

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Diseño e implementación de planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de los procesos de la Empresa de calzado Bohemian Love

Sebastián Bonilla Pérez

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Pilar Tatiana Parada

Ingeniera Industrial

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2017

Contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Introducción.....	8
1. Diseño e implementación de planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de los procesos de la Empresa de calzado Bohemian Love.....	9
1.1. Objetivos.....	9
1.1.1. Objetivo General.....	9
1.1.2. Objetivos Específicos.....	9
1.2. Alcance.....	9
2. Generalidades de la Empresa.....	10
2.1. Caracterización del sector económico.....	10
2.2. Identificación de la empresa.....	12
2.2.1. Certificado de existencia y representación.....	12
2.2.2. Registro Único Tributario.....	13
2.2.3. Certificaciones Bancarias.....	14
2.3. Productos y servicios.....	16
2.4. Declaración de la Misión.....	18
2.5. Declaración de la Visión.....	19
2.6. Diagnóstico inicial.....	19
2.6.1. Planeación de la producción.....	19
2.6.2. Procesos de producción.....	20
2.6.3. Distribución de la planta.....	22
2.6.4. Medición del desempeño.....	24
2.6.5. Publicidad y mercadeo.....	24
3. Planes de Acción.....	25
3.1. Administración.....	25
3.2. Planeación de la producción.....	26

3.3. Distribución de la planta.....	27
3.4. Medición de desempeño.....	29
3.5. Procesos de producción.....	37
3.6. Publicidad y mercadeo.....	40
3.7. Análisis financiero.....	40
3.7.1. Análisis vertical y horizontal balance general.....	40
3.7.2. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.....	43
3.7.3. Indicadores Financieros.....	45
4. Conclusiones.....	53
5. Referencias.....	55

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Identificación de Bohemian Love.....	16
Tabla 2. Líneas de calzado femenino.....	17
Tabla 3. Balance General años 2014, 2015 y 2016.....	42
Tabla 4. Estado de resultados años 2014, 2015 y 2016.....	44

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Cuadro de órdenes de producción.....	19
Figura 2. Cuellos de botella por mala planificación de la producción.....	20
Figura 3. Diagrama de Flujo de Proceso de fabricación.....	21
Figura 4. Ejemplo de daño en pieza por falta de filo de la maquina.....	22
Figura 5. Distribución de Planta Inicial de Bohemian Love.....	23
Figura 6. Diagrama de Flujo del Proceso de fabricación.....	23
Figura 7. Ejemplo de Estantes Metálicos para el Almacenamiento.....	27
Figura 8. Distribución de Planta Recomendada	28
Figura 9. Estantería para ubicar los cortes de cada referencia.....	37
Figura 10. Maquina Laser para corte.....	38
Figura 11. Maquina Termo dobladora.....	39
Figura 12. Pistola de látex y puesto de trabajo.....	39

Resumen

Bohemian Love es una empresa santandereana dedicada a la producción y comercialización de productos de calzado tanto a nivel nacional como internacional con una visión de crecimiento y ampliación de mercado, siempre enfocada en el mejoramiento de los estándares de calidad, los productos ofertados y la fidelización de clientes. Todo lo anterior, termina redundando en beneficios palpables para cada uno de los niveles de fabricación, distribución y venta; que a fin repercuten en la economía nacional. Por ello, desde una mirada práctica se pretende a través del presente trabajo analizar las diferentes aristas que han nacido de la experiencia, factores que contribuyen en la evaluación crítica del pasado y la proyección a futuro.

Palabras clave: *Calzado, Empresa, Calidad, Indicadores.*

Abstract

Bohemian Love is a santandereana company dedicated to production and merchandising of footwear products both nationally and internationally with increase vision and market expansion; always focused in the improvement of quality standards, the products offered and the customer loyalty. All previous, ends up redundant in palpable benefits for each of the manufacturing levels distribution and sale; which ultimately affect the national economy. For this reason, from a practical point of view, the present work intends to analyze the different edges that have emerged from the experience, contributing factors in the critical evaluation of the past and the projection into the future.

Keywords: Footwear, Company, Quality, Indicators.

Introducción

Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de creación de empresa, la empresa que se creó se dedica a la comercialización y fabricación de calzado en cuero para dama, a nivel nacional e internacional, atendiendo la demanda de los mercados y supliendo las necesidades del mercado que en cuanto a moda y glamour requiere.

La empresa es relativamente nueva en el mercado, con una visión de constante innovación por medio de inversiones en maquinaria que brinden una diferenciación en el mercado a la hora de presentar el producto, con la política de calidad superior en los productos desarrollados, conformando un grupo de trabajo que este a la altura de las exigencias y necesidades de la empresa, generando en ellos un sentido de pertenecía y responsabilidad.

Con el ánimo de hacer crecer la empresa y mejorara los procesos de la organización se realizó el diseño e implementación de planes de acción para el control y el mejoramiento continuo de los procesos productivos desarrollados, así como para el manejo y control de materia prima necesaria para la producción debido a que son las áreas de mayor riesgo y desperdicio en la industria del calzado.

1. Diseño e implementación de planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de los procesos de la Empresa de calzado Bohemian Love

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Diseñar e implementar planes de acción que permita el mejoramiento continuo y optimización de los recursos en Bohemian Love.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las generalidades, áreas funcionales y el proceso de planeación de la empresa, así como el sector en el que se desarrolla.
- Realizar un diagnóstico o análisis interno de cada una de las funciones corporativas, para establecer las fortalezas y debilidades que atraviesa Bohemian Love.
- Formular e implementar planes de acción que le permitan el mejoramiento continuo de los procesos de Bohemian love.

1.2. Alcance

La validación de la eficacia de las estrategias y planes de acción definidos en el plan estratégico de Bohemian Love abarca dos mediciones de periodicidad mensual, una vez se implemente la estrategia diseñada para la empresa.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Caracterización del sector económico

Bohemian Love, es una empresa comprendida según el Código CIIU dentro de la sección C (Industrias Manufactureras), División 15, Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles, Clase 1521 Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela.

La mayor parte de unidades productivas que existen en el área metropolitana de Bucaramanga, se caracterizan por ser mini pymes con productos dirigidos a distintos segmentos del mercado, y en menor grado medianas empresas que cumplen con compromisos de exportación, destacándose aquellas dedicadas a la elaboración de calzado para dama.

La industria del calzado en la ciudad de Bucaramanga, es una de las más representativas dentro de la economía santandereana gracias a sus volúmenes de producción y a su capacidad de generación de empleos. Esta industria ha mantenido un crecimiento relativamente estable aunque las condiciones del mercado no sean las mejores, logrando reportar ventas que mantienen importantes niveles de participación en la industria a nivel nacional.

En lo que tiene que ver con la productividad de la mano de obra de acuerdo con esa misma clasificación, se puede afirmar que pese a ser poco productivo, su comportamiento respecto al sector cuero ha sido mayor debido al esfuerzo de las unidades productivas dedicadas a la elaboración del calzado, por añadir valor a los productos terminados. No obstante, esa escasa productividad de la mano de obra en el departamento de Santander, se debe a que en la producción es rudimentaria y poco innovadora.

Así mismo cabe resaltar que la maquinaria existente en el sector es de carácter tradicional, y la adquisición de máquinas se concentra principalmente en planas y de codo; aunque a finales de los 90's se adquirió maquinaria con comandos electrónicos o mecánicos.

Se puede apreciar que el sector calzado en la ciudad no posee personal calificado en el área de producción, lo que explica aún más el bajo dinamismo productivo del renglón en la región; es decir la dirección de los procesos productivos está en manos del propietario de la fábrica o de un jefe de producción empírico. De igual manera la participación de la mano de obra especializada a

nivel nacional es muy escasa, lo que hace más evidente el carácter rudimentario y artesanal de la industria, lo cual demuestra la escasa capacitación del personal tanto a nivel gerencial como administrativo.

Lo anterior es un claro reflejo de la cultura empresarial de la ciudad, dado que el perfil de la mayoría de los empresarios se caracteriza por ser bajo, es decir, por no estar abierto a los cambios, lo que hace esquivo a las innovaciones de procesos y productos a escala empresarial; por la preferencia de los esquemas individuales de trabajo, por un marcado conformismo frente a su situación y un bajo nivel de capacitación técnica y administrativa del recurso humano. Adicionalmente, el difícil acceso a los créditos le dificulta incorporar nuevas tecnologías. Todas estas circunstancias hacen que el sector enfrente una serie de dificultades que no le permiten consolidarse como eje de crecimiento y desarrollo local a largo plazo.

En este sentido se puede afirmar que el grueso del sector calzado no posee un serio problema para incrementar o fortalecer la actividad productiva, debido a la carencia de crédito, o en el caso de los exportadores la dificultad de percibir préstamos por medio de la banca comercial. En este sentido, los factores como los excesivos trámites, las demoras en el estudio de crédito y las garantías exigidas se constituyen en las principales razones que dificultaban la utilización de créditos, notándose que el problema apunta a cuestiones estructurales en los servicios prestados por la banca.

Por otra parte, otro de los problemas más agudos que presenta este sector es la alta competencia que se convierte en uno de los factores que más empaña el entorno comercial del sector. En este sentido se puede afirmar que la falta de barreras de entrada al negocio, permite que la existencia de un gran número de establecimientos comerciales concentrados en distintos puntos de la ciudad, la mayor parte de ellos de muy pequeño tamaño, los cuales configuran un mercado de aguda competencia, que está influido por los rápidos cambios de la moda, que generan la necesidad de emplear estrategias de mercado ingeniosas y creativas.

El alto costo de la materia prima, sobre todo el cuero es un factor que afecta de manera notoria la composición de los precios de los artículos terminados, como ya se había mencionado con anterioridad; sin embargo, con la alta competencia, el productor se ha visto obligado a reducir de tal manera los precios del calzado que en múltiples ocasiones ha comprometido visiblemente su margen de ganancia. De otro lado, la tendencia de la moda también marca una

importante pauta tanto en el costo como en el uso de determinadas materias primas; por lo tanto, la demanda de insumos para la elaboración del producto terminado depende enteramente del furor de la moda.

