción de Funciones Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el ensamble de los estilos de zapatos.</li> <li>- Inspeccionar la calidad de los materiales e insumos.</li> <li>- Limpiar el área de su trabajo.</li> <li>- Análisis de materias primas.</li> <li>- Velar por el suministro a tiempo de los insumos para su trabajo.</li> <li>- Dar mantenimiento a las maquinas que deba utilizar en la realización de su trabajo.</li> <li>- Informar de cualquier anomalía en los materias e insumos.</li> <li>- Cumplir con las metas de producción del taller.</li> <li>- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior.</li> </ul>	
<p><b>V. Competencias Laborales.</b></p>	
<p><b>• Generales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales</li> <li>2. Capacidad de Organización</li> <li>3. Disponibilidad</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Puntualidad</li> <li>6. Capacidad de escucha.</li> </ol>	<p><b>• Habilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de análisis.</li> <li>2. Trabajo bajo presión.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 67; Manual de Funciones Acabado y Calidad

<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Taller de Calzado Kick's</b>	
<b>Masaya, Nicaragua.</b>	
<b>I. Identificación de Cargo</b>	
<i>Nombre del Cargo:</i>	Acabado y Calidad
<i>Área:</i>	Producción
<i>Cargos Subordinados:</i>	-----
<b>II. Perfil del Cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complejidad del Cargo:</b> La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad, este cargo vela por la calidad final el producto demás de la salida de este al mercado.</li> <li>• <b>Conocimientos Generales:</b> Manejar las normas y políticas de calidad y los requerimientos específicos de los clientes.</li> </ul>	
<b>III. Requisitos de estudio y Experiencia</b>	
<i>Estudios:</i>	Educación Media.
<i>Experiencia:</i>	Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.
<i>Adiestramiento:</i>	Mínimo de un mes, para familiarizarse con los diagramas de flujos, métodos de trabajo y Estándares de Calidad.
<b>IV. Objetivo</b>	
Asegurar que el producto elaborado en el taller cumpla con los requerimientos de calidad y las asignaciones de los clientes.	

Pag 1



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descripción de Funciones Principales:</b></li> <li>- Realizar pruebas visuales de calidad.</li> <li>- Eliminar excedentes en el zapato final.</li> <li>- Inspeccionar la calidad de los acabados.</li> <li>- Limpiar el área de su trabajo.</li> <li>- Análisis de materias primas.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de las especificaciones del cliente.</li> <li>- Informar de cualquier falla del producto al encargado de producción.</li> <li>- Empaquetar y clasificar el producto terminado.</li> <li>- Llegar registro de las unidades producidas por semana.</li> <li>- Comprobar con la cancelación de las ordenes de producción.</li> </ul>		Pag 2
<b>V. Competencias Laborales.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generales:</b></li> <li>1. Relaciones interpersonales</li> <li>2. Capacidad de Organización.</li> <li>3. Disponibilidad.</li> <li>4. Puntualidad.</li> <li>5. Critico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidades:</b></li> <li>1. Capacidad de análisis.</li> <li>2. Trabajo bajo presión.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia



- **Políticas y normas internas del taller de calzado artesanal Kick's.**

Taller de calzado Kick's, con la finalidad de regular las relaciones laborales y establecer las condiciones a las que deben de estar sujetos los trabajadores cualquiera sea el área en que se desempeña, cumpliendo con las obligaciones que le corresponden en la institución se ha elaborado el siguiente Manual de normas y políticas.

A continuación, se presentan las normas y pólitas establecidas por el administrador, para toda aquella persona que desee trabajar en el taller.



Tabla 68; Normas Generales.

<b>Manual de Políticas y Normas</b>	
	Objetivos: Conocer y familiarizarse con las normas internas del taller para las buenas relaciones personales entre los colaboradores de la MIPYME.
<b>• Normas Generales:</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Guardar disciplina durante las horas de trabajo.</li><li>2. Respetar en todo forma y tener cortesía con cualquier invitado o cliente que visite el local.</li><li>3. Respetar y apoyar a sus compañeros de trabajo.</li><li>4. Llegar al local del taller con puntualidad.</li><li>5. Realizar el trabajo n el modo y tiempo convenidos con el empleador.</li><li>6. Cumplir con las jornadas y horarios laborables.</li><li>7. Cuidar las herramientas, equipo, útiles y bienes del taller; en general confiados a su responsabilidad personal.</li><li>8. Acatar las medidas de prevención de los riesgos de accidentes de trabajo.</li><li>9. Informar al superior sobre cualquier incidente falta, acto, omisiones o error entre colaboradores del taller.</li><li>10. Informar de forma rápida de cualquier accidente laboral.</li><li>11. Limpiar o arreglar las maquinas, procurando que todo se mantengan en perfecto estado de limpieza y lubricación.</li><li>12. Poner el máximo cuidado y empeño para evitar el desperdicio de materiales o de tiempo.</li><li>13. Ser productivo para desarrollar con suma diligencia la labor de su trabajo.</li><li>14. Mantener una conducta que permite el buen ambiente de trabajo.</li><li>15. Contribuir a que los servicios sanitarios y baños de mantengan debidamente aseados</li><li>16. Mantener el aseo y orden en el área de trabajo.</li><li>17. No acudir al taller en estado de ebriedad.</li><li>18. No portar armas de fuego.</li><li>19. Velar por el aumento de la producción y la productividad.</li><li>20. Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente.</li><li>21. Las horas laborables son de lunes a viernes de 8 am a 5 pm, y los sábados de 8 am a 12 pm</li></ol>

Fuente: Elaboración Propia



<b>Manual de Políticas y Normas</b>		Pag 1
	Objetivos: Conocer y familiarizarse con las normas internas del taller para las buenas relaciones personales entre los colaboradores de la MIPYME.	
	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Políticas de Pago:</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. El gerente será el encargado de efectuar el pago a los colaboradores.</li><li>2. El día sábado se efectuará el pago de todos los colaboradores del área de producción.</li><li>3. Los salarios de los colaboradores serán liquidados en horas vespertinas del día de pago.</li><li>4. No se conferirá el pago de salario a terceras personas.</li><li>5. Cada colaborador debe firmar el acta de pago.</li><li>6. Los colaboradores pueden tener registro de las órdenes de producción que elaboraron.</li><li>7. Se permite el adelanto de saldo a los colaboradores del área de producción.</li><li>8. El saldo adelantado será deducido del pago semanal de los trabajadores.</li></ol></li> <li>● <b>Políticas de Compra:</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Se realizará la compra de materias e insumos a proveedores conocidos.</li><li>2. La compra de los materiales se realizará el día martes a primera hora.</li><li>3. Mantendremos nuestra lista de proveedores.</li><li>4. Es obligatorio realizar el requerimiento de compra.</li><li>5. Se eligiera las mejores ofertas entre los proveedores.</li><li>6. Toda compra debe estar sustentada por una orden de pedido.</li></ol></li> <li>● <b>Políticas Almacenaje:</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprobar la factura de compra de materiales.</li><li>2. Revisar cautelosamente la calidad de cada producto.</li><li>3. Verificar los materiales con las órdenes de trabajo.</li><li>4. Almacenar los materiales de acuerdo a su frecuencia de uso.</li><li>5. La entrega de los materiales a los colaboradores debe de estar respaldado por el jefe de producción.</li><li>6. Solo se almacena producto terminado cuando no se ha finalizado la orden de producción.</li><li>7. Previo al despacho de la mercadería de los productos se verificará la orden de producción.</li></ol></li></ul>	



- **Políticas de Pedido:**

1. Los pedidos de producción serán realizados únicamente los días lunes.
2. Los pedidos serán en serie (Seis pares) exclusivamente.
3. El encargado de ventas maneja una base de datos de los órdenes de pedido en la semana.
4. Las ordenes de producción serán enviadas por el encargado de ventas al encargado de producción.
5. Antes de la entrega del producto el administrador debe liquidar la orden de pedido.
6. Los clientes nuevos deben de pagar entre 30% y el 50% de los costos de fabricación al momento de realizar el pedido.

