

MANUFACTURAS DE CALZADO J&J S.A.S, DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES*
MANUFACTURES OF FOOTWEAR J&J S.A.S, FROM DOSQUEBRADAS MUNICIPALITY. APPLICATION OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS FOR DECISION MAKING

*María Paula Garzón Lozano**, Oscar Daniel Montilla Trujillo**, Laura, Vanessa Rodríguez Marín***

* Este documento es producto del trabajo de investigación formativa dirigida por los docentes que integran el colectivo.

** Estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: maria.garzon@ucp.edu.co - oscar.montilla@ucp.edu.co laura.l.rodriguez@ucp.edu.co

RESUMEN:

El presente trabajo muestra los resultados del trabajo académico aplicado orientado a describir la implementación del proceso administrativo en la organización Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. ubicada en el municipio de Dosquebradas, dedicada a la producción y comercialización de calzado. Para llevar a cabo el trabajo, se toma en consideración las funciones del proceso administrativo, a su vez, las agregados económicos que influyen en la toma de decisiones y la administración financiera que se relaciona con la función de control. Igualmente se contrasta la teoría con la práctica empresarial de la organización seleccionada para así alcanzar el objetivo planteado.

PALABRAS CLAVE:

Proceso administrativo, variables macroeconómicas, diagnóstico financiero, proceso administrativo, sector del calzado.

ABSTRACT:

This document shows the results of an investigation orientated in describing the implementation of administrative processing in the organization “Manufacturas de Calzado J&J S.A.S.” Which is located in the suburb Dosquebradas, and is in charge of the production and commercialization of footwear. For the development of the investigation some considerations are taken in mind, such as, administrative functions. At the same time, the relevance of the that influence the decision-making and the administrative finance, which is related to the control function. Equally, there is a contrast made between the theory and the business practice of the organization selected, aiming this way to accomplish the objective established.

KEY WORDS:

Administrative process, macroeconomic variables, financial diagnosis, administrative processing techniques, footwear sectors.

Actualmente, el entorno económico global de los países se orienta hacia el desarrollo de las empresas nacionales apoyadas en la competitividad de los sectores económicos, los cuales en aras de lograr su expansión hacia nuevos mercados en el contexto real de libre competencia plantean objetivos que posibiliten su posicionamiento; específicamente, el sector secundario en la industria del calzado tiene como meta que “en el 2017 Risaralda, posicionará el 50% de su producción de calzado en el mercado internacional, con productos de alto valor agregado y excelente calidad” (Henao, 2008,p.49).

Por lo cual, se hace necesario realizar investigaciones que permitan comprender los cambios que se presentan, las técnicas de planeación y análisis competitivos en relación con los procesos de la organización, para identificar las oportunidades y debilidades de cada empresa y actuar respecto a los resultados.

Las empresas abarcan funciones de diferentes ámbitos, lo cual implica que no se maneja una estabilidad constante que propicie su relación con el entorno; sin embargo el éxito de estas funciones son permeadas por el proceso administrativo aplicado a su realización; entendido como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y como estas se relacionan y forman un proceso integral” (Münch, 1994, p 29). La toma de decisiones por parte de la administración es un asunto cambiante que debe ir simultáneamente impregnado de racionalidad; ejercida en un contexto histórico, económico y social concreto sobre el cual el proceso administrativo aporta sus funciones de gestión.

La macroeconomía también juega un papel significativo en este aspecto puesto que permite conocer “el estudio del comportamiento agregado de una economía, en tanto que la vida económica de un país depende de millones de acciones individuales realizadas indistintamente por empresas comerciales, consumidores, trabajadores y funcionarios de gobierno, la macroeconomía se centra en las consecuencias globales de cada una de estas acciones” (Sachs & Larraín, 1994, p. 1).

Adicionalmente, la elección se sustentará en la administración financiera entendida como “la fase (...) en la cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa” (Perdomo, 1993, p.31); apoyando de manera directa a la realización del proceso administrativo en términos de planeación y control.