2.2. Identificación de la empresa

2.2.1. Certificado de Existencia y Representación Legal



CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

CERTIFICADO GENERADO A TRÁVÉS DE LAS VENTANILLAS
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: BUCARAMANGA, 2017/06/12 HORA: 13:5:49
7881284

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: G90V0B973C

LA PERSONA O ENTIDAD A LA QUE USTED LE VA A ENTREGAR EL CERTIFICADO PUEDE VERIFICAR EL CONTENIDO Y CONFIABILIDAD, INGRESANDO A WWW.CAMARADIRECTA.COM OPCIÓN CERTIFICADOS ELECTRONICOS Y DIGITANDO EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN CITADO EN EL ENCABEZADO. ESTE CERTIFICADO, QUE PODRÁ SER VALIDADO POR UNA ÚNICA VEZ, CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO EN EL MOMENTO EN QUE SE GENERÓ EN LAS VENTANILLAS O A TRÁVÉS DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE LA CÁMARA.

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:
BONILLA PEREZ SEBASTIAN

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

FECHA DE RENOVACIÓN: ABRIL 26 DE 2017

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-268461-01 DEL 2013/06/21
NOMBRE: BONILLA PEREZ SEBASTIAN
CEDULA DE CIUDADANIA : 1098731707
NIT: 1098731707-2

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 14 # 14 - 40 BARRIO GAITAN
MUNICIPIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6715535
EMAIL : sebas_bonilla@hotmail.com

NOTIFICACION JUDICIAL
DIRECCION: CALLE 14 # 14 - 40 BARRIO GAITAN
MUNICIPIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6715535
EMAIL : sebas_bonilla@hotmail.com



ACTIVOS : 3.100.000

C E R T I F I C A
CIIU-CODIFICACION ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 1521 FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO Y PIEL, CON CUALQUIER TIPO DE SUELA.

ACTIVIDAD SECUNDARIA : 1512 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS SIMILARES ELABORADOS EN CUERO, Y FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA.

2.2.2. Registro Único Tributario

DIAN® Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		RUTASIA Modelo Único de Registro, Servicio y Control Tributario		001	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario 14367221364			
				 (415)7707212489984(8020) 0000014367221364			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 9 8 7 3 1 7 0 7 -		6. DV 2		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Bucaramanga		14. Buzón electrónico 4	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input checked="" type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3		26. Número de identificación: 1 0 9 8 7 3 1 7 0 7		27. Fecha expedición: 2 0 1 0 1 0 4	
Lugar de expedición COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Santander		30. Ciudad/Municipio: Bucaramanga	
31. Primer apellido BONILLA		32. Segundo apellido PEREZ		33. Primer nombre SEBASTIAN		34. Otros nombres 0 0 1	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial: WE LOVE SHOES - BOHEMIAN LOVE - DOMINICK / WILLOU SHOES & BAGS				37. Sigla:			
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Santander		40. Ciudad/Municipio: Bucaramanga		0 0 1	
41. Dirección principal CL 14 14 40 BRR GAITAN							
42. Correo electrónico: sebas_bonilla@hotmail.com		43. Código postal		44. Teléfono 1: 6 7 1 5 5 3 5		45. Teléfono 2: 3 0 1 2 7 6 4 1 9 5	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Otras actividades		Ocupación	
46. Código: 1 5 2 1		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 6 2 1		48. Código: 1 5 1 2		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 6 2 1	
50. Código: 4 7 7 2		51. Código: 1 3 1 4		52. Número establecimientos: 2			
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código: 1 1 5 9 1 4 1 0							
11- Ventas régimen común							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario							
09- Retención en la fuente en el impuesto							
14- Informante de exogena							
10- Obligado aduanero							
Obligados aduaneros					Exportadores		
54. Código: 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20					55. Forma: 3		
					56. Tipo: 1		
					57. Modo: 1 2 3		
					58. CPC: 1 2 3		
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		80. No. de Folios: 4		61. Fecha: 2 0 1 6 0 4 0 1			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre CASTRO NEIRA LIBIA 985. Cargo: Analista V			

2.2.3. Certificaciones Bancarias Empresariales

que usted ha depositado en Bancolombia nos llenan de orgullo y nos motivan para continuar acompañándolo en el desarrollo de sus metas.
Bucaramanga, 21 de septiembre de 2016

A QUEIN PUEDA INTERESAR

BANCOLOMBIA S.A. Se permite informar que el señor (a) **SEBASTIAN BONILLA PEREZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía número **1.098.731.707**, a la fecha de expedición de esta certificación tiene con el banco el siguiente producto:

TIPO DE PRODUCTO	NUMERO DEL PRODUCTO	FECHA DE APERTURA	ESTADO
CUENTA AHORROS	792-217813-98	2014/03/14	ACTIVA

El manejo de este producto es adecuado y ha cumplido con las normas y políticas de Bancolombia.

Atentamente,

BANCOLOMBIA
Bucaramanga, 21 de Septiembre del Comercio

0661 Asesoría de servicios (línea 551)

LAURA MARCELA SIERRA MERCADO
Asesora Integral II
Paseo del comercio.
Teléfono: 6333368 ext. 141.

* **Importante:** Esta constancia sólo hace referencia a los productos mencionados anteriormente

En caso de necesitar asesoría sobre nuestros productos y servicios, puede contactarse con la Sucursal Telefónica Bancolombia: en Bogotá 343 0000, Medellín 510 9000, Cali 554 0505, Barranquilla 361 8888, y en el resto del país al 01 800 09 12345.

Bancolombia
le estamos poniendo el alma

que usted ha depositado en Bancolombia nos llenan de orgullo y nos motivan para continuar acompañándolo en el desarrollo de sus metas.
Bucaramanga, 21 de septiembre de 2016

A QUEIN PUEDA INTERESAR

BANCOLOMBIA S.A. Se permite informar que el señor (a) **SEBASTIAN BONILLA PEREZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía número **1.098.731.707**, a la fecha de expedición de esta certificación tiene con el banco el siguiente producto:

TIPO DE PRODUCTO	NUMERO DEL PRODUCTO	FECHA DE APERTURA	ESTADO
CUENTA CORRIENTE	288-579445-11	2016/04/05	ACTIVA

El manejo de este producto es adecuado y ha cumplido con las normas y políticas de Bancolombia.

Atentamente,

LAURA MARCELA SIERRA MERCADO
Asesora Integral II
Paseo del comercio.
Teléfono: 6333368 ext. 141.


LAURA MARCELA SIERRA MERCADO

Asesora Integral II
Paseo del comercio.

Teléfono: 6333368 ext. 141.

* Importante: Esta constancia sólo hace referencia a los productos mencionados anteriormente

Tabla 1. Identificación de Bohemian Love

Imagen Corporativa	
Razón Social	Bohemian Love
NIT	1098731707-2
Actividad Económica	Bohemian Love es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado para dama a nivel nacional e internacional
Código CIU	1521
Dirección	Punto de Fábrica: Calle 14 # 14-40 Barrio Gaitán Punto de Venta: Centro Comercial Quinta Etapa Local 206
Ciudad & Departamento	Bucaramanga, Santander
Representante Legal	Sebastián Bonilla Pérez
Sector Económico	Industrias Manufactureras
Número de Colaboradores	20 colaboradores

Fuente: Autoría Propia

2.3. Productos y Servicios

- **Fabricación:** Actualmente, Bohemian Love está dedicada a la fabricación de 6 líneas de calzado para dama con el fin de satisfacer la demanda de un nicho de mercado exclusivo, como se muestra a continuación:

Tabla 2. Líneas de calzado femenino

Baleta		Es un calzado de suela neolite de altura plana, con capellada cuero y forro capellada en badana.
Bolicheros		Es un calzado de suela microporosa, altura plana, con capellada cuero y forro capellada en badana.
Sandalia 7 ½		Es una sandalia con una altura de 7 ½, capellada en cuero con su forro capellada en badana, su suela es de neolite y el material de la plataforma poliuretano.
Sandalia Plana		Es una sandalia plana, capellada en cuero con un forro capellada en badana, suela en neolite y pirograbado en laser.
Señorial 5 ½		Es un zapato señorial con altura 5 ½, capellada en cuero con un forro capellada en badana, plataforma de 0.5, tacón en madera y suela de neolite
Zapatilla 7 ½		Es una zapatilla capellada en

		<p>cuero y su forro capellada en badana, con una altura de 7 ½, forrada en cuero en su plataforma y tacón, con una plataforma pla 20 y suela de neolite.</p>
--	---	--

Fuente: Autoría Propia

- **Comercialización:** Bohemian Love actualmente hace presencia a nivel nacional e internacional con sus productos en los siguientes lugares:



2.4. Declaración de la Misión

Bohemian Love es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama, con el único propósito de entregar un valor agregado a sus clientes, mediante productos de la más alta calidad que satisfacen sus necesidades de comodidad y glamour, de igual forma preocupada por el medio ambiente y el bienestar de sus colaboradores.

2.5. Declaración de la Visión

Para el 2023, Bohemian Love estará ubicada a nivel Nacional y de Latinoamérica estratégicamente como una empresa líder en la fabricación y comercialización de calzado para dama de la más alta calidad, con productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado en general; con una política de responsabilidad ambiental y social enfocada a sus colaboradores internos y externos.

2.6. Diagnóstico Inicial

Organigrama: Debido a que la organización ha construido su posicionamiento y ha alcanzado su trayectoria de forma empírica, sin seguir ningún tipo de estructura organizacional que les permita realizar de forma estratégica la organización y asignación de responsabilidades según los cargos establecidos informalmente.

2.6.1. Planeación de la Producción

Actualmente el jefe del área de producción cuenta con un tablero en donde se organizan las producciones pendientes de cada una de las referencias de Bohemian Love, así mismo se hace una lista informal de los insumos faltantes ya sea para el producto en proceso o para la producción del siguiente día (ver ilustración 1); esta lista es entregada al encargado de las compras de insumos para que se comunique con los proveedores y haga los pedidos correspondientes.