- **Políticas de Venta:**

1. Es imperativo que se trate al cliente con amabilidad y esmero.
2. Los vendedores presentaran las marcas en ferias, mercados, y otro sitio donde se pueda adquirir posibles nichos de mercado.
3. Las ventas se harán de forma rápida y personalizada por cada cliente.
4. Se dará a conocer, si es posible, al cliente el costo total de producción y la fecha de entrega del producto.
5. Se realizará un descuento a los clientes que superen el pedido de 4 series.
6. Los descuentos deberán ser aprobados por el administrador y serán entre el 5% y el 8%.

- **Políticas de Contratación:**

1. Se debe contratar solo a personas mayores de 18 años.
2. El aspirante al puesto debe presentar pruebas de trabajos anteriores.
3. El Administrador será el encargado de aprobar la solicitud.
4. Para los aspirantes a los puestos de producción se realizará una prueba de una semana donde se evaluará la calidad del producto que elaboraron.

- **Políticas de Calidad:**

1. Los zapatos defectuosos serán deducidos del salario de los operarios que lo produjeron.
2. Es imperativo que los operarios revisen la calidad de los materiales.
3. Todo operario debe velar por la calidad de su operación.
4. Supervisar la calidad del calzado de la estación de trabajo anterior para asegurar eficacia de su labor.



5. Cada colaborador debe supervisar sistematizadamente la calidad de cada producto que se fabrique.
6. El encargado de calidad debe verificar que se cumplan con los estándares de calidad requeridos para la comercialización y entrega del producto a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia



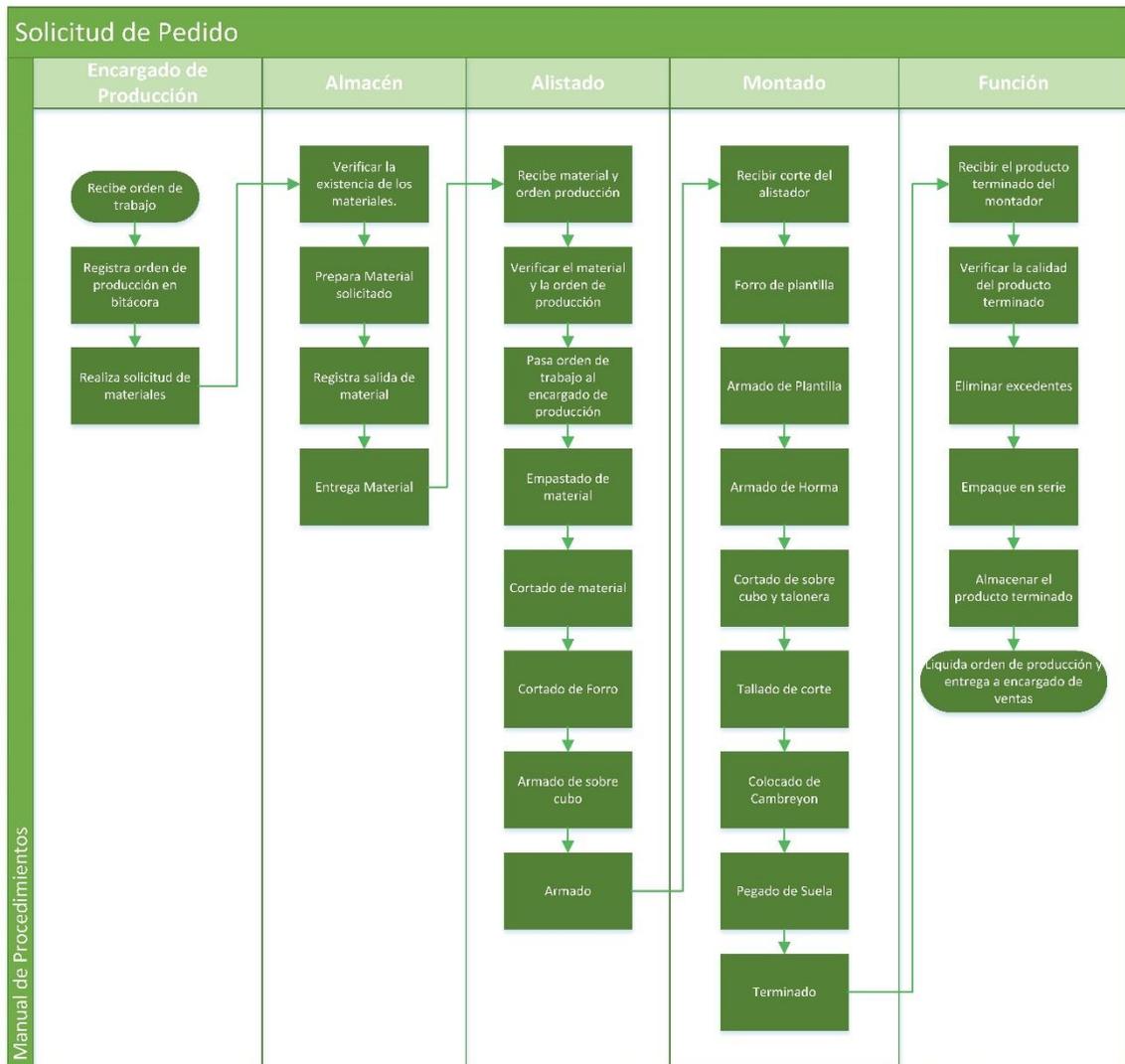
- **Propuestas de Manual de procedimientos**

Tabla 70; Manual de Procedimientos Fabricación

Pag 1	<b>Manual de Procedimientos.</b>	
	<i>Proceso:</i>	Fabricación del calzado.
	<i>Objetivo:</i>	Realizar el proceso de producción cumpliendo con todas las normativas internas.
	<i>Dependencia:</i>	Producción
	<i>Documentos que intervienen:</i>	Orden de producción, Liquidación de orden de trabajo
<b>Descripción del proceso</b>		
<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	
Encargado de producción	Recibir orden de trabajo	
Encargado de producción	Registrar orden de producción en bitácora.	
Encargado de producción	Realizar solicitud de materiales.	
Almacenamiento	Verificar la existencia de los materiales en el almacén	
Almacenamiento	Preparar material solicitado	
Almacenamiento	Registrar salida del material	
Almacenamiento	Entrega de material	
Alistado	Recibir el material y orden de producción	
Alistado	Verificar el material y la orden de producción	
Alistado	Realizar el empastado del material	
Alistado	Cortado del material	
Alistado	Cortado de Forro	
Alistado	Armado de sobre cubo	
Alistado	Armado	
Montado	Recibir corte del alistador	
Montado	Forra de plantilla	
Montado	Armado de plantilla	
Montado	Armado de horma	
Montado	Cortado de sobre cubo y talonera	
Montado	Tallado del corte en la horma	
Montado	Colocado de Cambreyon	
Montado	Pegado de suela	
Montado	Terminado	
Acabado Y Calidad	Recibir el producto terminado del montador	
Acabado Y Calidad	Verificar la calidad del producto terminado	
Acabado Y Calidad	Eliminar excedentes	
Acabado Y Calidad	Empaque en serie	
Acabado Y Calidad	Almacenar el producto terminado	
Acabado Y Calidad	Liquidación de orden de producción y entregado al encargado de ventas.	
Acabado y Calidad	Entrega liquidación de orden de producción al encargado del área	