El trabajo académico aplicado es de importancia para la región debido a que se centra en el sector calzado caracterizado por ser una de las apuestas del Plan Regional de Competitividad risaraldense. Igualmente brinda información, a la Asociación de Fabricantes de Calzado en Risaralda acerca del estado actual del sector en la región, puesto que esta asociación requiere de información documentada; y a la empresa estudiada, Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. acerca de las técnicas empleadas en el proceso administrativo, describiendo sus elementos y comprendiendo como estos interactúan entre sí para lograr el funcionamiento efectivo de esta organización.

Finalmente, se busca describir que técnicas del proceso administrativo son empleadas en la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. del municipio de Dosquebradas para la toma de decisiones actualmente. Sustentado en el proceso administrativo, la identificación de los agregados económicos que se utilizan en la empresa y la manera como esta invierte, financia y paga sus dividendos.

De los diferentes tipos de investigación propuestos por Tamayo, se afirma que este trabajo de colectivo es de tipo descriptivo pues busca “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (1999, pp. 44-49), por ende, el objetivo de la investigación no es comprobar explicaciones, aprobar hipótesis o hacer predicciones, sino describir las técnicas del proceso administrativo utilizado en la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. El método de investigación utilizado es el de las ciencias sociales de tipo deductivo el cual según Aktouf “busca entender una idea particular a través de una general” (2001, pp. 34-37); justificado dentro del cuerpo de trabajo a partir de los documentos

teóricos propuestos por diferentes autores, para después contrastarlos con la empresa.

La naturaleza del fenómeno es cualitativa, puesto que su orientación es de orden comprensivo, guiado a través de estructuras teóricas (Tamayo, 1999, p.54), estudia la realidad en su contexto natural e implica la utilización de una gran variedad de materiales que describan la rutina y las situaciones problemáticas. (Aktouf, 2001, p.36). El objeto de estudio tratado en este trabajo académico es la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S, con el fin de obtener la información necesaria para describir su proceso administrativo. Las categorías manejadas en este trabajo fueron: el proceso administrativo, los agregados económicos y el diagnóstico financiero.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizaron fuentes primarias como la empresa en cuestión; además de fuentes secundarias como aquellas personas referenciadas durante el desarrollo del texto; y la técnica de recolección de información fue la entrevista con la guía de preguntas semiestructurada al gerente de la empresa.