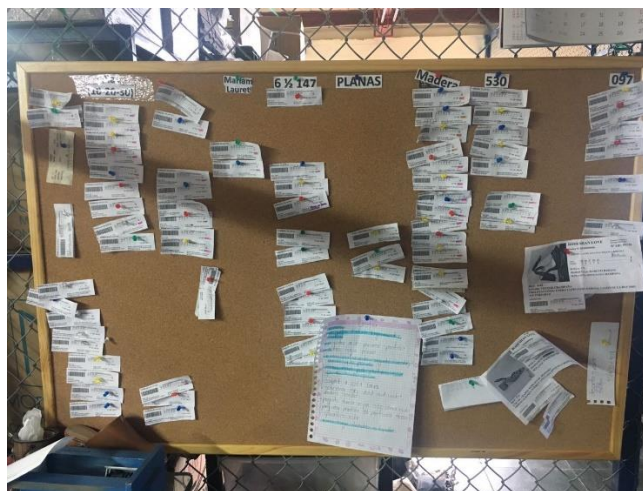


Figura 1. Cuadro de órdenes de producción

Problemas encontrados:

- Falta de control y revisión del encargado de crear la lista de insumos faltantes para realizar la producción día tras día.
- Cuellos de botella entre el proceso de armado y montado debido a la falta de insumos tales como suelas y forros.



Figura 2. Cuellos de botella por mala planificación de la producción

- Problemas de calidad en la horma de las referencias que se encuentran en el cuello de botella anteriormente mencionado, debido a la falta de hormadoras para la realización de todas las producciones del día, lo que genera pérdida en la forma del calzado.

2.6.2. Procesos de Producción

El área de producción está dividida en dos centros de trabajo, en el centro de trabajo # 1 se encuentran los procesos de corte (2 operarios), costura (1 operario), desbaste (1 operario) y armado Manual (15 operarios) con un total de 19 operarios en esta zona; el centro de trabajo #2 está compuesto por los procesos de Montado (3 operarios), Forrado (2 operarios), Emplantillado (3 operarios) y Terminado (1 operario) para un total de 9 operarios en la zona 2 de trabajo.

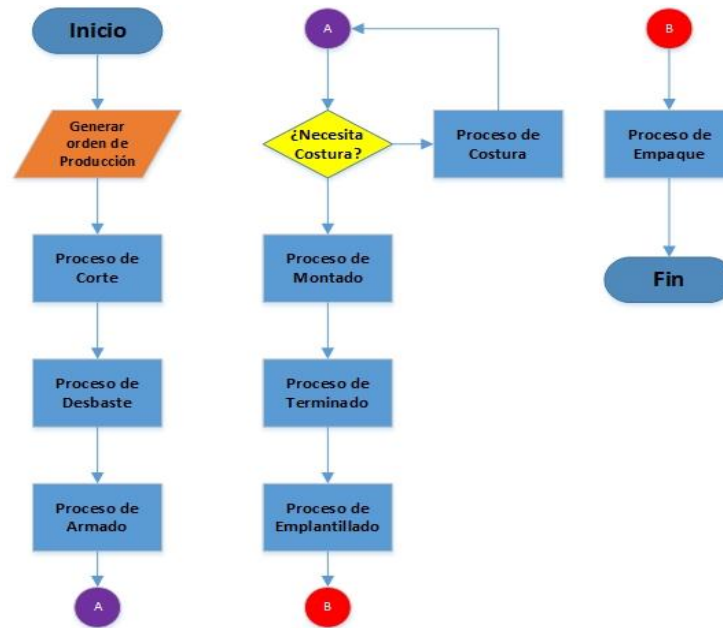


Figura 3. Diagrama de Flujo del Proceso de fabricación

- Proceso de Corte: Los operarios reciben las órdenes de producción y un esquema de las piezas que tienen que cortar diariamente, es un proceso rudimentario realizado con bisturí sobre una mesa de trabajo con moldes de cartón no estandarizados para controlar la calidad de la pieza.

Problemas Encontrados:

- Falta de capacitación de los empleados respecto a las referencias que se manejan en Bohemian Love, por ende, se cortan piezas de referencias que no son las que se necesitan para la producción, así mismo se realizan cortes de piezas con dos cueros de diferentes colores debido a la falta de diferenciación del operario a la hora de seleccionar el cuero o a una mala organización de los cueros en bodega.
- Cortes con acabados imperfectos debido a la falta de filo del bisturí con el cual se va a realizar el corte.
- Falta de Piezas a la hora de recibir en el proceso de costura o armado, debido a la falta de control de producto en proceso en corte o a la ausencia de un espacio para organizar las piezas que ya han sido cortadas.

- Proceso de Desbaste: Desde el inicio de la empresa el proceso de desbaste se ha realizado con una pulidora de cuero, en donde se corrigen las imperfecciones de los cortes o del cuero mismo, que vienen comúnmente del corte de piezas manual.

Problemas encontrados: Se logró detectar que debido a la falta de capacitación del operario o al filo de la máquina se estaban presentando errores irreparables en el cuero, tales como el rompimiento del cuero y la pérdida de forma de la pieza.



Figura 4. Ejemplo de daño en pieza por falta de filo de la máquina

- Proceso de Armado: Actualmente, las costuras torcidas y los pegues incompletos son la causa más significativa de problemas de calidad del calzado de Bohemian love, siendo este el proceso más costoso de los 6 procesos de producción que se llevan a cabo en la compañía debido a los 15 operarios que se encuentran allí.

2.6.3. Distribución de la Planta

La figura 5 muestra detalladamente la distribución de planta inicial que presentaba Bohemian Love, en donde se aprecia la cantidad de inventario de producto terminado en los pasillos de la fábrica, la mala utilización de los espacios en la bodega 1 donde se encuentran los cueros y la bodega 2 en donde se almacenan las suelas, tacones, plantillas y demás insumos necesarios para la fabricación del calzado. Adicionalmente los pasillos del área de producción están obstaculizados por producto en proceso de cada uno de los centros de trabajo, permitiendo así el deterioro de los materiales y la disminución de la calidad del producto final.

Por otra parte, la zona de producción no se encuentra organizada sistémicamente de acuerdo al flujo del proceso de fabricación del calzado como se aprecia en la ilustración 6, lo cual dificulta el flujo de producto en proceso e incrementa los tiempos de producción.

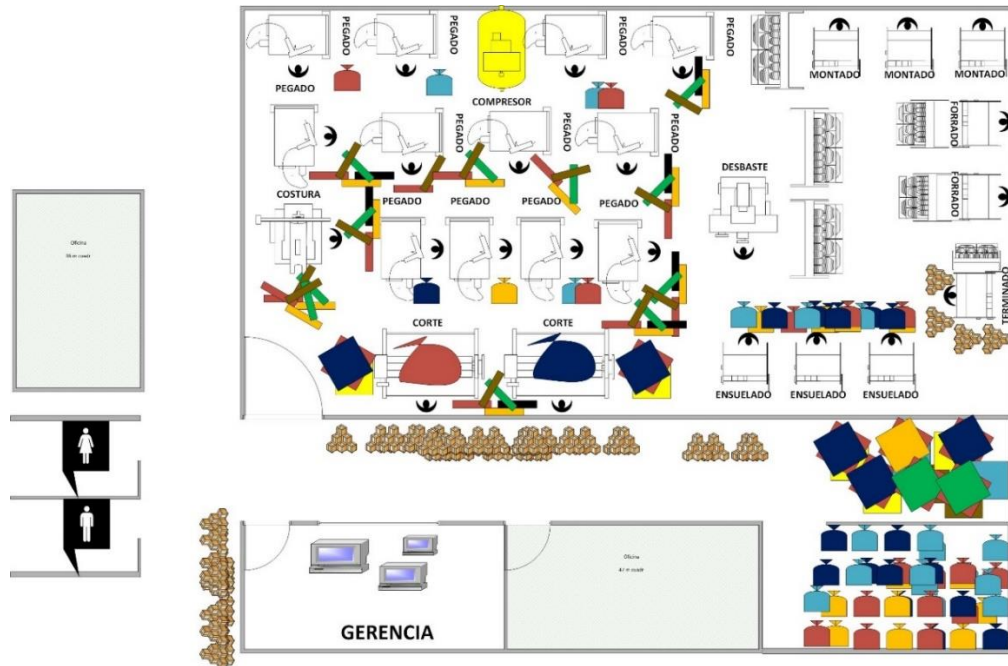


Figura 5. Distribución de Planta Inicial de Bohemian Love

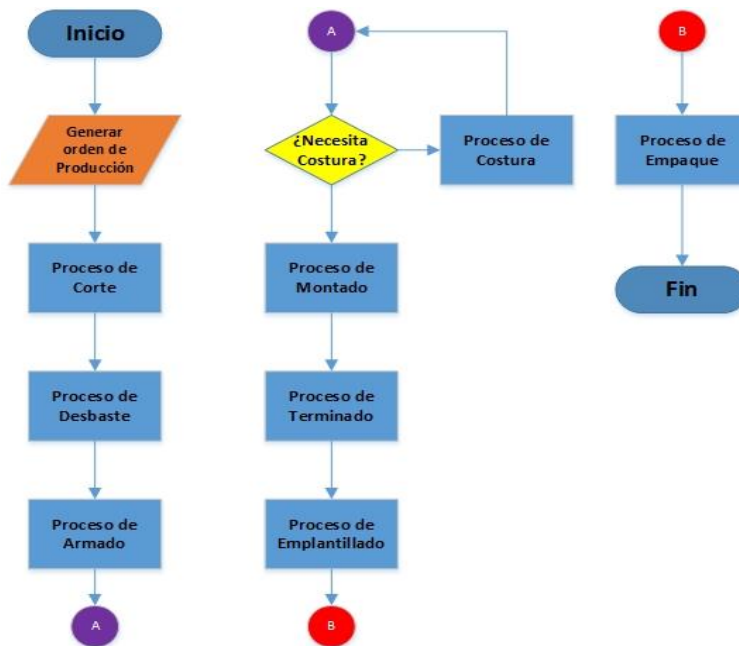


Figura 6. Diagrama de Flujo del Proceso de fabricación

2.6.4. Medición del Desempeño

Actualmente Bohemian Love no cuenta con herramientas que le permitan realizar una medición del desempeño general ni particular de la empresa, esto dificulta la detección de fallas u oportunidades de crecimiento que se presentan en el mercado en el que se desenvuelve; una de las herramientas más utilizadas por las empresas es el uso de indicadores de gestión, lo cual consiste en establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y otras entidades de igual forma definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata.