Pag 2

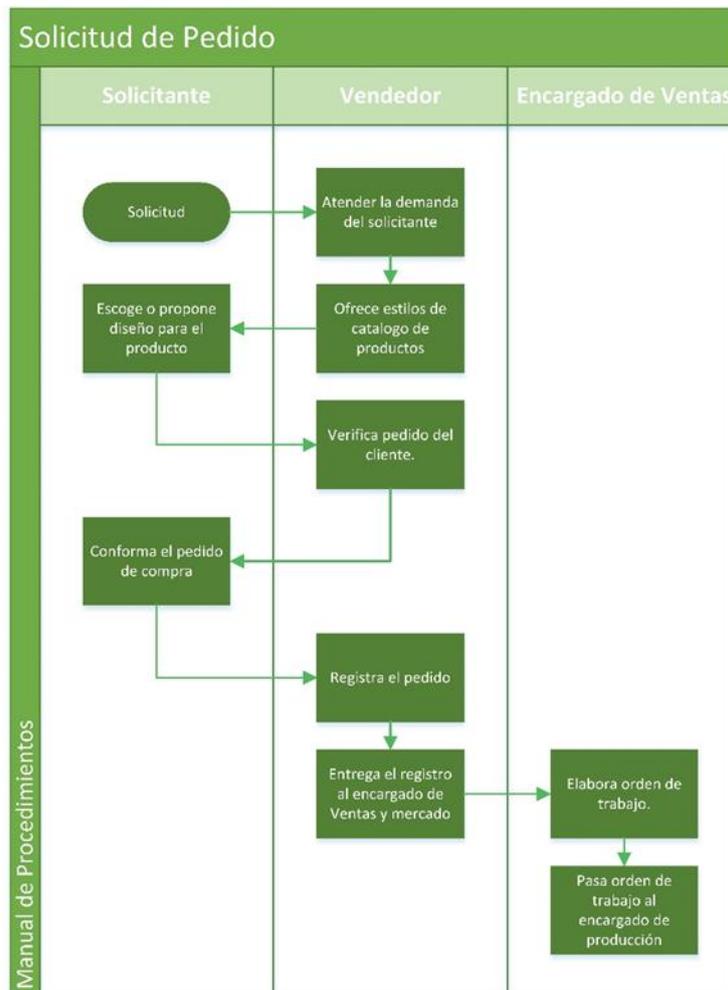


Fuente: Elaboración Propia



Tabla 71; Manual de Procedimientos Solicitud de Pedido

Manual de Procedimientos.		
Proceso:	Solicitud de pedido.	Pag 1
Objetivo:	Realizar una venta cumpliendo todas las normativas internas.	
Dependencia:	Ventas y Mercado.	
Documentos que intervienen	Factura, Recibo.	
Descripción del proceso		
Responsable	Acción	
Solicitante	Cliente independiente.	
Vendedor	Atender la demanda del solicitante	
Vendedor	Ofrece estilos del catálogo de productos.	
Solicitante	Escoge o propone diseño para el producto	
Vendedor	Verifica pedido del cliente.	
Solicitante	Confirma el pedido de compra.	
Vendedor	Registra el pedido de compra.	
Vendedor	Entrega registro al encargado de mercado y ventas	
Encargado de ventas	Elabora orden de trabajo.	
Encargado de ventas	Pasa orden de trabajo al encargado de producción	



Fuente: Elaboración Propia



## Capítulo V

### 8. Conclusiones

Se describió la situación actual del taller mediante la construcción del diagrama causa y efecto, encontrando problemas en los métodos de trabajo empleados para la fabricación del calzado, deficiencias en el mercadeo y ventas de la Mipyme, no contar con un sistema estructural e integral de costos que le permita conocer la situación económica real y la mala distribución en planta que hacía difícil el flujo del proceso de elaboración, debido al espacio reducido y con un ambiente muy poco ergonómico para el colaborador.

Se caracterizó el modelo operativo del negocio KICK`S mediante la guía técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los cuales nos dieron la pauta para la determinación y análisis de las variables del FODA, que son las que obstaculizan el proceso eficacia y eficiencia del proceso administrativo-operativo del taller de calzado.

Se analizaron los procesos operativos-administrativos que tiene el taller de calzado KICK`S mediante la metodología propuesta Norton-Kaplan, donde se identificaron factores en cuatro áreas fundamentales que impiden el crecimiento empresarial, logrando proponer estrategias y medidas de actuación que mejoren efectividad del taller.

Proponer un plan de mejora en base a los factores que influyen directamente con el proceso de fabricación basándonos en los lineamientos estratégicos del negocio y la metodología Norton-Kaplan como plataforma de supervivencia y de competitividad del negocio.



## 9. Recomendaciones.

1. Desarrollar e implementar el plan de mercadeo que se realizó para la Mipyme para una mayor captación de clientes, además de implementar estrategias mercadológicas como la promoción de sus lineamientos estratégicos al cliente interno como al externo, donde el objetivo principal sea el crecimiento y desarrollo del taller KICK`S.
2. Implementar un sistema integral de control de los costos, gastos e inventarios de la Mipyme para la minimización de los costos operativos, y así conocer la situación financiera real al final de cada mes y periodo, destacando la importancia de saber controlar los costos para una mejor utilización de los recursos.
3. Se le recomienda fomentar la familiarización del flujograma de la elaboración del calzado en los colaboradores, además de la implementación de los manuales de funciones y procedimientos para el apropiamiento de las actividades que comprenden cada uno de los puestos de trabajo.
4. Es de vital importancia conocer la estructura orgánica del taller para procesos más efectivos y organizados, asimismo dar a conocer y promover el cumplimiento del manual de políticas y normas establecidos por el taller KICK`S, implementación de los manuales funcionales con lo que cuenta el negocio de calzado.



## 6. Bibliografía.

- Almendarez, L. (2002). *Ingenieria Unam Mexico*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- American Marketing Association. (2010). *Diccionario de Marketing*.
- Anderson, R. (2013). *Guia tecnica para elaborar manuales operativos*. Obtenido de [http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/previsualizador/vista.aspx?arch=/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/GuiaTec\\_ManOper.pdf&tipo=1](http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/previsualizador/vista.aspx?arch=/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/GuiaTec_ManOper.pdf&tipo=1)
- Andres, N. (2008). *Principios de administracion financiera*. Managua: A.N.
- Ansoff, H. I. (1965). En *Aanalisis de opciones estrategicas ``corporate strategy`` an analytic approach for growth and expansion*. . McGrawhill.
- Arias, D. R. (03 de Diciembre de 2012). *Importancia de los costos en la gestion empresarial*. Obtenido de [www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/03/importancia-de-los-costes-en-la-gestion-empresarial-3/](http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/03/importancia-de-los-costes-en-la-gestion-empresarial-3/)
- Association, Amercian Management. (2015).
- Badilla, R. (2006). *Manuales administrativos*. Barcelona: Ed. Pearson.
- Bermúdez., R. D. (2007). Una guia para su definición. En L. i. Organizacional.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodologia de la investigacion educativa*. Madrid.
- Cardona, J. (2008). *Gerencie.com*. Obtenido de [www.gerencie.com/nomina.html](http://www.gerencie.com/nomina.html)
- Celaya Sebastian, I. (1996). *Analisis de los estados financieros de la empresa*. Donostierria, S.A.
- Chapman, S. (2006). *Planificacion y Control de la producciòn*. Mèxico: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2009). *La dinamica del exito en las organizaciones*. mexico: Ed. Mc Graw Hill.
- Condorí, E. V. (01 de Agosto de 2012). Obtenido de Blog del Ingeniero Industrial: <http://ingdustria.blogspot.com/2012/08/foda.html>
- Contacilidad.com*. (06 de 08 de 2006). Obtenido de [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_73\\_costos-directos-e-indirectos.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_73_costos-directos-e-indirectos.html)
- Criollo, R. G. (2005). *Estudio de Trabajo*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Barcelona.
- Debitoor. (2017). *debitor.es*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-presupuesto>
- Departamento Nacional de planeacion, C. (2017). *Micro, Modulo de indicadores de competitividad regional*. Obtenido de <https://micro.dnp.gov.co/CRCHuila/Dimensiones/Procesosinternos/tabid/72/language/es-ES/Default.aspx>
- Diego8217. (s.f.). *es.slideshare.net/diego8217/diagnostico-empresarial-11915870*.