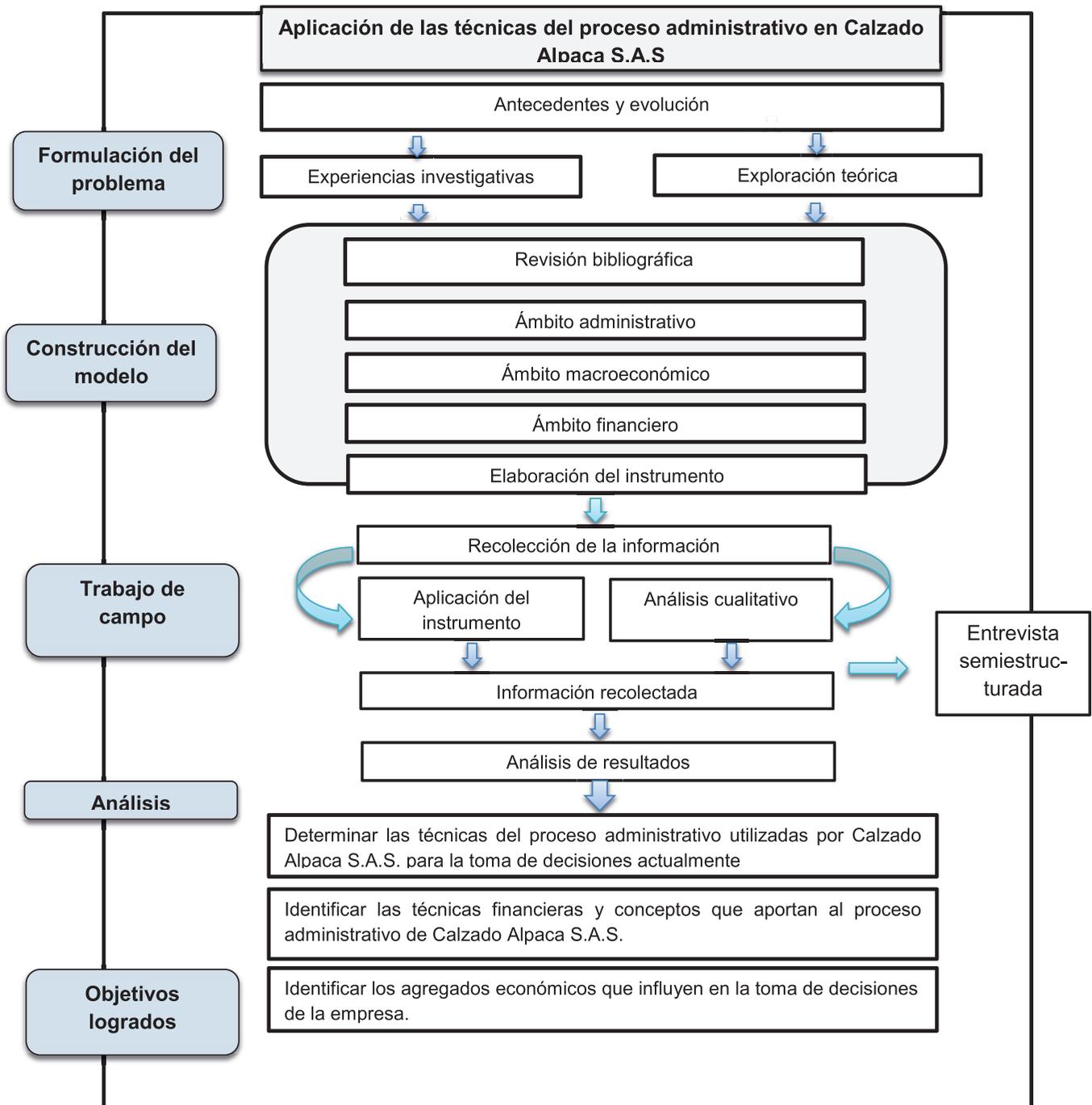


Ilustración 1: Diseño Metodológico, Adaptado de Franco Vásquez & Muñoz Montaña (2010).