2.6.5. Publicidad y Mercadeo

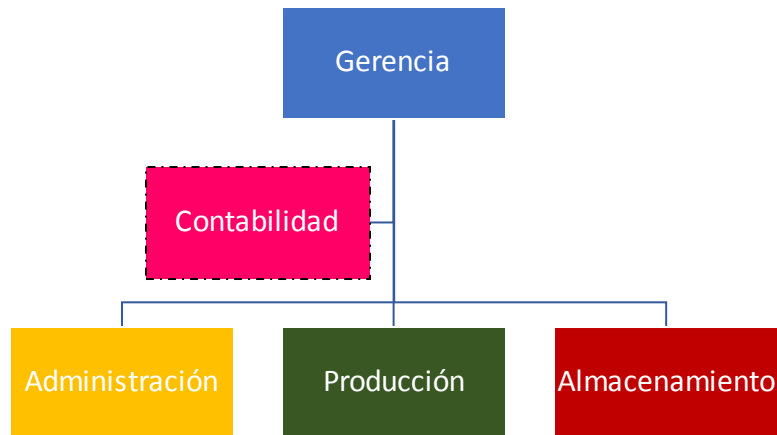
Bohemian Love es una MIPYME que desde su constitución se ha dedicado por hacer crecer su portafolio de clientes presentándose en únicamente 2 ferias anuales de calzado, aprovechando las habilidades de su gerente y asesor comercial, exhibiendo las diferentes líneas de calzado que se fabrican y compitiendo con los precios y la calidad del calzado. Sin embargo, en un mercado tan competitivo en Colombia como lo es el de calzado para dama, se hace necesario utilizar herramientas de publicidad y mercadeo diferentes a las ferias y su punto de venta en La Quinta C.C.

3. Planes de Acción

3.1.Administración

Plan de acción 1. Creación de Organigrama y descripción de los Cargos

Se propone un organigrama a la empresa de manera que se pueda implementar y entender el funcionamiento interno real y formal de Bohemian Love.



A partir del Organigrama presentado se procede a realizar la descripción de cada una de las áreas funcionales de la empresa, asignando las responsabilidades correspondientes a cada uno de los cargos.

- **Gerencia:** Es el departamento encargado de la dirección, control y planeación sobre cada uno de los departamentos que conforman la organización. El gerente tiene como responsabilidad principal tomar las decisiones estratégicas que proporcionen mayor rentabilidad a la empresa, además de mantener contacto directo con el cliente para poder monitorear el desempeño del producto y generar una retroalimentación.
- **Contabilidad:** Este departamento tiene como objetivo principal llevar a cabo las funciones relacionadas con la contabilidad y los inventarios; dichas funciones se llevan registradas en el software “ACASOFT” y su operación se encuentra tercerizada a través de un staff.
- **Administración:** Es el departamento encargado de la negociación con los proveedores, de coordinar las compras y pagos de las materias primas necesarias para llevar a cabo la

producción de la Bohemian Love, adicionalmente se encarga de la contratación y asignación de responsabilidades al talento humano operativo.

- **Producción:** Es el departamento encargado de la fabricación de cada una de las líneas de calzado de Bohemian love, está dividida en 6 centros de trabajo distribuidos de la siguiente manera: Corte manual, Corte láser, Desbaste, Guarnición (Armado manual, Costura), Soladura (Montada, Forrado de Plantillas, Forrado de tacones o plantas y Terminado) y Emplantillado.
- **Bodega:** Lleva el control de las llegadas y salidas de inventario, emitiendo la información necesaria a la hora de la planeación de compras.

3.2. Planeación de la Producción

Plan de acción 2. Estrategia de Control de Inventario

I. Revisión de Inventario:

- a. Creación de formato que permita hacer una correcta revisión de los insumos necesarios para la producción de la semana.
- b. Realizar una revisión cada viernes de los insumos necesarios para la producción de la siguiente semana, en donde se pase un informe al encargado de producción de cuales referencias cuentan con los insumos completos para ordenar producir y cuales necesitan alguna requisición de insumos para su producción.

II. Requisición de Insumos:

- a. Creación de formato que permita hacer una correcta requisición de insumos al encargado de las compras de Bohemian love, por parte del encargado de la producción.
- b. Realizar la requisición de insumos vía correo electrónico y física de los insumos necesarios para la producción al encargado de compras de Bohemian Love cada viernes de la semana.

III. Compra de Insumos:

- a. Realizar la compra de los insumos faltantes para la producción de la semana.

- b. Enviar vía correo electrónico y de forma física la relación de los insumos que fueron comprados y los que no están disponibles al encargado de la producción de la empresa.

Plan de Acción 3. Planeación de la producción

Para evitar los cuellos de botella creados entre el proceso de armado y montado, se debe realizar la planeación de la producción el día sábado basada en el informe entregado por el encargado de la revisión de inventarios, en donde se ordenará para producción las referencias que tengan los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso completo y se dejarán en lista de espera las referencias que tengan insumos faltantes.

Así mismo, el encargado de la producción irá ordenando la producción de las referencias que vayan siendo completadas con los insumos que el área de compras adquiera en el transcurso de la semana.

3.3.Distribución de la Planta

Plan de Acción 4. Redistribución y Organización de la fábrica

- Realización de inventario de la bodega 1 donde se encuentran los cueros y de la bodega 2 donde se almacenan las suelas, plantillas y demás insumos, para organizarlos en la estantería ubicada en cada una de las bodegas.
- Compra de estantería metálica para el almacenamiento que permita organizar por tallas y referencias el producto terminado que asegure la calidad del calzado y de su embalaje.





Figura 7. Ejemplo de Estantes Metálicos para el Almacenamiento

- Redistribuir los puestos de trabajo para tener un flujo de producto en proceso más rápido y organizar de una manera sistémica la zona de producción que facilite el acceso y desplazamiento de los operarios por la misma. Adicionalmente adecuar estantes que les permita a los operarios alcanzar y colocar el producto en proceso para evitar amontonamiento de producto en proceso en los pasillos de la zona de producción. Trasladar el compresor a un área que no esté ocupada por personal continuamente para evitar problemas de salud a largo plazo en los operarios debido al ruido que este produce.

Distribución de Planta Recomendada:

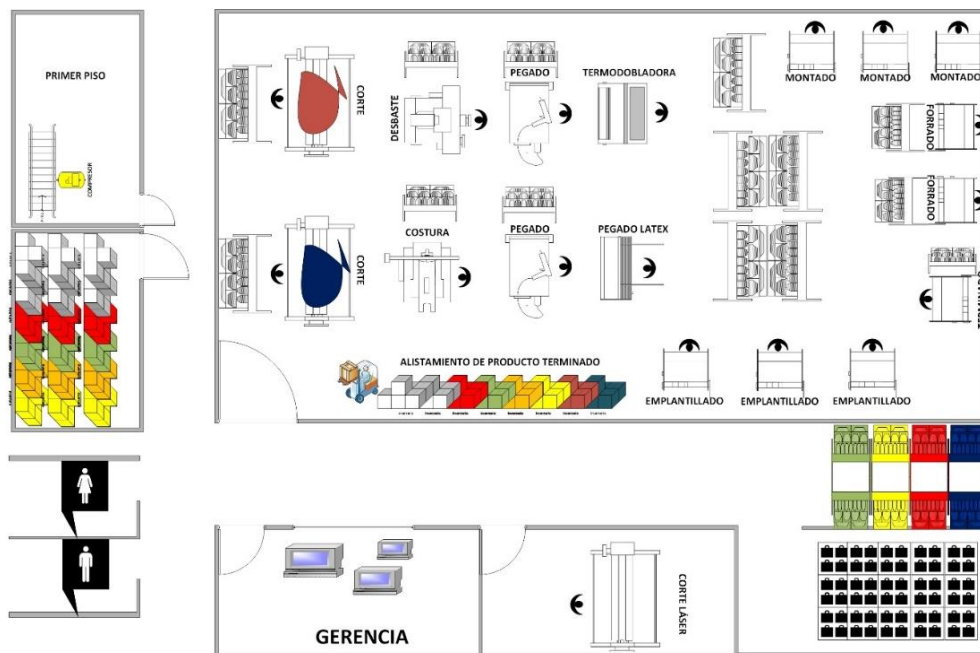


Figura 8. Distribución de Planta Recomendada

3.4. Medición del Desempeño

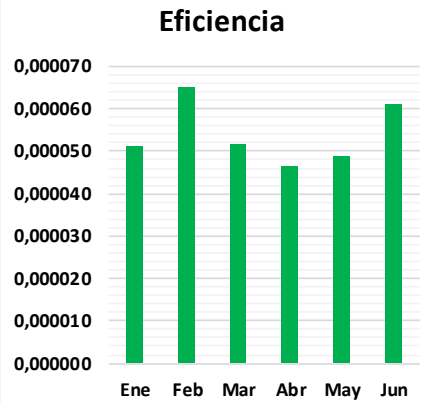
Plan de Acción 5. Creación e Implementación de Indicadores de Gestión

Diseñar e implementar indicadores de gestión que permitan la medición y evaluación del desempeño empresarial para el mejoramiento continuo del sistema de producción de Bohemian love

Indicadores de Gestión Propuestos:

Nombre del Indicador	Crecimiento en ventas		
Variable	Ventas		
Descripción	Medir el porcentaje de crecimiento en ventas respecto al mismo periodo del año anterior		
Formula del Indicador	$\frac{\$ Ventas_t - \$ Ventas_{t-1}}{\$ Ventas_{t-1}} \times 100$		
Frecuencia del Indicador	Mensual		
Unidades del Indicador	%		
Meta	5%		
Responsable de la Medición	Encargado del área administrativa		
Fuente de Información	Registro de ventas		
NOMBRE DEL INDICADOR			
CRECIMIENTO EN VENTAS			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el porcentaje de crecimiento en ventas respecto al mismo periodo del año anterior			
UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
%	Mensual	5%	LAURA TOLOZA
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN			FÓRMULA DE CÁLCULO
BALANCE GENERAL MENSUAL			$\frac{\$ Ventas_t - \$ Ventas_{t-1}}{\$ Ventas_{t-1}} \times 100$
Mes	Ventas 2016 (\$)	Ventas 2017 (\$)	Crec Ventas
Ene	\$ 41.935.600,00	\$ 48.765.000,00	16,29%
Feb	\$ 38.637.000,00	\$ 35.765.700,00	-7,43%
Mar	\$ 45.675.000,00	\$ 46.800.000,00	2,46%
Abr	\$ 52.754.000,00	\$ 55.765.000,00	5,71%
May	\$ 78.123.000,00	\$ 93.564.000,00	19,76%
Jun	\$ 32.897.000,00	\$ 38.765.900,00	17,84%
Jul	\$ 27.987.000,00		
Ago	\$ 35.765.000,00		
Sept	\$ 48.987.500,00		
Oct	\$ 34.875.600,00		
Nov	\$ 30.658.700,00		
Dic	\$ 34.932.600,00		
Tot	\$ 503.228.000,00	\$ 319.425.600,00	
Gráfica de Tendencia del Indicador			
<p style="text-align: center;">Crecimiento en Ventas</p>			