- elEconomista. (2016). *Diccionario de Economía*. Obtenido de <http://www.economista.es/diccionario-de-economia/acreador>
- Fernandez, D. (2007). *Slideshare*. Obtenido de [es.slideshare.net/diego8217/diagnostico-empresarial-1191570](https://es.slideshare.net/diego8217/diagnostico-empresarial-1191570)
- Fincowski, F. (2008). *Sistemas Administrativos*. Mexico: Ed. Mc Graw Hill.
- Fonseca, C. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Garcia Criollo, R. (1999). *Ingenieria de metodos y medicion de metodos*. Mcgrahill .
- Gerencie. (02 de Diciembre de 2015). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gitman , L. J., & Zutter , C. J. (s.f.). *Principios de admistracion financiera*. Pearson.
- Humprey, A. S. (Jueves de Junio de 2013). <https://www.significados.com/foda/>. En A. S. Humprey, *La tecnica del FODA*. Stanford, Stanford, Estados Unidos, Estados Unidos. Obtenido de <https://www.significados.com/foda/>: <https://www.significados.com>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene, e. e. (2001). *Observatorio estatal de condiciones de trabajo*. España.
- Introduccion al estudio del trabajo* . (s.f.). Ginebra .
- J. Stanton, W., J. Etzel , M., & J. Walker , B. (s.f.). *Fundamentos del marketing*. McGra-Hill.
- Jose Daniel Barquero, C. R. (2007). *Marketing de clientes ¿Quien se ha llevado a mi cliente?* España : McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. Madrid : Pearson Prentice Hall. .
- Lopez, B. s. (2004). *Ingenieria Industrial online.com* . Obtenido de El Punto de Equilibrio es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni
- Lopez, I. B. (2004). *IngenieriaIndustrialOnline.com*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/planeaci%C3%B3n-de-requerimientos-de-materiales-mrp/>
- Mejias, I. S. (2005). *Analisis Financaiero y control*. Obtenido de [www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo2.pdf](http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo2.pdf)
- Membrado, J. (1999). *La gestion empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M*. Madrid .
- Narvaez Ruiz , J., & Narvaez Sanchez , A. (2006). *Contabilidad I*. Managua: Litografia ALIANZA S,A.
- Narvaez Sanchez, A., & Narvaez Ruiz, J. (2012). En C. d. I. Managua : AN Ediciones.
- Narvaez, A. (2008). *Administracion financiera*. Managua: Ediciones A.N.
- Narvaez, A. (2008). *Principios de administracion financiera*. Managua: A.N.



- Niebel, B. W. (2009). *Ingeniería Industrial Metodos, estandares y diseño de trabajo*. Mexico D. F.: Mc Graw Hill.
- Niebel, B. W. (2009). *Ingeniería Industrial: Metodos, Estandares y diseño del trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial Metodos, estandares y diseño de trabajos* (Duodécima ed.). Mexico: Mcgrawhill.
- OIT. (2001). *Introducción al estudio de trabajo*. Ginebra: Oficina internacional del Trabajo.
- Porto, J. P. (23 de Julio de 2012). *Definiciones de*. Obtenido de <http://definicion.de/productividad/>
- Pulido, H. G. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. McGrawHill.
- Raudez, A. (2000). *Enciclopedia financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-razon-de-endeudamiento.html>
- Robbins, S. P. (2009). *comportamiento organizacional*. Mexico: Ed. Pearson.
- Rojas, C. V. (23 de 10 de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Romagnoli, S. (2010). *Herramientas de gestión Diagnostico empresarial*. 9.
- Rondon, F. (2001). *Presupuesto, Teoría y práctica*. Caracas: Frigor.
- S.A.S, G. L. (2017). *Consultor del ingeniero industrial*. Colombia: Grupo Latino Editores.
- Sampieri Hernandez, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (s.f.). *Metodología de la investigación*. McGrawhill.
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la investigación*. McGrawHill Education.
- Sanchez, A. A. (2006). *Principios de administración financiera*. Managua, Nicaragua.
- Sepulveda, M. M. (14 de Diciembre de 2013). Obtenido de Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos del marketing* (Décima cuarta ed.). España: Mcgrahill.
- subtle, R. (s.f.). *La voz de HOUSTON*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- Thompson, I. (Septiembre de 2009). *Marketing-Free.com*. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/producto/definicion-producto.html>
- TiedCOMM. (2017). *infoviews*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/Scorecard/>
- TiedCOMM. (2017). *Infoviews*. Obtenido de [www.infoviews.com.mx/Bitam/scoreCard/](http://www.infoviews.com.mx/Bitam/scoreCard/)
- TiedCOMM. (2017). *Infoviews*. Obtenido de [www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/](http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/)
- Valdez Rivera. (1998).



## 7. Anexos.

### 10.1. Marco Espacial.

#### ▪ Macro Posición.

El departamento de Masaya se encuentra en la región Centro-Pacífico de Nicaragua, entre el lago de Managua, Xolotlán y el lago Nicaragua, Cocibolca; está compuesto por 9 municipios: Nindiri, La concepción, San Juan de Oriente, Tisma, Niquinohomo, Nandasmó, Masatepe, Catarina y Masaya, su cabecera departamental, se encuentra a 29km de la ciudad de Managua.

Ilustración 27; Mapa del departamento Masaya



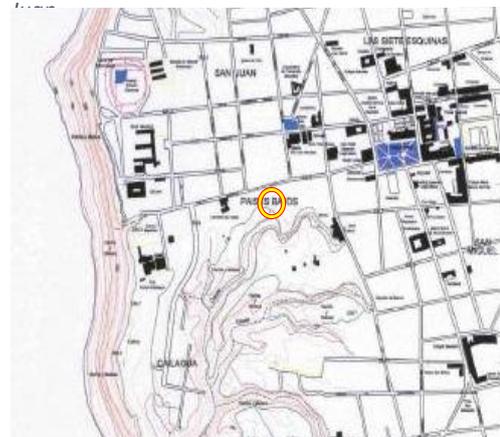
Fuente: Google Maps

#### ▪ Micro Posición:

Masaya como municipio, está compuesto de decenas de barrios y otros que nacen con el tiempo por su alta población, ya que es el departamento con mayor densidad poblacional de Nicaragua.

Desde hace mucho tiempo se conocen los barrios principales que datan del nacimiento de Masaya como ciudad, entre ellos San Jerónimo, Monimbo, La Asunción, San Miguel, La Reforma y San Juan; siendo este último el lugar de ubicación del taller de zapatería KICK'S.

Ilustración 28; Micro posición, Barrio San Juan



El barrio San Juan está situado al oeste de Masaya y está compuesto por tres calles principales, siendo la principal la calle Simpson y la dirección donde está situado el taller es: Del Pali dos cuadras y media al oeste, a como se muestra en la figura siguiente. (Véase Circulo)

Fuente: INETER, Mapas de ciudades

Tabla 72; Simbología ASME.

Simbología del diagrama de flujo		
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o tarea	Acción llevada en un proceso, puede representar: cambio, modificaciones o ensambles.
	Decisión	Sirven para identificar puntos donde se toman decisiones.  De si o no
	Demora.	Retrasos no programados.
	Almacenaje	Acción llevada a cabo para el almacenaje de materias primas o productos terminados
	Transporte o movimiento	Cualquier acción en que incluya desplazamiento
<b>Fuente: Elaboración Propia</b> 	Inicio o final	Para marcar lo extremo del diagrama par indicar el fin o comienzo de un proceso.

Tabla 73; Clasificación de los clientes

Cliente	Clasificación
Luisa González	A
Víctor Arias	A
Fátima Vargas	B
Antonia Mendoza	B
Juan Mendieta	C
María Esperanza García	C
Diego Sequeira	C
Armando Gutiérrez	C
<b>Leyenda:</b> A: Constante    B:    C: Esporádico	
<b>Fuente: Elaboración Propia</b>	



## 7.2. Encuesta Colaboradores.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
UNAN-Managua.  
Facultad de Ciencias e Ingeniería.  
Departamento de Tecnología.  
Ingeniería Industrial.