Marco referencial

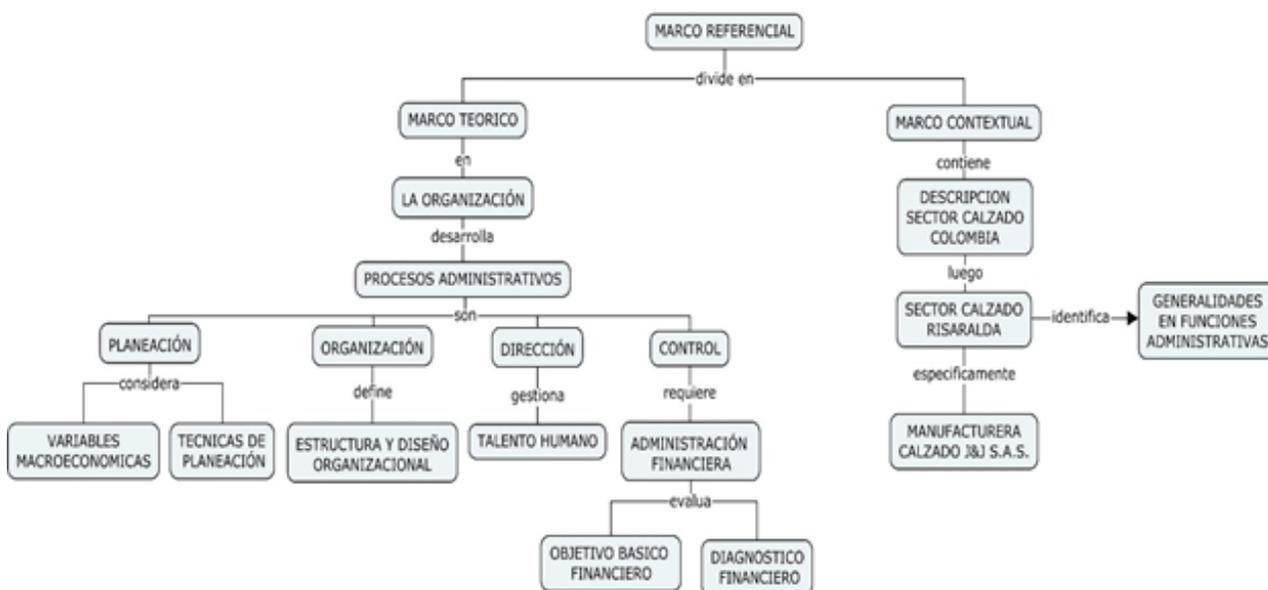


Ilustración 2: Marco Referencial, elaboración propia.

Referente teórico

Aquella persona encargada del desempeño de los miembros de una organización que a su vez posee autoridad formal para gestionar los recursos humanos, financieros, físicos e informativos de la empresa se le denomina administrador. Este “actúa sobre el proceso administrativo, el cual es el campo dinámico de las organizaciones. Tal actuación consiste en tomar decisiones en diferentes momentos y con diferentes horizontes de tiempo” (Salazar, Flórez, & Muñoz, 2015), basado en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Concerniente a las funciones, la planeación es primordial en el proceso administrativo, bien sea para tener una mejor organización de los proyectos como para estimar su viabilidad. Para esta segunda se hace necesario el estudio del ambiente externo

a la empresa, por medio de la economía o preferiblemente la macroeconomía, la cual como se menciona con anterioridad se centra en las consecuencias globales de cada acción, es decir, del comportamiento de agentes como el *Consumo (C)*, la *Inversión (I)*, el *Gasto Público (G)*, las *Exportaciones (X)* y las *Importaciones (M)*; dependientes su vez de *Tipo de interés (r)*, la *Tasa Impositivo (T)* y la *Tasa de Cambio Nacional (TCN)*; evidenciados en los tres equilibrios de mercado: el de bienes y servicios, el monetario y el cambiario, los cuales se representan en las curvas IS, LM y BP respectivamente.

Entendiendo la TCN como “el precio de la moneda nacional expresado en la moneda extranjera (...), estas variaciones se denominan apreciaciones nominales o depreciaciones nominales” (Blanchard, 2006, p.420). El primer mercado se

caracteriza por representar una condición de equilibrio dado que $Y = Z$ donde la producción debe ser igual a la demanda

$$Y = C + I + G + Xn, \text{ donde } Xn = X - M$$

$$C = c_0 + c_1(Y - T)$$

$$I = I_0 + I_1Y - I_2i$$

$$G = G$$

$$T = t_0 + t_1Y$$

$$X = X_0 + X_1Y^* - X_2TCN$$

$$M = M_0 + M_1Y - M_2TCN$$

Despejando de esta igualdad, se obtiene que la producción de equilibrio para las economías sea, donde

$$Y = \frac{1}{1 - c_1(1 - t_1) - I_1 + M_1} (A_0 - c_1t_0 + G - I_2i + TCNXn_2 + X_1Y')$$

, donde

$$A_0 = c_0 + I_0 + X_0 - M_0$$

$$Xn_2 = X_2 + M_2$$

Por su parte, el mercado monetario “se deriva a partir de la condición de equilibrio en el mercado de dinero, lo cual requiere que la cantidad de dinero demandada sea igual a la cantidad de dinero ofrecida” (Mishkin, 2008, p. 531), es decir, que la cantidad de dinero circulante (desde el más líquido hasta el menos líquido) en la economía del país sea suficiente para atender las transacciones o que el dinero circulante no sea mayor al requerido por estas, expresando la relación LM

$$\left(\frac{M}{P}\right)^s = \left(\frac{M}{P}\right)^d$$

la cual expone que $\left(\frac{M}{P}\right)^d = f_1Y + f_2r$ donde f_1Y es la renta nominal y f_2r es la función de interés.