Nombre del Indicador	Eficiencia
Variable	Pares Producidos, Costo de producción
Descripción	Medir el porcentaje de eficiencia del sistema de producción de Bohemian Love
Formula del Indicador	$\frac{\# \text{ Pares producidos en el periodo}}{\$ \text{ costo de producción del periodo}}$
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	Und/\$
Meta	No establecida previamente
Responsable de la Medición	Encargado del área administrativa
Fuente de Información	Plan de producción, P&G

NOMBRE DEL INDICADOR					
EFICIENCIA					
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR					
Medir el porcentaje de eficiencia del sistema de producción de Bohemian Love					
UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		
Unds/\$	Mensual	N.A	SEBASTIÁN BONILLA		
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN			FÓRMULA DE CÁLCULO		
P&G, Plan de Producción			$\frac{\# \text{ pares Producidos}}{\$ \text{Costo de Ventas}}$		
Mes	# pares producidos	Costo de ventas(\$)	Eficiencia	Gráfica de Tendencia del Indicador	
Ene	1869,00	\$ 36.573.750,00	0,000051		
Feb	1742,00	\$ 26.824.275,00	0,000065		
Mar	1810,00	\$ 35.100.000,00	0,000052		
Abr	1940,00	\$ 41.823.750,00	0,000046		
May	3420,00	\$ 70.173.000,00	0,000049		
Jun	1770,00	\$ 29.074.425,00	0,000061		
Jul					
Ago					
Sept					
Oct					
Nov					
Dic					
Tot	\$ 12.551,00	\$ 239.569.200,00			

Nombre del Indicador	Clientes Nuevos
Variable	Cientes
Descripción	Medir el nivel de impacto de las estrategias de mercadeo
Formula del Indicador	<i># de Clientes nuevos en el periodo</i>
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	%
Meta	$X \geq 2$
Responsable de la Medición	Encargado del área de mercadeo
Fuente de Información	Registro de Clientes

NOMBRE DEL INDICADOR																	
CLIENTES NUEVOS																	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR																	
Medir el nivel de impacto de las estrategias de mercadeo																	
UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN														
Unds	Mensual	≥ 2	SEBASTIÁN BONILLA														
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN		FÓRMULA DE CÁLCULO															
P&G,		<i># Clientes Nuevos t</i>															
Mes	# Clientes Nuevos	Registro	Gráfica de Tendencia del Indicador														
Enero	0,00		<p>Clientes Nuevos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th># Clientes Nuevos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enero</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>Febrero</td><td>1,00</td></tr> <tr><td>Marzo</td><td>1,00</td></tr> <tr><td>Abril</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>Mayo</td><td>4,00</td></tr> <tr><td>Junio</td><td>1,00</td></tr> </tbody> </table>	Mes	# Clientes Nuevos	Enero	0,00	Febrero	1,00	Marzo	1,00	Abril	0,00	Mayo	4,00	Junio	1,00
Mes	# Clientes Nuevos																
Enero	0,00																
Febrero	1,00																
Marzo	1,00																
Abril	0,00																
Mayo	4,00																
Junio	1,00																
Febrero	1,00	Calzado Ruydi															
Marzo	1,00	Calzado Danca Moda															
Abril	0,00																
Mayo	4,00	La Cabaña de la niña, Cueros Velez, Bellosini, Calzado Éxodo															
Junio	1,00	Huellas y Estilos,															
Julio																	
Agosto																	
Septiembre																	
Octubre																	
Noviembre																	
Diciembre																	
Tot	7,00																

Nombre del Indicador	Producción Mensual																							
Variable	Pares de Zapato																							
Descripción	Medir el número de pares de Zapatos que se producen para establecer estándares de producción Semanal																							
Formula del Indicador	<i>Total de pares producidos/mes</i>																							
Frecuencia del Indicador	Mensual																							
Unidades del Indicador	Pares																							
Meta	450 Pares																							
Responsable de la Medición	Encargado del área de producción																							
Fuente de Información	Registro de pedidos de producción																							
NOMBRE DEL INDICADOR																								
PRODUCCIÓN MENSUAL																								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR																								
Medir el número de pares de Zapatos que se producen para establecer estándares de producción Semanal																								
UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN																					
Unds	Mensual	450	SEBASTIÁN BONILLA																					
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN			FÓRMULA DE CÁLCULO																					
Plan de Producción			<i># Pares Producidos/Semana</i>																					
Mes	# Pares al Mes	# promedio de pares / Semana	Gráfica de Tendencia del Indicador																					
Enero	1869,00	467	<p># Producción Mensual</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th># Pares al Mes</th> <th># promedio de pares / Semana</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>1869,00</td> <td>467</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>1742,00</td> <td>435</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>1810,00</td> <td>452</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>1940,00</td> <td>485</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>3420,00</td> <td>855</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>1770,00</td> <td>442</td> </tr> </tbody> </table>	Mes	# Pares al Mes	# promedio de pares / Semana	Enero	1869,00	467	Febrero	1742,00	435	Marzo	1810,00	452	Abril	1940,00	485	Mayo	3420,00	855	Junio	1770,00	442
Mes	# Pares al Mes	# promedio de pares / Semana																						
Enero	1869,00	467																						
Febrero	1742,00	435																						
Marzo	1810,00	452																						
Abril	1940,00	485																						
Mayo	3420,00	855																						
Junio	1770,00	442																						
Febrero	1742,00	435																						
Marzo	1810,00	452																						
Abril	1940,00	485																						
Mayo	3420,00	855																						
Junio	1770,00	442																						
Julio																								
Agosto																								
Septiembre																								
Octubre																								
Noviembre																								
Diciembre																								
Tot	12551,00																							

Nombre del Indicador	Índice de retraso en entrega de pedidos
Variable	Pedidos entregados
Descripción	Medir el índice de pedidos entregados con retraso
Formula del Indicador	$\frac{\text{Total de pedidos entregados con retraso}}{\text{Total de pedidos entregados}}$
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	Veces
Meta	<=20%
Responsable de la Medición	Encargado del área de producción
Fuente de Información	Registro de despachos, ordenes de producción

NOMBRE DEL INDICADOR

INDICE DE RETRASO

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Medir el índice de pedidos entregados con retraso

UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
%	Mensual	20%	SEBASTIÁN BONILLA

FUENTE(S) DE INFORMACIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO
Plan de Producción, Entrega de Mercancia	$\frac{\# \text{Pedidos entregados con retraso}}{\# \text{Total de pedidos entregados}}$

Mes	# Pedidos Entregados	# Pedidos entregados con retraso	Indice	<p style="text-align: center;">Gráfica de Tendencia del Indicador</p> <p style="text-align: center;">Indice de retraso</p>
Ene	64,00	38,00	59,38%	
Feb	58,00	35,00	60,34%	
Mar	62,00	40,00	64,52%	
Abr	65,00	28,00	43,08%	
May	94,00	12,00	12,77%	
Jun	68,00	15,00	22,06%	
Jul				
Ago				
Sept				
Oct				
Nov				
Dic				
Tot	411,00	168,00		

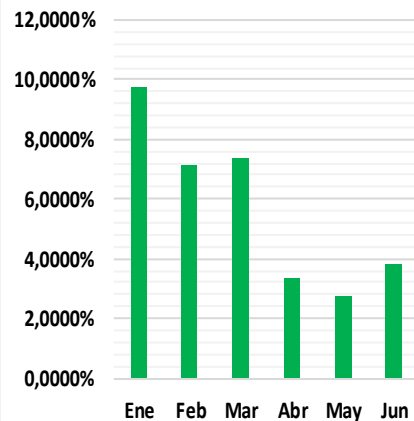
Nombre del Indicador	Eficacia
Variable	Unidades defectuosas
Descripción	Medir el porcentaje de unidades defectuosas por falta de calidad
Formula del Indicador	$\frac{\# \text{ de pares defectuosos}}{\text{Total de pares producidos}} \times 100$
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	%
Meta	10%
Responsable de la Medición	Encargado del área de producción
Fuente de Información	Registro de pedidos de producción

NOMBRE DEL INDICADOR**EFICACIA****DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Medir el porcentaje de unidades defectuosas por falta de calidad

UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
%	Mensual	10%	SEBASTIÁN BONILLA
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN			FÓRMULA DE CÁLCULO
Plan de Producción			$\frac{\# \text{ Pares Defectuosos}}{\# \text{ Total pares Producidos}}$
Mes	# Pares Defectuosos	# Pares Producidos	Eficacia
Ene	182,00	1869,00	9,7378%
Feb	124,00	1742,00	7,1183%
Mar	133,00	1810,00	7,3481%
Abr	65,00	1940,00	3,3505%
May	94,00	3420,00	2,7485%
Jun	68,00	1770,00	3,8418%
Jul			
Ago			
Sept			
Oct			
Nov			
Dic			
Tot	666,00	12551,00	

Gráfica de Tendencia del Indicador

Indice de retraso

Nombre del Indicador	Índice de unidades devueltas
Variable	Unidades devueltas
Descripción	Medir el índice de unidades devueltas por falta de calidad o no cumplir las expectativas del cliente
Formula del Indicador	$\frac{\# \text{ pares devueltos}}{\text{Total de pares despachados}}$
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	Veces
Meta	1%
Responsable de la Medición	Encargado del área de producción
Fuente de Información	Registro de despacho, Registro de devoluciones