Instrumento de recopilación de datos.  
Encuesta  
Taller de calzado KICK`S

El presente cuestionario formulado por estudiantes del V año de Ingeniería Industrial tiene el propósito de recolectar información sustancial que permita elaborar un diagnóstico empresarial, a fin de evaluar la situación actual del negocio, para posteriormente definir estrategias que permitan mejorar y crecer empresarialmente en el sector de las MYPIMES, específicamente en de calzado semi industrial.

### Colaboradores

Puesto: \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Posee un organigrama funcional en el taller de zapatería?

#### ¿Existen políticas y normas del negocio?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

#### 2. Existe una buena comunicación con su jefe

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

#### 3. Toma en consideración sus sugerencias para la mejora continua

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca



- 4. Existe un manual de funciones para su labor**
  - Existe
  - No existe
  - Documentada y actualizada
  - No documentada
  
- 5. Considera adecuada su horario laboral según su puesto de trabajo en el negocio**
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  
- 6. El proceso de producción esta estandarizado**
  - Existe
  - No existe
  - Documentada y actualizada
  - No documentada
  
- 7. Existen indicadores de producción definidos**
  - Existe
  - No existe
  - Documentada y actualizada
  - No documentada
  
- 8. Existe supervisión sistematizada durante el proceso de producción**
  - Existe
  - No existe
  - Algunas veces
  - Nunca
  
- 9. El material para laborar esta siempre a tiempo**
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Frecuentemente
  - Nunca
  
- 10. Considera usted adecuada la infraestructura del taller para laborar**
  - Muy Adecuada
  - Adecuada
  - Poco Adecuada
  - Nada Adecuada
  
- 11. El producto pasa por varias pruebas de calidad antes de distribuirlo**
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Frecuentemente
  - Nunca



**12. ¿El taller le brinda todos los equipos de protección personal (EPP) necesarios para desempeñar su trabajo?**

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- Nunca

**13. El propietario lo incentiva para elevar la producción**

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- Nunca

**14. ¿Considera justo el salario que gana en la MYPIME?**

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- Nunca

**15. Considera adecuados los medios tecnológicos que brinda el taller para la realización de los trabajos de sus operarios:**

- Muy de Acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo



### 7.3. Entrevista Clientes.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
UNAN-Managua.  
Facultad de Ciencias e Ingeniería.  
Departamento de Tecnología.  
Ingeniería Industrial.



Instrumento de recopilación de datos.  
Encuesta  
Taller de calzado KICK`S

El presente cuestionario formulado por estudiantes del V año de la carrera de Ingeniería Industrial, tiene el propósito de recolectar información sustancial que permita elaborar un diagnóstico empresarial, a fin de evaluar la situación actual del negocio, para posteriormente definir estrategias que permitan mejorar y crecer empresarialmente en el sector de las MYPIMES, específicamente en de calzado semi industrial del país.

- 1. ¿Cómo califica usted la calidad ofertada en sus productos del taller semi industrial KICK`S?**
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre
- 2. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo**
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre
- 3. Le parece atractiva la variedad de productos que ofrece**
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre



- 4. ¿Cómo considera las ofertas promocionales del negocio de zapatos semi industrial?**
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre
  
- 5. ¿Cómo es la facilidad de pago en el taller de zapatería?**
  - Excelente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - No tienen facilidad de pago
  
- 6. Indique cual es la característica por la que elije los productos de la Mipyme**
  - Calidad
  - Servicio al cliente
  - Precio
  - Modalidades de pago
  
- 7. Como considera usted los materiales de elaboración de los zapatos ofertados**
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre
  
- 8. ¿Cómo piensa usted que es el servicio brindado por el personal?**
  - Excelente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
- 9. ¿Usted recomendaría comprar los zapatos de la MiPymes Kick`s?**
  - Definitivamente
  - Muy probable
  - No estoy seguro
  - Probablemente No
  - Definitivamente No



**10. Considera la ubicación del taller como un punto estratégicamente:**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**11. Considera que el taller es competitivo respecto a la competencia**

- Muy competitivo
- Competitivo
- Regular
- Poco Competitivo
- Nada competitivo

**12. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de los productos ofertados por el negocio de zapatería Kick`s?**

- Redes Sociales
- Periódico
- Brochures
- Pancartas publicitarias
- Páginas Amarillas

**13. Considera usted necesaria la opción de colocar un buzón de quejas y sugerencias**

- Muy de acuerdo
- de acuerdo
- Regular
- Desacuerdo
- Total desacuerdo



Tabla 74; Ponderación por Sub Área BID

	Preguntas	Ponderacion	Nota Esperada	Nota Primaria	Nota Inicial	Nota ponderada
<b>Planificacion estrategica</b>	10	9.80	50	3	0.060	0.59
<b>Aseguramiento de calidad</b>	7	6.86	35	14	0.400	2.75
<b>cadena de valor</b>	26	25.49	130	39	0.300	7.65
<b>Mercado</b>	16	15.69	80	21	0.263	4.12
<b>Contabilidad</b>	11	10.78	55	0	0.000	0.00
<b>Talento Humano</b>	14	13.73	70	10	0.143	1.96
<b>Gestion ambiental</b>	9	8.82	45	11	0.244	2.16
<b>Sistemas de informacion</b>	9	8.82	45	3	0.067	0.59
	<b>102</b>	<b>100.00</b>				<b>19.80</b>

Fuente: Elaboración Propia

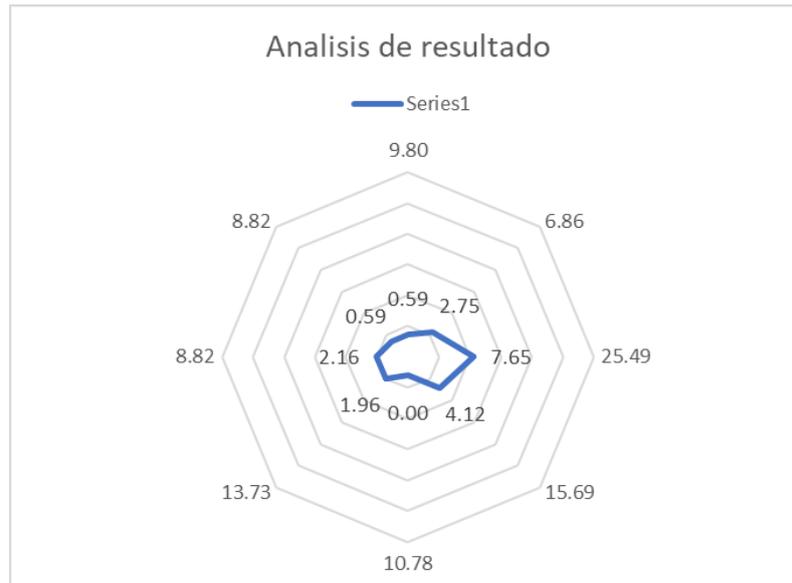


Ilustración 29; Análisis de ponderación del BID por sub-áreas  
Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4. Perspectiva Clientes.

Años	Unidades Anuales ventas	Precio de venta Unitario	Total \$ Anual
2015		C\$100.00	C\$1,513,646.11
2016	15821	C\$110.00	C\$1,740,310.00
2017	17625	C\$120.00	C\$2,115,000.00
2018	19028	C\$130.00	C\$2,473,690.97
2019	20544	C\$140.00	C\$2,876,094.11
2020	184122	C\$150.00	C\$27,618,232.63

Ilustración 30; Proyecciones en ventas

Fuente: Elaboración Propia



## 7.5. Perspectiva Financiero.

Tabla 75; Costo del Terreno y Edificio

	total	taller	%	CT	Cto del taller
Terreno	73,8	34,8	0,471545	1007820	475232,1951
Edificio		34,8	100	49850	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 76; Costo de producción totales

Costos de fabricacion totales	2017	2016	2015
Costo Fabricación	C\$1.735.533,75	C\$1.463.442,50	C\$1.374.802,88
Costos Operativos	C\$15.600,00	C\$14.640,00	C\$14.640,00
Costos de fabricacion totales	C\$1.751.133,75	C\$1.478.082,50	C\$1.389.442,88

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 77; Planilla de Pago para el año 2017