Ambos mercados se pueden interferir por medio de políticas fiscales o monetarias, la primera con instrumentos como lo son el Gasto Pública o la Tasa Impositiva y la segunda con el Encaje Bancario o la Tasa de Interés, ya sea de manera contractiva o expansiva.

Como se mencionó anteriormente, la función de planeación es conocida como un proceso vital e influyente en todas las acciones del administrador, pues acá se fijan tanto los objetivos como las directrices adecuadas para el logro de estos y conduce una serie de actividades organizativas, de liderazgo y de control (Münch, p.50, 2010).

Adicionalmente, existen varias técnicas que facilitan a los administradores desarrollar este proceso de manera científica, lógica y racional, lo cual las hace imprescindibles para la predicción y minimización de riesgos; igualmente, útiles para la toma de decisiones. Su análisis en esta investigación se presenta en base a lo expuesto por Dubrin en *Fundamentos de Administración*, donde se reconocen las siguientes: técnicas de pronóstico, gráficas de Gantt y de hitos, técnicas de planeación del PERT, análisis del punto de equilibrio, árboles de decisión, y técnicas para el control de los inventarios (2000, pp.162-177).

En su orden, las técnicas de pronóstico hacen alusión a las predicciones de circunstancias futuras que son netamente necesarias para detectar tendencias y reacciones de largo plazo (p.162). Se realizan acorde al tipo de información: cualitativa, en la cual el pronóstico de juicio se basa en un conjunto de opiniones subjetivas; o cuantitativa; donde el análisis de series de tiempo se infiere de la

observación realizada a intervalos regulares durante un periodo.

Las gráficas de Gantt y de hitos son instrumentos para la supervisión de proyectos que facilita el registro del tiempo que requiere cada actividad para su cumplimiento oportuno. De modo que, la primera “ilustra visualmente el avance real y el proyectado del trabajo”; y la segunda, es una extensión de la anterior que “contiene una lista de subactividades que se deben concluir a fin de realizar las actividades más importantes” (p.167-168). Igualmente, la técnica para la evaluación y revisión de programas (PERT) es un modelo de redes que describe y monitorea todos los eventos interrelacionados en la ejecución de un proyecto de gran escala (p.169).

El análisis del punto de equilibrio, por su parte, determina “la relación entre el total de costos y el de ingresos en diversos niveles de la actividad de ventas o de producción”, ayudando así al administrador a decidir sobre diferentes productos, equipos o piezas (p.171). Mientras tanto, los árboles de decisión son una ilustración gráfica de las posibles soluciones que se pueden dar a un problema, permitiendo calcular el resultado de una serie de decisiones a medida se realiza una secuencia de estas.

Por último, se alude a técnicas para el control de inventarios como la planeación de los materiales requeridos (PMR), el cual es un sistema computarizado diseñado para garantizar que el manejo de materiales y el control de inventarios sean eficientes; la cantidad económica de pedido (CEP), que hace referencia al nivel en que se reducen al mínimo los costos administrativos y de mantenimiento; y el sistema justo a tiempo

(JIT), cuyo fin es reducir los inventarios y llevarlos a la planta en el momento preciso en que se necesitan (Dubrin, 2000, pp.175-177).

Por otra parte y retomando las funciones del proceso administrativo, Reyes (1998, p.277) expone la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”; por tanto, es conveniente aplicar principios como la especialización, jerarquía, autoridad, cadena de mando, responsabilidad, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. En cuanto a la estructura organizacional es decir, “el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad” (Jones, 2008, p.7), se encuentra el núcleo operativo, la cumbre estratégica, línea media, tecno estructura y staff de apoyo.