NOMBRE DEL INDICADOR

INDICE DE UNIDADES DEVUELTAS

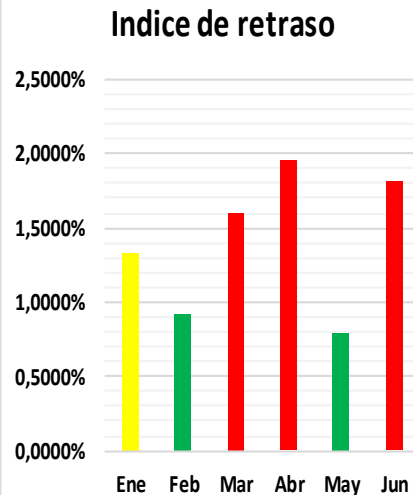
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Medir el índice de unidades devueltas por falta de calidad o no cumplir las expectativas del cliente

UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
%	Mensual	1%	SEBASTIÁN BONILLA

FUENTE(S) DE INFORMACIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO
Plan de Producción, Formato de Ordenes devueltas	$\frac{\# \text{ Pares Devueltos}}{\# \text{ Total pares despachados}}$

Mes	# Pares Devueltos	# Pares despachados	Eficacia	Gráfica de Tendencia del Indicador
Ene	25,00	1869,00	1,3376%	
Feb	16,00	1742,00	0,9185%	
Mar	29,00	1810,00	1,6022%	
Abr	38,00	1940,00	1,9588%	
May	27,00	3420,00	0,7895%	
Jun	32,00	1770,00	1,8079%	
Jul				
Ago				
Sept				
Oct				
Nov				
Dic				
Tot	167,00	12551,00		



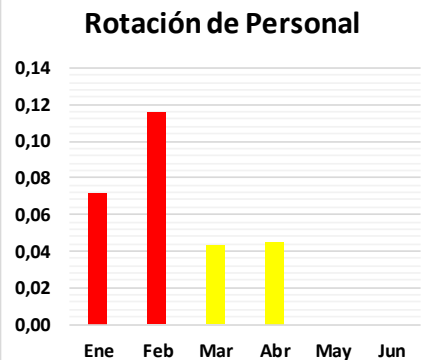
Nombre del Indicador	Rotación de Personal
Variable	Empleados
Descripción	Medir la cantidad de retiros de personal en un periodo determinado
Formula del Indicador	$\frac{\text{Total de retiros en el periodo}}{\text{Total de trabajadores disponibles}}$
Frecuencia del Indicador	Mensual
Unidades del Indicador	Veces
Meta	0
Responsable de la Medición	Encargado del área de producción
Fuente de Información	Registro de retiros de personal.

NOMBRE DEL INDICADOR**ROTACIÓN DE PERSONAL****DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Medir la cantidad de retiros de personal en un periodo determinado

UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Unds	Mensual	0,00	SEBASTIÁN BONILLA
FUENTE(S) DE INFORMACIÓN			FÓRMULA DE CÁLCULO
Nómina			$\frac{\# \text{Total de Retiros}}{\# \text{Total Empleados Disponibles}}$
Mes	# Total de Retiros	# Total de Empleados Disponibles	Eficacia
Ene	2,00	28,00	0,07
Feb	3,00	26,00	0,12
Mar	1,00	23,00	0,04
Abr	1,00	22,00	0,05
May	0,00	14,00	0,00
Jun	0,00	14,00	0,00
Jul			
Ago			
Sept			
Oct			
Nov			
Dic			

Gráfica de Tendencia del Indicador



3.5. Procesos de Producción

PROCESO DE CORTE

Plan de Acción 6. Capacitación de Operario de Corte

- Capacitación por parte del encargado del área de producción en las diferencias que tienen cada una de las referencias fabricadas en Bohemian love, así como la entrega de un formato modelo de la referencia y partes a cortar con cada una de las ordenes de producción que se envían a corte.

Plan de Acción 7. Inversión

- Compra de estantes para la organización de las piezas cortadas en el área por referencia y permitir que el auxiliar pueda trasladar las piezas ordenadamente.

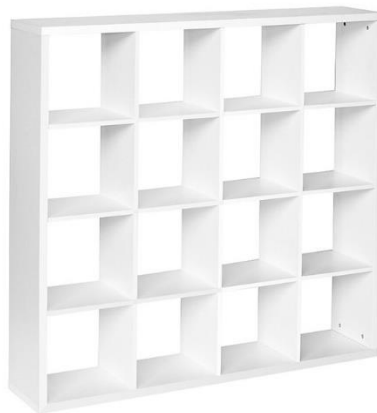


Figura 9. Estantería para ubicar los cortes de cada referencia

- Inversión de \$34.000.000 en la compra de una máquina láser de corte para asegurar un corte rápido, preciso y de calidad.



Figura 10. Máquina Laser para corte

PROCESO DE DESBASTE

Plan de Acción 8. Mantenimiento de Maquinaria

- Según el historial de mantenimiento de la pulidora el ultimo mantenimiento realizado fue hace más de ocho meses, por lo tanto, los operarios necesitaban acelerar en mayor cantidad la máquina para realizar el desbaste deseado, aun cuando en algunos casos está mala práctica llevara al rompimiento del cuero. Es por esto que, cada quincena el operario encargado de proceso de desbaste debe llevar a cabo el mantenimiento y afilado correcto de la cuchilla de la pulidora y registrarlo en el formato de registro y mantenimiento de la máquina.

PROCESO DE ARMADO

Plan de Acción 9. Inversión en Maquinaria y equipo

- Inversión de \$10.000.000 en la compra de una termo dobladora que permite realizar más costuras por hora y así mismo reducir de 12 operarios a 1 el subproceso de Costura, disminuyendo el costo de mano de obra en un 92% así como los errores en el mismo.



Figura 11. Máquina Termo dobladora

- Inversión de \$2.500.000 en la compra de una pistola de látex para la dispersión del pegante en las piezas a armar y la adecuación del espacio de trabajo necesario para realizar este subproceso, se reducirá en de 3 empleados a 2 el subproceso de pegado, disminuyendo el costo de la mano de obra en un 33%, así como la pérdida de color en el cuero debido a la mala práctica de aplicado del pegante.



Figura 12. Pistola de látex y puesto de trabajo

3.6. Publicidad y Mercadeo

Plan de Acción 10. Creación de Página web y Perfiles en Facebook e Instagram

- Crear una página web que le permita a Bohemian Love dar a conocer sus líneas de productos, sus diferentes estilos, precios y crear un medio fácil y rápido de contacto para los clientes de otras ciudades o países.
- Crear perfiles en Instagram y Facebook que le brinden la empresa un canal de comunicación directa con los clientes, una forma económica e interactiva de darse a conocer en Bucaramanga y toda Colombia.



3.7. Análisis Financiero

3.7.1. Análisis Vertical y Horizontal Balance General

En primer lugar, se puede observar como el rubro de caja y bancos aumentó en gran medida pasando de significar el 9,08% al 33,72% del total de los activos entre 2014 y 2015, esto explicado por el aumento significativo de las ventas a contado y la implementación de políticas de recuperación de cartera agresivas, lo cual es negativo ya que teóricamente tener gran cantidad de dinero en efectivo o en bancos sin generar rentabilidad no es bueno para las empresas; así mismo, la cuenta de deudores clientes se incrementó en un 114% en el mismo periodo de tiempo pero pasó de significar el 33,94% al 24,74%, debido a la misma razón mencionada anteriormente. Además, se realizó una inversión en inventario que apalancó el crecimiento en ventas y las estacionalidades del sector de manera favorable pudiendo ofrecer a los clientes créditos y soportar las ventas que se llevarían a efectuar gracias a la promesa de compra venta firmada con los clientes.

Por otra parte, si observamos los mismos rubros hacia el año 2016 hubo una disminución drástica en el valor de caja y bancos del 72,89% y un aumento de la cuenta deudores clientes del 79% lo cual afectó la liquidez de la compañía en gran medida, explicado también en la inversión de inventarios para apalancar las producciones que se solventan con las promesas de compra venta de los clientes la cual aumentó en 241%.

En cuanto al activo no corriente, cabe resaltar las inversiones de expansión de la empresa para tener la capacidad instalada de soportar el crecimiento en ventas del año 2015 y 2016 respectivamente. En cuanto a los pasivos se evidencia una falencia debido a que las deudas a corto plazo con proveedores pasaron de significar el 73% al 95% de los pasivos totales, esto sumado al incremento de las ventas a crédito de un año a otro conllevó a un problema de liquidez en Bohemian Love, lo cual obligó a la gerencia a contraer obligaciones a largo plazo con los bancos por COP 100.000.000 de pesos.

Finalmente, se puede evidenciar una recuperación de la liquidez de la empresa, debido a que las deudas con los proveedores tuvieron una reducción significativa del 38% y pasaron de significar el 95% de los pasivos totales a tener un peso de tan solo el 26,10%, además de esto, Bohemian love ha generado utilidades durante sus 3 años de estudio a pesar de los problemas de liquidez que ha atravesado, gracias a las estrategias financieras de la gerencia.