Nomina	Salario Mensual	Salario Anual	Obligaciones Empleador Anual					Obligaciones del empleador consolidadas
			Vacaciones	Indemnizacion	Decimo Tercer Mes	INSS Pat 19%	INATEC 2%	
Manuel Sequeira	C\$7.343,75	C\$88.125,00	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$16.743,75	C\$1.762,50	C\$128.662,50
Juan Luis Rodriguez	C\$7.343,75	C\$88.125,00	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$16.743,75	C\$1.762,50	C\$128.662,50
Mario de Guadalupe Toledo	C\$7.343,75	C\$88.125,00	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$16.743,75	C\$1.762,50	C\$128.662,50
Pedro Ramirez Perez	C\$7.343,75	C\$88.125,00	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$7.343,75	C\$16.743,75	C\$1.762,50	C\$128.662,50
Joseling Cerda Vaca	C\$6.609,38	C\$79.312,50	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$15.069,38	C\$1.586,25	C\$115.796,25
William Rosales	C\$6.609,38	C\$79.312,50	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$15.069,38	C\$1.586,25	C\$115.796,25
Daniilo Zeledon	C\$6.609,38	C\$79.312,50	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$6.609,38	C\$15.069,38	C\$1.586,25	C\$115.796,25
Manuel Escobar	C\$11.000,00	C\$132.000,00	C\$11.000,00	C\$11.000,00	C\$11.000,00	C\$25.080,00	C\$2.640,00	C\$192.720,00
Totales	C\$60.203,13	C\$722.437,50	C\$60.203,13	C\$60.203,13	C\$60.203,13	C\$137.263,13	C\$14.448,75	C\$1.054.758,75

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 78; Planilla de pago del año 2015

Nomina	Salario Mensual	Salario Anual	Obligaciones del Empleador Anual 2015					Obligaciones consolidadas del empleador
			Vacaciones	Indemnizacion	Decimo Tercer Mes	INSS Pat 19%	INATEC 2%	
Manuel Sequeira	C\$ 7.568	C\$ 90.816	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 17.255	C\$ 1.816	C\$ 132.591
Juan Luis Rodriguez	C\$ 7.568	C\$ 90.816	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 17.255	C\$ 1.816	C\$ 132.591
Pedro Ramirez Perez	C\$ 7.568	C\$ 90.816	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 17.255	C\$ 1.816	C\$ 132.591
Joseling Cerda Vaca	C\$ 7.568	C\$ 90.816	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 17.255	C\$ 1.816	C\$ 132.591
William Rosales	C\$ 7.568	C\$ 90.816	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 7.568	C\$ 17.255	C\$ 1.816	C\$ 132.591
Manuel Escobar	C\$ 8.800	C\$105.600	C\$ 8.800	C\$ 8.800	C\$ 8.800	C\$ 20.064	C\$ 2.112	C\$ 154.176
Totales	C\$ 46.640	C\$559.680	C\$ 46.640	C\$ 46.640	C\$ 46.640	C\$ 106.339	C\$ 11.194	C\$ 817.133

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 79; Planilla de pago del año 2016

Nomina	Salario Mensual	Salario Anual	Obligaciones Empleador Anual					Obligaciones consolidadas del empleador
			Vacaciones	Indemnizacion	Decimo Tercer Mes	INSS Pat 19%	INATEC 2%	
Manuel Sequeira	C\$8.789,44	C\$105.473,33	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$20.039,93	C\$2.109,47	C\$153.991,07
Juan Luis Rodriguez	C\$8.789,44	C\$105.473,33	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$20.039,93	C\$2.109,47	C\$153.991,07
Pedro Ramirez Perez	C\$8.789,44	C\$105.473,33	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$8.789,44	C\$20.039,93	C\$2.109,47	C\$153.991,07
Joseling Cerda Vaca	C\$6.592,08	C\$79.105,00	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$15.029,95	C\$1.582,10	C\$115.493,30
Daniilo Zaledon	C\$6.592,08	C\$79.105,00	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$15.029,95	C\$1.582,10	C\$115.493,30
William Rosales	C\$6.592,08	C\$79.105,00	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$6.592,08	C\$15.029,95	C\$1.582,10	C\$115.493,30
Manuel Escobar	C\$9.800,00	C\$117.600,00	C\$9.800,00	C\$9.800,00	C\$9.800,00	C\$22.344,00	C\$2.352,00	C\$171.696,00
Totales	C\$55.944,58	C\$671.335,00	C\$55.944,58	C\$55.944,58	C\$55.944,58	C\$127.553,65	C\$13.426,70	C\$980.149,10

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 80; Depreciación de maquinaria y equipo del año 2015

Cantidad	Listado de Maquinaria	Costo Unitario	Costo Total (C\$)	Vida ÚTIL	Depreciación por unidad por año	Depreciación Acumulada por año	Depreciación anual total
3	Maquina de cocer electrica	5000	15000	5	1000	2000	6000
1	Maquina de troquelear	3000	3000	5	600	1200	1200
2	Ornillas	700	1400	5	140	280	560
<b>Listado de equipo</b>							
3	Banco de trabajo Montador	800	2400	5	160	320	960
4	Banco de trabajo alistador	500	2000	5	100	200	800
<b>Totales</b>			4400		2000		9520

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 81; Depreciación de maquinaria y equipo al año 2016

Depreciación Anual en Línea Recta 2016							
Cantidad	Listado de Maquinaria	Costo Unitario	Costo Total (C\$)	Vida ÚTIL	Depreciación por unidad Anual	Depreciación Acumulada por unidad	Depreciación Acumulada Total
3	Maquina de cocer electrica	C\$5.000,00	C\$15.000,00	C\$5,00	C\$1.000,00	C\$3.000,00	C\$9.000,00
1	Maquina de troquelear	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$5,00	C\$600,00	C\$1.800,00	C\$1.800,00
2	Ornillas	C\$700,00	C\$1.400,00	C\$5,00	C\$140,00	C\$280,00	C\$840,00
<b>Listado de equipo</b>							
3	Banco de trabajo Montador	C\$800,00	C\$2.400,00	C\$5,00	C\$160,00	C\$480,00	C\$1.440,00
4	Banco de trabajo alistador	C\$500,00	C\$2.000,00	C\$5,00	C\$100,00	C\$300,00	C\$1.200,00
<b>Totales</b>			C\$4.400,00		C\$2.000,00		C\$2.640,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 82; Depreciación de maquinaria y equipo del año 2017

Depreciación Anual en Línea Recta 2017							
Cantidad	Listado de Maquinaria	Costo Unitario	Costo Total (C\$)	Vida ÚTIL	Depreciación por equipo por año	Depreciación Acumulada por equipo	Depreciación Acumulada Total
3	Maquina de cocer electrica	C\$5.000,00	C\$15.000,00	C\$5,00	C\$1.000,00	C\$4.000,00	C\$12.000,00
1	Maquina de troquelear	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$5,00	C\$600,00	C\$2.400,00	C\$2.400,00
2	Ornillas	C\$700,00	C\$1.400,00	C\$5,00	C\$140,00	C\$560,00	C\$1.120,00
<b>Totales</b>			C\$19.400,00		C\$2.000,00		C\$15.520,00
<b>Listado de equipo</b>							
3	Banco de trabajo Montador	C\$800,00	C\$2.400,00	C\$5,00	C\$160,00	C\$640,00	C\$1.920,00
4	Banco de trabajo alistador	C\$500,00	C\$2.000,00	C\$5,00	C\$100,00	C\$400,00	C\$1.600,00
<b>Totales</b>			C\$4.400,00		C\$2.000,00		C\$3.520,00
<b>Costo total de los totales</b>			C\$23.800,00				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 83; Costo de construcción del edificio