De manera que la estructura y el diseño organizacional están definidas por acciones como la distribución de tareas y la armonización de estas mediante mecanismos de coordinación como el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización bien sea de producción, procesos de trabajo o destrezas; los cuales requieren según Mintzberg (2001, p. 22-25) diferentes maneras de comunicación y tipos de configuración estructural de la organización como simple, burocrática, divisional, matricial-funcional, en red y/o misionaria.

Como tercera función del proceso administrativo está la dirección, entendida como el “elemento (...) en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado

por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones” que comprende diversos elementos como lo son la comunicación, el liderazgo, la motivación, los equipos de trabajo, y la confianza; los cuales son guiados hacia la toma de decisiones acertada en la organización (Reyes, 1998, p.384). Por consiguiente, la dirección del talento humano desde un modelo empresarial orgánico permite reconocer que las personas son importantes dentro de la organización pues son quienes la conforman y realizan diferentes labores para alcanzar los objetivos empresariales. En resumen:

“Gerenciar el talento humano significa formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, (...) Consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo” (González, 2003, p. 9).

Finalmente, el control es una función útil que emplea el administrador para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos, como también para asegurarse que las actividades realizadas concuerden con lo planeadas por la organización para evitar que se presenten desviaciones en el logro de estos planes (Stoner & Freeman, 1994, p.10). Por tanto, el control cumple un rol fundamental en el

proceso administrativo de la organización y le permite mejorar continuamente; en otras palabras, mide el éxito de la planeación, ayuda al mejor desempeño tanto de la función organización como de dirección y también mide su propia eficacia (Dubrin, 2000, p.376).

De modo que esta función, se apoya en las finanzas, las cuales regulan la eficacia y la obtención del dinero para lograr los objetivos de la empresa, a medida que “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo” (Bodie & Merton, 2003, p.2); permitiendo el análisis de instrumentos contables como: el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja.

Se reconoce igualmente la esencia del negocio que trata de la revisión realizada a partir de cuatro desigualdades: 1) Rentabilidad del Patrimonio mayor a la Tasa Mínima de Rendimiento Requerida; 2) Rentabilidad del Activo mayor a el Costo Promedio Ponderado de Capital; 3) RP mayor al CPPK y 4) RP mayor a RA; cuyo cumplimiento permite alcanzar el objetivo básico financiero.

Ahora bien, en la organización se establecen objetivos empresariales que determinan un marco de referencia para guiar la toma de decisiones, desde cada departamento se proponen diversas metas; sin embargo, las finanzas son aquellas que proporcionan los recursos monetarios para la ejecución de estas. Por ende que el objetivo básico financiero sea “velar por la maximización del valor de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés bajo los criterios más estrictos de legalidad, ética y

conservación del medio ambiente” (Faus, 1999, pp.121-134).

Como se menciona anteriormente, las decisiones tomadas por la empresa desde las finanzas se clasifican como de inversión, relacionadas con la “determinación de la cantidad de capital de trabajo y activo fijos que la empresa utilizará para llevar a cabo sus operaciones”; de financiación, que corresponden a la adquisición de recursos para la obtención de los diferentes activos necesarios para el ejercicio del negocio; y de dividendos, que alude a la repartición de utilidades para socios y acreedores (García, 1999, pp.31-44). Estas se evidencian en las diferentes fases del flujo de caja libre, el cual se define como el excedente disponible después atenderlas; así pues, permite verificar el cumplimiento del OBF.

El estudio que se realiza en la empresa a partir de la información que brinda el departamento contable, posibilita diagnosticar la situación financiera histórica y actual de la organización. Este diagnóstico “consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas (...), al igual que las decisiones operacionales y no operacionales (...), realizadas durante un periodo y el financiamiento de las mismas” (Fierro, 2004, p.215), evaluando los resultados del análisis de estructura y de los indicadores financieros.

El análisis debe hacerse a través de una serie de etapas; la preliminar que consiste en la determinación del objetivo que se busca con este diagnóstico dependiendo del tipo de usuario que lo realice; después, en el análisis formal se agrupa la información “en forma

de relaciones, cuadros estadísticos, gráficos e índices”; y por último, la etapa del análisis real en la cual se estudia toda la información organizada anteriormente. Para determinar el estado de la salud financiera de una empresa según García, se hace necesario el análisis de signos vitales como liquidez, rentabilidad y endeudamiento. (1999, pp.197-198).