BALANCE GENERAL								
ACTIVO	2014	A.Vertical	2015	A.Vertical	A. Horizontal	2016	A.Vertical	A. Horizontal
Activo Corriente								
Caja y Bancos	\$ 7.997.000	9,08%	\$ 87.414.000	33,72%	993,08%	\$ 23.694.000	7,00%	-72,89%
Deudores Clientes	\$ 29.906.000	33,94%	\$ 64.140.000	24,74%	114,47%	\$ 114.886.000	33,96%	79,12%
Promesa de Compraventa	\$ -	0,00%	\$ 30.000.000	11,57%		\$ 102.500.000	30,30%	241,67%
Retención en la Fuente	\$ 1.875.000	2,13%	\$ 2.071.000	0,80%	10,45%	\$ 3.215.000	0,95%	55,24%
Inventarios	\$ 7.124.000	8,08%	\$ 15.947.000	6,15%	123,85%	\$ 34.282.000	10,14%	114,97%
Total Activo Corriente	\$ 46.902.000	53,23%	\$ 199.572.000	76,98%	325,51%	\$ 278.577.000	82,36%	39,59%
Activo Fijo								
Vehículo	\$ 6.000.000	6,81%	\$ 6.000.000	2,31%	0,00%	\$ 6.000.000	1,77%	0,00%
Maquinaria y Equipo	\$ 28.900.000	32,80%	\$ 47.357.000	18,27%	63,87%	\$ 47.357.000	14,00%	0,00%
Equipo de Oficina	\$ 1.547.000	1,76%	\$ 1.547.000	0,60%	0,00%	\$ 1.547.000	0,46%	0,00%
Muebles y enseres	\$ 4.769.000	5,41%	\$ 4.769.000	1,84%	0,00%	\$ 4.769.000	1,41%	0,00%
Total Activo Fijo	\$ 41.216.000	46,77%	\$ 59.673.000	23,02%	44,78%	\$ 59.673.000	17,64%	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 88.118.000	100,00%	\$ 259.245.000	100,00%	194,20%	\$ 338.250.000	100,00%	30,48%
PASIVO								
Pasivo Corriente								
Proveedores	\$ 14.785.000	73,07%	\$ 143.081.000	95,64%	867,74%	\$ 88.297.000	26,10%	-38,29%
IVA por pagar	\$ -	0,00%	\$ 2.880.000	1,93%	-	\$ 3.158.000	0,93%	9,65%
Prestamo con particulares	\$ 4.986.000	24,64%	\$ -	0,00%	-100,00%	\$ -	0,00%	0,00%
Renta y Complementos	\$ -	0,00%	\$ 2.565.000	1,71%	-	\$ 2.517.000	0,74%	-1,87%
Industria y Comercio	\$ 464.000	2,29%	\$ 1.075.000	0,72%	131,68%	\$ 3.924.000	1,16%	265,02%
Total Pasivo Corriente	\$ 20.235.000	100,00%	\$ 149.601.000	100,00%	639,32%	\$ 97.896.000	28,94%	-34,56%
Pasivo a Largo Plazo								
Obligaciones Financieras	\$ -		\$ -	0,00%	0,00%	\$ 87.547.000	25,88%	-100,00%
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ -		\$ -	0,00%	0,00%	\$ 87.547.000	25,88%	-100,00%
TOTAL PASIVO	\$ 20.235.000	100,00%	\$ 149.601.000	100,00%	639,32%	\$ 185.443.000	54,82%	23,96%
PATRIMONIO								
Cápital de persona natural	\$ 28.000.000	41,25%	\$ 28.000.000	25,54%	0,00%	\$ 28.000.000	8,28%	0,00%
Utilidad del Ejercicio	\$ 29.417.000	43,33%	\$ 41.761.000	38,09%	41,96%	\$ 43.163.000	12,76%	3,36%
Utilidad Acumulada	\$ 10.466.000	15,42%	\$ 39.883.000	36,37%	281,07%	\$ 81.644.000	24,14%	104,71%
Total Patrimonio	\$ 67.883.000	100,00%	\$ 109.644.000	100,00%	61,52%	\$ 152.807.000	45,18%	39,37%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 88.118.000	100,00%	\$ 259.245.000	100,00%	194,20%	\$ 338.250.000	100,00%	30,48%

Tabla 3. Balance General años 2014, 2015 y 2016

3.7.2. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

Para el análisis del estado de resultados de la empresa de calzado Bohemian Love se tomó como referencia el periodo comprendido entre los años 2014, 2015 y 2016 de los cuales se puede inferir el siguiente análisis:

En primera medida se observa un crecimiento constante de la utilidad operacional durante los tres periodos, sin embargo, se observa una disminución del peso sobre las ventas totales del mismo rubro, el cual pasó de ser el 29,5% en el 2014 al 11,5% para el año 2016. Ahora bien, el fenómeno anterior se ve explicado por el aumento significativo de los costos de ventas debido a la falta de negociación con los proveedores de las materias primas justificado en la falta de planeación de la producción y a las compras injustificadas de materiales para las producciones.

Por otra parte, la disminución del peso de la utilidad operacional respecto a las ventas en los periodos se ve reflejada en la contratación de personal con los requisitos legales diferenciándose así de los modelos de contratación de la competencia, adicionalmente el aumento de los gastos de arrendamiento en un 22,2% para el 2015 y 150% para el 2016 refleja el crecimiento y expansión que Bohemian Love ha experimentado.

Adicionalmente, la empresa hacia 2016 empezó a implementar políticas de calidad para evitar los errores en la producción y corregir los errores en la mercancía ya entregada a los clientes con el fin de evitar incurrir en costos de devolución de mercancía vendida, gracias a lo cual Bohemian love logró llevar a 0 COP este rubro para el año 2016 y se espera que haya el mismo comportamiento para los años siguientes.

Finalmente, se evidencia que Bohemian Love reporta utilidad del ejercicio durante los 3 años de estudio, creciendo año a año a razón de 42% al 2015 y 3,4% a 2016. Sin embargo, el peso de la utilidad del ejercicio respecto a las ventas totales se ha reducido de un 27,8% en 2014 a 8,6% en 2016.

ESTADO DE RESULTADOS								
	2014	A.vertical	2015	A.Vertical	A. Horizontal	2016	A.Vertical	A. Horizontal
VENTAS								
Ventas Brutas	\$ 105.789.000	100%	\$ 391.494.000	100%	270,1%	\$ 503.226.000	100%	28,5%
(-)Devoluciones en ventas	\$ -	0%	\$ 585.000	0%	585,0%	\$ -	0%	-585,0%
TOTAL VENTAS	\$ 105.789.000	100%	\$ 390.909.000	100%	269,5%	\$ 503.226.000	100%	28,7%
(-)COSTO DE VENTAS								
Inventario Inicial	\$ 6.587.000	6,2%	\$ 7.124.000	1,8%	8,2%	\$ 15.947.000	3,2%	123,8%
(+) Compras	\$ 60.763.000	57,4%	\$ 323.282.000	82,6%	432,0%	\$ 393.707.000	78,2%	21,8%
(=) Mercancia Disponible	\$ 67.350.000	63,7%	\$ 330.406.000	84,4%	390,6%	\$ 409.654.000	81,4%	24,0%
(-) Inventario Final	\$ 7.124.000	6,7%	\$ 15.947.000	4,1%	123,8%	\$ 34.282.000	6,8%	115,0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 60.226.000	56,9%	\$ 314.459.000	80,3%	422,1%	\$ 375.372.000	74,6%	19,4%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.563.000	43,1%	\$ 76.450.000	19,5%	67,8%	\$ 127.856.000	25,4%	67,2%
(-) GASTOS GENERALES								
Personal	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	0,0%	\$ 15.879.000	3,2%	15879,0%
Arrendamientos	\$ 10.800.000	10,2%	\$ 13.200.000	3,4%	22,2%	\$ 33.109.000	6,6%	150,8%
Mantenimiento	\$ 358.000	0,3%	\$ 1.277.000	0,3%	256,7%	\$ -	0,0%	-100,0%
Servicios	\$ 2.650.000	2,5%	\$ 12.855.000	3,3%	385,1%	\$ 12.903.000	2,6%	0,4%
Legales	\$ 135.000	0,1%	\$ 165.000	0,0%	22,2%	\$ 726.000	0,1%	340,0%
Seguro		0,0%		0,0%	0,0%	\$ 643.000	0,1%	643,0%
Contribuciones y afiliaciones		0,0%		0,0%	0,0%	\$ 4.113.000	0,8%	4113,0%
Diversos	\$ 458.000	0,4%	\$ 8.562.000	2,2%	1769,4%	\$ 2.669.000	0,5%	-68,8%
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 14.401.000	13,6%	\$ 36.059.000	9,2%	150,4%	\$ 70.042.000	13,9%	94,2%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 31.162.000	29,5%	\$ 40.391.000	10,3%	29,6%	\$ 57.814.000	11,5%	43,1%
(+) INGRESOS FINANCIEROS	\$ -	0,0%	\$ 5.840.000	1,5%	5840,0%	\$ 10.840.000	2,2%	85,6%
(-) EGRESOS FINANCIEROS	\$ 1.745.000	1,6%	\$ 41.905.000	10,7%	2301,4%	\$ 22.974.000	4,6%	-45,2%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 29.417.000	27,8%	\$ 44.326.000	11,3%	50,7%	\$ 45.680.000	9,1%	3,1%
(-) IMPUESTO DE RENTA	\$ -	0,0%	\$ 2.565.000	0,7%	2565,0%	\$ 2.517.000	0,5%	-1,9%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 29.417.000	27,8%	\$ 41.761.000	10,7%	42,0%	\$ 43.163.000	8,6%	3,4%

Tabla 4. Estado de resultados años 2014, 2015 y 2016

3.7.3. Indicadores Financieros

- **Indicadores de Liquidez**

- **Razón Corriente:** Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, consiste en la facilidad que la empresa tiene para convertir sus activos en dinero en efectivo sin incurrir en pérdidas significativas de su valor, en ese sentido, de tener liquidez.

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Año	Pasivo Corriente	Activo Corriente	Razón Corriente
2014	\$ 20.235.000,00	\$ 46.902.000	2,32
2015	\$ 149.601.000,00	\$ 199.572.000	1,33
2016	\$ 97.896.000,00	\$ 278.577.000	2,85

Interpretación: Para los tres periodos de estudio la empresa Bohemian Love cuenta con una razón corriente favorable, ya que en 2014 contaba con 2,32 pesos para cubrir cada peso de deuda a corto plazo, en 2015 con 1,33 pesos y en 2016 alcanzó su máximo con 2,85 pesos.

- **Prueba Ácida:** Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severo que la anterior y es calculado restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Año	Pasivo Corriente	Activo Corriente	Inventarios	Prueba Ácida
2014	\$ 20.235.000	\$ 46.902.000	\$ 7.124.000	1,97
2015	\$ 149.601.000	\$ 199.572.000	\$ 15.947.000	1,23
2016	\$ 97.896.000	\$ 278.577.000	\$ 34.282.000	2,50

Interpretación: Evaluando de una forma más severa, Bohemian Love contó con 1,97 pesos para cubrir cada peso de deuda a corto plazo en 2014, 1,23 pesos en 2015 y 2,50 pesos en 2016, lo cual habla bien de la forma en la cual se están administrando los recursos en la empresa.