Costos construcción del Eedificio		
Materiales	Costos por Unidades	Costo Real
MO	C\$300,00	C\$20.400,00
Perlines en vivienda	C\$3.500,00	C\$3.500,00
Ventanas y puertas	C\$4.000,00	C\$4.000,00
5 libras de soldadura	C\$60,00	C\$300,00
Media Camionada de pie	C\$1.500,00	C\$1.500,00
1 quintal de hierro	C\$900,00	C\$900,00
1 camion de arena	C\$1.000,00	C\$1.000,00
1 metro de piedrin	C\$400,00	C\$800,00
1 bolsa de cemento	C\$300,00	C\$4.500,00
Estribos	C\$4,00	C\$1.200,00
Costo de perlines	C\$350,00	C\$7.000,00
Madera	C\$250,00	C\$250,00
Linea de zinc Galvanizado	C\$300,00	C\$4.500,00
<b>Total</b>		<b>C\$49.850,00</b>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 84; Plusvalía del Terreno

Valor monetario (terreno)	
Años	C\$
2015	C\$326.544,72
2016	C\$411.375,60
2017	C\$475.232,20

Tabla 85; Depreciación del edificio

Depreciacion del edificio	
Años	C\$
2015	C\$29.910,00
2016	C\$33.233,33
2017	C\$36.556,67

Tabla 86; Gastos del año 2016

Gatos de Venta	2016
Combustible	C\$8.640,00
Totales	C\$8.640,00
Gastos de Administración	2016
Telefono	C\$2.400,00
Agua	C\$3.600,00
Totales	C\$6.000,00

Tabla 87; Impuesto 2016

Impuestos	Monto (C\$)
IMI	C\$17.403,10
IBI	C\$3.023,94
Impuesto matricula	C\$1.450,26
Impuesto Rodamiento	C\$50,00
Tasas por Servicios	
Recolección de basura y limpieza de calles	C\$1.200,00
Totales	C\$23.127,30



Tabla 88; Gastos del año 2015

	2015
<b>Gatos de Venta</b>	<b>ANUAL</b>
Combustible	C\$8.160,00
Totales	C\$8.160,00
	2015
<b>Gastos de Administración</b>	<b>ANUAL</b>
Telefono	2400
Agua	720
Totales	3120

Tabla 89; Impuestos del año 2015

Impuestos	Valor a pagar (C\$)
IMI	15136
IBI	2371,87772
Impuesto matricula	1261,33333
Impuesto Rodamiento	50
Tasas por Servicios	
Recolección de basura y limpieza de calles	1200
Totales	20019,2111



### 7.6. Perspectiva Procesos Internos.

Diagrama Bimanual												
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:								
Descripción de la pieza:												
Operación: <b>Cortado Material / Forro</b>												
Lugar:												
Operario:												
Compuesto por:		Fecha:										
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA	Th	●	D	→	▼	●	D	→	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Doblado de material	20	●				●				20	Doblado de material
2	Coloca el material	10	●				●				10	Coloca Material
3	Toma el molde del estilo	2				●				●	2	Toma el cuchillo de cierra
4	Coloca y sostiene el molde	40	●				●				40	Desliza para cotar al contorno del molde
5	Remueve el molde	3				●				●	5	Toma un lapicero
6	Sujeta el corte	4	●				●				2	Marca el numero del corte
7	Aparta el corte	2				●				●	2	Deja el lapicero
8	Toma el palo de lija	5				●				●	5	Toma el cuchillo de cierra
9	Sostiene el palo de lija	14				●				●	14	Desliza y afila el cuchillo de cierra
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	4	6		
Espera	D	1	/		
Transporte	→	4	3		
Sostener	▼	/	/		
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>9</b>		



Diagrama Bimanual												
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:								
Descripción de la pieza:												
Operación: <b>Armado de Sobre Cubo</b>												
Lugar:												
Operario:												
Compuesto por:		Fecha:										
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA	Th	●	D	→	▼	●	D	→	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Colocar material en el banco de trabajo	5	●				●				5	Colocar material en el banco de trabajo
2	Sostiene el borde del material	2		●				●			2	Coloca el vaso con pega en el material
3	Sostiene el borde del material	20		●				●			20	Aplicar pega en el material
4	Sujetar y retraer el material	10	●				●				10	Sujetar y retraer el material
5	Sostiene la punta del material	2		●					●		2	Retirar el vaso con pega
6	Colocar material con pega sobre mesa	2			●					●	2	Colocar material con pega sobre mesa
7	Enrollar I material-Forro	10	●				●				10	Enrollar I material-Forro
8	Colocar forro sobre material	23	●				●				23	Colocar forro sobre material
9	Estira el forro sobre material	5	●				●				5	Estira el forro sobre material
10	Se deslizar sobre material para eliminar bolsas	3			●					●	3	Se deslizar sobre material para eliminar bolsas
11	Doblado de material	5	●				●				5	Doblado de material
12	Toma el molde del estilo	2			●					●	2	Toma el cuchillo de tierra
13	Coloca y sostiene el molde	20			●					●	20	Desliza para cotar al contorno del molde
14	Remueve el molde	2			●					●	2	Toma un lapicero
15	Sujeta el corte	2	●				●				2	Marca el numero del corte
16	Aparta el corte	2			●					●	2	Deja el lapicero
17												
18												
19												
20												

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	9	15		
Espera	D	4	0		
Transporte	→	8	5		
Sostener	▼	0	1		
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>21</b>		



Diagrama Bimanual																		
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:														
Descripción de la pieza:																		
Operación: Armado																		
Lugar:																		
Operario:																		
Compuesto por:		Fecha:																
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA				Th	●	◐	➔	▼	●	◐	➔	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA			
1	Sujeta el Corte				40		●			●				40	Aplicar pega en el borde con el dedo medio			
2	Dobra ligeramente la orilla del corte				27	●				●				27	Martilla el borde del corte			
3	Sostiene el forro				60	●				●				60	Aplica pega en el borde del forro			
4	Sostiene el forro				21	●				●				21	Sobrepone el corte con el forro de capellada			
5	Sostiene el corte con forro				60	●				●				60	Martilla el borde del corte			
6	Sostiene el corte				4	●				●				4	Mueve la rueda de la maquina			
7	Sostiene el corte en la maquina				40	●				●				40	/			
8	Sostiene el corte en la maquina				1	●				●				1	Corta excedente de hilo			
9	Sujeta el Corte				21	●				●				21	Aplicar pega en el b orde con el dedo medio			
10	Dobra ligeramente la orilla del corte				30	●				●				30	Martilla el borde del corte			
11	Sostiene el forro				56	●				●				56	Aplica pega en el borde del forro			
12	Sostiene el forro				8	●				●				8	Sobrepone el corte con el forro de talonera			
13	Sostiene el corte con forro				39	●				●				39	Martilla el borde del corte			
14	Sostiene el corte				5	●				●				5	Mueve la rueda de la maquina			
15	Sostiene el corte en la maquina				35	●				●				35	/			
16	Sostiene el corte en la maquina				2	●				●				2	Corta excedente de hilo			
17	Sostine el corte				34	●				●				34	Corta el excedente con cuchillo			
18																		
19																		
20																		

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	17	15		
Espera	◐	0	1		
Transporte	➔	0	1		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>17</b>		



Diagrama Bimanual																		
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:														
Descripción de la pieza:																		
Operación: Forro de Plantilla																		
Lugar:																		
Operario:																		
Compuesto por:		Fecha:																
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA				Th	●	◐	➔	▼	●	◐	➔	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA			
1	Colocar material en el banco de trabajo				50	●				●				50	Colocar material en el banco de trabajo			
2	Sostiene el borde del material				3	●				●				3	Coloca el vaso con pega en el material			
3	Sostiene el borde del material				80	●				●				80	Aplicar pega en el material			
4	Sujetar y retraer el material				7	●				●				7	Sujetar y retraer el material			
5	Sostiene la punta del material				3	●				●				3	Retirar el vaso con pega			
6	Colocar material con pega sobre mesa				15	●				●				15	Colocar material con pega sobre mesa			
7	Sostiene plantilla				25	●				●				25	Aplicar pega sobre la plantilla			
8	Presiona plantilla sobre el material				60	●				●				60	Presiona plantilla sobre el material			
9	Sostiene plantilla				31	●				●				31	Corta la plantilla con el forro			
10	Sostiene el corte				5	●				●				5	Mueve la rueda de la maquina			
11	Sostiene el corte en la maquina				35	●				●				35	/			
12	Sostiene el corte en la maquina				2	●				●				2	Corta excedente de hilo			
13	Sostiene el corte				3	●				●				3	Corta el excedente con cuchillo			
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	10	10		
Espera	◐	2	1		
Transporte	➔	1	2		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>13</b>		