Por su parte, el primero hace referencia a “la evaluación de la capacidad de la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que ésta corre” (p.191), es decir, que estima la idoneidad de la organización para dar respuesta a sus responsabilidades. El segundo, alude al cálculo de la eficiencia en relación con el uso de los activos considerando tanto las utilidades con las inversiones realizadas (p.233), evaluando los resultados económicos de la actividad empresarial. Y el tercero, conduce a la determinación de dos aspectos; el riesgo que corren los propietarios al financiar los activos de la empresa con pasivos y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio; y, la capacidad de endeudamiento teniendo en cuenta su suficiencia para generar flujo de caja y saldar servicio a la deuda (p.192).

Referente contextual

Las políticas económicas del país, según Ricardo Hausman (1995) en su informe *Hacia una economía menos volátil*, se destaca por resaltar el manejo macroeconómico “por haber evitado grandes déficit fiscales y manejos monetarios populistas, Colombia ha obtenido crecimiento del producto estables (...), ha tenido la más baja volatilidad en sus tasas de crecimiento e inflación en el

continente” (como se cita en Urrutia, 1996, p.2); la necesidad de políticas destinadas a la reducción de las disparidades económicas entre las diferentes regiones del país es evidente.

El porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto Nacional para el sector secundario en el 2014 fue de un 20,4%, además el crecimiento de la producción industrial en Enero del 2016 fue de 8,2%, en comparación con el mismo mes del 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016, p.4). Las manufacturas han aportado en gran cantidad al PIB nacional con un 11,2%, ocupando el tercer lugar entre las 11 actividades económicas mientras que a nivel departamental este sector tiene una participación mayor con el 13%; derivando su importancia, en específico Cuero, Calzado y Marroquinería “agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización” de las cuales el 12% están ubicadas entre el Valle y el Eje Cafetero.

Las exportaciones de Colombia han ido aumentando considerablemente, durante el periodo 2010-2014 se registraron por 61.749,4 millones de dólares; lo que respecta al sector de calzado y sus partes para el 2015 presento una variación negativa frente al mismo periodo en el 2014, los principales destinos de las ventas externas son Ecuador, Costa Rica, Chile, Estados Unidos y Puerto Rico. Por otra parte, las importaciones totales para el mismo periodo fueron 64.921,6 millones de dólares en los cuales las compras externas del calzado y sus partes para el 2015 registraron una variación del -19% con respecto al año anterior a países como China y Vietnam; además, los principales departamentos

importadores del calzado fueron Atlántico, Valle del Cauca, Bolívar, Bogotá y Cundinamarca (ACICAM, 2015, p.1).

El PIB del Sector Calzado a precios reales ha ido aumentando con el pasar de los años para Colombia; evolucionando desde \$827,67 (2000-2004) a \$1120,20 millones de dólares (2010-2014); generó empleo para 14.736 miles de personas en el año 2014; al mismo tiempo las importaciones del sector en Colombia han incrementado desde \$39.311 miles de dólares hasta \$261.718. Sin embargo, el comportamiento de sus exportaciones se ha visto afectado por diferentes factores como lo son el precio del dólar, las crisis y recesiones económicas, entre otros; por lo cual, fueron \$26.828 para el 2000-2004; luego se evidencio un periodo de aumento a \$82.387 miles dólares; posterior a este, se da una fuerte recaída de las exportaciones para los años 2010-2014 con un total \$31.318 miles de dólares

Lo que compete a la inflación nacional del Sector Calzado, ha ido aumentando ya que desde el periodo 2000 al 2004 fue del -0,76 en relación a Risaralda con -0,78%; así como para el periodo 2005-2009 nacional con -0,31 y departamental con -0,69%; finalmente, para el 2010-2014 -0,24 y 0.93 respectivamente; es claro así que los estándares para el último periodo presentan la única cifra positiva del ponderado, esto quiere decir que la inflación aumentó para Risaralda.