- **Capital Neto de Trabajo:** Muestra la relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Año	Pasivo Corriente	Activo Corriente	Capital de Trabajo
2014	\$ 20.235.000	\$ 46.902.000	\$ 26.667.000
2015	\$ 149.601.000	\$ 199.572.000	\$ 49.971.000
2016	\$ 97.896.000	\$ 278.577.000	\$ 180.681.000

Interpretación: Una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo la empresa Bohemian Love contó con \$26.667.000 millones de pesos en 2014, \$49.971.000 millones de pesos en 2015 y \$180.681.000 millones de pesos en 2016 para cubrir las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

- **Indicadores de Actividad**

- **Rotación de Inventarios:** Indica la frecuencia con la que sale una existencia del almacén para su venta. Por ello, se requiere propiciar que se tenga un elevado nivel de rotación, ya que eso mostraría un adecuado dinamismo en las ventas, permitiendo también la reducción de los costos de almacenamiento.

$$N^{\circ} \text{ Días de Inv} = \frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo de Mercancía Vendida}} \quad (1)$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{360}{N^{\circ} \text{ Días de Inv}} \quad (2)$$

Año	Inventario	Costo de Ventas	N° de días de Inventario	Rotación de Inventario
2014	\$ 7.124.000	\$ 60.226.000	42,58	8,45
2015	\$ 15.947.000	\$ 314.459.000	18,26	19,72
2016	\$ 34.282.000	\$ 375.372.000	32,88	10,95

Interpretación: En primera medida, la empresa tuvo que almacenar durante 42.58, 18.26 y 32.88 días sus productos para satisfacer la demanda durante los 3 periodos de estudio respectivamente; así mismo, cabe resaltar que en 2015 convirtió sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar 19.72 veces en el año debido al aumento de las ventas y la correcta gestión de mercadeo.

- **Rotación de Cartera:** Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El objetivo de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza.

$$N^{\circ} \text{ Días de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas Netas}} \quad (1)$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{360}{N^{\circ} \text{ Días de Cartera}} \quad (2)$$

Año	Cuentas x Cobrar	Ventas Netas	N° de días de cartera	Rotación de Cartera
2014	\$ 29.906.000	\$ 105.789.000	101,77	3,54
2015	\$ 64.140.000	\$ 390.909.000	59,07	6,09
2016	\$ 114.886.000	\$ 503.226.000	82,19	4,38

Interpretación: El plazo promedio concedido a los clientes para cancelar sus deudas fue de 101.77 días en 2014, un periodo grande con el fin de captar nuevos clientes fidelizarlos, en 2015 se redujo significativamente sin causar un gran impacto sobre las ventas, sin embargo, en 2016 se concedió en promedio 82.19 días para cancelarlas. Así mismo cobró su cartera 3.54,6.09 y 4.38 veces durante los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

- **Rotación de Activos:** Tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma, es decir, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada peso invertido. Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada peso invertido.

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

Año	Ventas Netas	Activos Totales	Rotación de Activos
2014	\$ 105.789.000	\$ 88.118.000	1,20
2015	\$ 390.909.000	\$ 259.245.000	1,51
2016	\$ 503.226.000	\$ 338.250.000	1,49

Interpretación: Por cada peso invertido en activos por la gerencia de Bohemian Love, generó 1.20, 1.51 y 1.49 pesos durante los periodos de estudio.

- **Rotación de Proveedores:** Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

Interpretación: Actualmente, la compañía cancela sus cuentas por pagar diariamente con los proveedores que están ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana y a 90 días las cuentas por pagar que exceden los 2 millones de pesos.

- **Indicadores de Endeudamiento**

- **Endeudamiento sobre activos totales:** Indica el porcentaje de deuda a corto y largo plazo financiada con capital propio, o, en otras palabras, evalúa qué porcentaje de los activos totales es financiado por terceros.

$$\text{Endeudamiento Sobre Activos} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Año	Pasivos Totales	Activos Totales	Endeudamiento Sobre Activos
2014	\$ 20.235.000	\$ 88.118.000	23,0%
2015	\$ 149.601.000	\$ 259.245.000	57,7%
2016	\$ 185.443.000	\$ 338.250.000	54,8%

Interpretación: Para la empresa en 2014 el 23% de los activos totales eran gracias a la financiación de terceros, en 2015 del 57,7% y en 2016 de 54,8% explicado por la financiación de los bancos para la compra de maquinaria e inventarios de materia prima para tener la capacidad de cubrir la demanda de los clientes.

- **Endeudamiento de leverage o Apalancamiento:** Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Endeudamiento de Leverage} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Año	Pasivos Totales	Patrimonio	Endeudamiento de leverage
2014	\$ 20.235.000	\$ 67.883.000	29,8%
2015	\$ 149.601.000	\$ 109.644.000	136,4%
2016	\$ 185.443.000	\$ 152.807.000	121,4%

Interpretación: Para el 2014 el endeudamiento de leverage no representaba un mayor riesgo para la compañía siendo del 29.8%, sin embargo, hacia el 2015 y 2016 Bohemian love tuvo un endeudamiento más grande que el patrimonio con el cual podían apalancarse sus socios, es decir, podría representar una mala capacidad de pago de la empresa en el momento que decidan adquirir alguna clase de financiación para crecimiento o desarrollo.

- **Indicadores de Rentabilidad:**

- **Rentabilidad del patrimonio:** Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Año	Utilidad Neta	Patrimonio	Rentabilidad del Patrimonio
2014	\$ 29.417.000	\$ 67.883.000	43,3%
2015	\$ 41.761.000	\$ 109.644.000	38,1%
2016	\$ 43.163.000	\$ 152.807.000	28,2%

Interpretación: En cuanto a la rentabilidad del patrimonio invertido en Bohemian Love se evidencia un panorama alentador, ya que por cada peso

invertido en la empresa se generó rentabilidad del 43.3%, 38.1% y 28.2% durante el periodo de estudio.

- **Rentabilidad de los Activos:** Expresa la rentabilidad de los activos, medida con respecto a su aporte a la utilidad neta de la empresa.

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \times 100$$

Año	Utilidad Neta	Activos Totales	Rentabilidad de los Activos
2014	\$ 29.417.000	\$ 88.118.000	33,4%
2015	\$ 41.761.000	\$ 259.245.000	16,1%
2016	\$ 43.163.000	\$ 338.250.000	12,8%

Interpretación: Debido a que la rentabilidad de los activos es un ratio bajo para los 3 años de estudio se pudo inferir que la empresa estaba teniendo una capacidad instalada ociosa o un mal manejo de la liquidez, sin embargo, para 2017 se llevaron a cabo planes de acción, los cuales se espera que contribuyan al incremento de la rentabilidad de los activos.

- **Margen Bruto de Utilidad:** Indica la cantidad que se obtiene de utilidad bruta por cada UM de ventas, luego de que la compañía ha cubierto los costos de producción y venta.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Año	Utilidad Bruta	Ventas Netas	Margen Bruto de Utilidad
2014	\$ 45.563.000	\$ 105.789.000	43,1%
2015	\$ 76.450.000	\$ 390.909.000	19,6%
2016	\$ 127.856.000	\$ 503.226.000	25,4%

Interpretación: Luego de cancelar los costos de producción y ventas, la empresa generó un 43.1% de utilidad por cada peso vendido en 2014, 19.6%

para el 2015 y un 25.4% para 2016, lo cual fue favorable para la utilidad del ejercicio en los periodos respectivamente.

4. Conclusiones

- A partir del proyecto desarrollado en la empresa de calzado Bohemian Love se logró establecer el diagnóstico de las áreas críticas y se crearon herramientas de medición para el seguimiento constante de las mismas.
- Al desarrollar e implementar las mejoras propuestas en el mejoramiento del sistema productivo, se logró disminuir la distancia recorrida por los operarios para todos los procesos, adicionalmente se disminuyeron los costos de personal optimizando los procesos y asignando únicamente el personal necesario a los mismos.
- La implementación del sistema de indicadores de gestión respectivos, que permitió el análisis y verificación del comportamiento y desempeño del sistema de producción de la empresa, adicionalmente la asignación de metas y logros para su medición futura.
- Se debe continuar con las capacitaciones al personal con el fin de crear una cultura de mejoramiento y compromiso en el área de trabajo de cada uno, con el fin de realizar ajustes oportunos que conlleven al mejor de la organización.
- Los planes de acción propuestos durante el desarrollo del proyecto contribuyeron a la optimización de los procesos, incremento de la eficiencia y reducción de las fallas por falta de calidad en el producto terminado.
- Se puede inferir que la compañía tiene una solvencia y liquidez aceptables, que le permiten cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo; sin embargo, debe prestar especial atención sobre el apalancamiento que está teniendo para sus inversiones para no presentar problemas de liquidez durante periodos de escasez de la demanda.
- Es importante que la empresa siga enfocando sus estrategias en pro el mejoramiento continuo, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios y dificultades que se puedan presentar en el futuro como consecuencia del ejercicio de sus actividades.

- Se debe realizar un estudio de mercados enfocado a buscar nuevos sectores o nichos que permitan el crecimiento de las ventas y el desarrollo de nuevas líneas de producción en Bohemian Love.

5. Referencias

- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (s.f.). *El Balanced Score Card, una herramienta para la planeación estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Contaduría y Finanzas . Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Cubillos Benavides, M., & Nuñez Ramírez, S. (Agosto de 2012). *Dafp.gov.co*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445
- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortegón, A., Guevara Restrepo, I. M., Montoya zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P., & Ortiz Martínez , Y. A. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Trabajo escrito, Universidad Nacional de colombia, Administración, Palmira. Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102026/102026-2014-1/Entorno_de_conocimiento/Contenidos_del_curso_Juego_Gerencial_2014/Contenidos_unidad_1/Planeacion_estrategica.pdf
- Fernandez, A. (Marzo de 2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE: Revista de alumnos antiguos*, 32-42. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Ciudad de Mexico: Alfaomega. Recuperado el 20 de Marzo de 2017
- Institución Universitaria de Envigado. (12 de Mayo de 2009). *Iue.edu.co*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
- Moreno, C. G. (2012). *Cátedra: Planificación y Administración*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.sc.ehu.es/owhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Rosero Villabon, O. G. (2006). *Indicadores Financieros para el Blanced Scorecard*. Universidad Nacional de Colombia, Administración, Manizales. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1117/1/omargiovanniroserovillabon.2006.pdf>

Sarmiento, J. A., & Aparicio Sarmiento, A. F. (2 de 10 de 2014). Diagnóstico Interno. (M. Y. Burgos Ayala, A. P. Romero Osorio, C. K. Arguello Pérez, & J. K. Maldonado, Entrevistadores)

Silva Matiz, D. A. (2008). *TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN*. Interpretativo, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería Industrial, Bogota D.C. Recuperado el 14 de Febrero de 2016