Diagrama Bimanual												
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:								
Descripción de la pieza:												
Operación: Armado de la Horma												
Lugar:												
Operario:												
Compuesto por:		Fecha:										
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA	Th	●	D	→	▼	●	D	→	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Coloca Horma sobre las piernas	9	●				●				9	Coloca plantilla sobre la horma
2	Sostiene plantilla	21		●				●			16	Coloca mostasilla en o los extremos
3	Sostiene plantilla	21		●				●			12	Martilla mostasilla
4	Sostiene plantilla	21		●				●			35	Aplica pega sobre la plantilla
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	1	3		
Espera	D	3	0		
Transporte	→	0	1		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>		



Diagrama Bimanual																
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:												
Descripción de la pieza:																
Operación: Cortado de Cubo y Talonera																
Lugar:																
Operario:																
Compuesto por:		Fecha:														
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA			Th	●	D	→	▼	●	D	→	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA		
1	Doblado de material			13	●				●				13	Sostiene cuchillo		
2	Coloca el molde del cubo y talonera			24									24	Corte del material al contorno de molde		
3	Coloca el corte sobre el banco			47									47	Sostiene cuchillo de forma inclinada en el borde		
4	Sostiene el corte			42									31	Aplica pega en el area del corte		
5	Sostiene el corte			45									49	Aplicar pega en ambas caras del material		
6	Sostiene el corte			45									52	Coloca el material sobre el corte del zapato		
7	Coloca el corte sobre la pierna izquierda			45									45	Martilla el cubo y talonera		
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	1	6		
Espera	D	4	0		
Transporte	→	2	1		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>7</b>		



Diagrama Bimanual																
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:												
Descripción de la pieza:																
Operación: Tallado de Corte en Horma																
Lugar:																
Operario:																
Compuesto por:		Fecha:														
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA			Th	●	▢	➔	▼	●	▢	➔	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA		
1	Coloca horma sobre las piernas			4					●				4	Coloca horma sobre las piernas		
2	Coloca el corte sobre la horma			2	●								2	Toma la tenaza de montado		
3	Sostiene el corte sobre la horma			32		●							54	Estira el corte sobre la horma		
4	Sostiene el corte sobre la horma			33		●							25	Martilla el corte sobre la horma		
5	Sostiene el corte sobre la horma			33		●							11	Retira mostasilla		
6	Sostiene el corte sobre la horma			33		●							41	Desliza el cuchillo para recortar el exceso		
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	1	4		
Espera	▢	4	0		
Transporte	➔	1	2		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>6</b>		



Diagrama Bimanual														
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:										
Descripción de la pieza:														
Operación: Colocado de Cambreyon														
Lugar:														
Operario:														
Compuesto por:		Fecha:												
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA			Th	●	D	➔	▼	●	D	➔	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Sostiene la horma			13	●				●				13	Aplica pega en la plantilla
2	Sostiene el cambreyon			10	●				●				10	Aplica pega en el cambreyon
3	Sostiene la horma			11	●				●				11	Coloca el cambreyon
4	Sostiene la horma			7	●				●				7	Martilla en Cambreyon
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	3	3		
Espera	D	1	0		
Transporte	➔	0	1		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>		



Diagrama Bimanual																		
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:														
Descripción de la pieza:																		
Operación: Pegado de Suela																		
Lugar:																		
Operario:																		
Compuesto por:		Fecha:																
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA				Th	●	◐	➔	▼	●	◐	➔	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA			
1	Sostiene la horma				20		●			●				20	Aplica pega sobre el contorno del corte			
2	Sostiene la suela				40		●			●				40	Aplica pega sobre toda la suela			
3	Coloca suela sobre el hornito				19		●			●				19	Coloca suela sobre el hornito			
4	Sostiene la horma				59		●			●				59	Toma la suela y coloca la suela en la horma			
5	Presiona el contorno de la suela				64		●			●				64	Presiona el contorno de la suela			
6	Sostiene la horma				51		●			●				51	Presiona con el martillo el contorno de la suela			
7	Sostiene la horma				49		●			●				49	Martilla la suela en la horma			
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	2	5		
Espera	◐	4	0		
Transporte	➔	1	2		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>7</b>		



Diagrama Bimanual															
Diagrama N°		Hoja N° de		Disposición del lugar de trabajo:											
Descripción de la pieza:															
Operación: Terminado															
Lugar:															
Operario:															
Compuesto por:		Fecha:													
N°	DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA				Th	●	D	→	▼	●	D	→	▼	Th	DESCRIPCIÓN MANO DERECHA
1	Coloca la horma sobre estante				3									3	/
2	/				15									15	Coloca el gancho debajo los pies
3	Coloca la horma en el gancho				6									6	/
4	Sostiene la horma				72									72	Jala el corte de la horma
5	Sostiene el zapato				34									34	Sostiene el zapato
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

RESUMEN					
Método		Actual		Propuesto	
Actividad		Izquierdo	Derecho	Izquierdo	Derecho
Operación	●	0	3		
Espera	D	3	1		
Transporte	→	2	1		
Sostener	▼	0	0		
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>5</b>		



Diagrama de Hombre-Maquinas					
Diagrama num: 3		Hoja num. 1 De 1		Resumen	
Producto			Actual	Propuesto	Economia
Estilo num:		Tiempo de ciclo (Minutos)			
Proceso		Operario	0.51		
Costura de plantilla		Maquina	0.46		
		Tiempo de trabajo			
		Operario	0.42		
		Maquina	0.15		
Maquinaria		Velocidad	Avance	Tiempo inactivo	
Maquina de coser		/	/	Operario	0.36
				Maquina	0.09
		Utilizacion			
Operario:		Ficha num:		Operario	82%
Compuesto por:		Fecha:		Maquina	18%
Tiempo (minutos)	Operario		Maquina		Tiempo (minutos)
0.2	Colocado de material				0.2
0.4				Costura	0.4
0.6					0.6
0.8					0.8
1.0					1.0
1.2					1.2
1.4					1.4
1.6					1.6
1.8					1.8
2.0					2.0
2.2					2.2
2.4					2.4
2.6					2.6
2.8					2.8
3.0					3.0
3.2					3.2
3.4					3.4
3.6					3.6
3.8					3.8
4.0					4.0
4.2					4.2
4.4					4.4
4.6					4.6
4.8					4.8
5.0					5.0



Diagrama de Hombre-Maquinas					
Diagrama num: 2		Hoja num. 1 De 1		Resumen	
Producto			Actual	Propuesto	Economia
Estilo num:			Tiempo de ciclo (Minutos)		
Proceso			Operario	1.58	
Costura de talonera con capellada			Maquina	1.10	
			Tiempo de trabajo		
			Operario	1.33	
			Maquina	0.36	
Maquinaria		Velocidad	Avance	Tiempo inactivo	
Maquina de coser		/	/	Operario	1.21
				Maquina	0.24
				Utilizacion	
Operario:		Ficha num:		Operario	85%
Compuesto por:		Fecha:		Maquina	15%
Tiempo (minutos)	Operario		Maquina		Tiempo (minutos)
0.2	Colocado de material				0.2
0.4				Costura	0.4
0.6					0.6
0.8					0.8
1.0	Corte de exceso				1.0
1.2				Costura	1.2
1.4					1.4
1.6	Corte de hilo				1.6
1.8					1.8
2.0					2.0
2.2					2.2
2.4					2.4
2.6					2.6
2.8					2.8
3.0					3.0
3.2					3.2
3.4					3.4
3.6					3.6
3.8					3.8
4.0					4.0
4.2					4.2
4.4					4.4
4.6					4.6
4.8					4.8
5.0					5.0