El Producto Interno Bruto que genera la Industria Manufacturera en Risaralda presenta valores entre los 785.000 y 1041.000 millones durante el periodo 2005-2014; así como el sector calzado aporta a esta entre

2739,66 a 12281,817 millones de pesos en el período 2000-2011. Lo que respecta a la participación porcentual del valor agregado del Sector Calzado en Risaralda con relación a su Industria; se hace evidente que registra valores en un rango de 0,47% (2005) a 1,32% (2011) observando así un crecimiento constante de su peso en el PIB regional.

En la región, el PIB del Sector Calzado a precios reales ha ido aumentando en el pasar del tiempo; evolucionando desde \$3'272.167 (2000-2004) a \$9'790.588 millones de dólares (2010-2014); ha generado cada vez más empleo con un total de 317 personas para el año 2014; al mismo tiempo las importaciones del rubro curtido y preparado de cueros, calzado; artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería en Risaralda han aumentado de 629 miles de dólares en el periodo 2005-2009 hasta \$1328. Sin embargo; al igual que a nivel nacional, se ha visto afectado el comportamiento de sus exportaciones por diversos factores motivo por el cual, redujeron de \$3.483 para el 2000-2004 a \$2.182 miles dólares.

El principal problema del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia radica en que no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantenerse en el mercado nacional, a causa de la débil gestión del sistema productivo de las empresas caracterizadas por la falta de liderazgo, conflicto en la formación del personal, baja asociación por parte de los empresarios del sector, altos costos de transacción, dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador

de insumos de calidad, baja incorporación del diseño como generador de valor en la empresas y sobretudo la desarticulación entre el sector y la oferta gubernamental de apoyo y regulación (FEDECUERO Colombia, 2013).

En cuanto a la evolución de acuerdo con Vladimir Sandoval, vicepresidente de ASOFACAR (2016), este ha sido un sector relegado a un tercer plano a pesar de generar gran impacto social, luego de mostrarse fuerte debido a su calidad y comodidad, hace aproximadamente 30 años, llegó a su punto de quiebre, puesto que la falta de formalidad y conocimiento académico propiciaron una administración inadecuada; además, las exportaciones de China a Colombia aumentaron la entrada de mercancía de bajo costo afectando la estabilidad de las empresas nacionales. Sin embargo, el incremento en el precio del dólar reciente restringe en gran medida la entrada de estas permitiendo mejores condiciones para la producción Colombiana, la cual no puede desarrollarse por la falta de mano de obra capacitada.

A pesar de que se efectúen ferias de calzado representativas en Bogotá y Bucaramanga que definen el estilo, la moda y la calidad de los productos que se realizan a lo largo del año, existen carencias en el suministro de materias primas para este tipo de manufacturas, como es el caso de Risaralda que en cuanto a las proyecciones estiman que “en el 2017, (...) posicionará el 50% de su producción de calzado en el mercado internacional, con productor de alto valor agregado y excelente calidad” apoyados en la ubicación estratégica en el centro andino

1 Información brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.

del país cerca de las principales curtidumbres del país, la cualidad comercial del municipio y sobre todo la destreza que se ha traído en la producción (Henao, 2008, p.49).

Según el *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva* realizada en Agosto de 2013, se estima que en el 2023 se habrá construido capacidades empresariales bajo principios de desarrollo sostenible para consolidar la presencia en el mercado interno y actuar en los mercados globales, aprovechando los TLC; a su vez, para el 2028 el sector en Colombia estará constituido como el tercer productor de América Latina, será un referente internacional en la creación de moda en manufacturas de cuero, contará con varias marcas posicionadas internacionalmente y tendrá empresas con un nivel tecnológico y ambiental de clase mundial (FEDECUERO Colombia, pp.23-24).

En Risaralda el número total de empresas registradas legalmente en la cámara de comercio son 20.857 para el primer semestre del 2016; aquellas que corresponden al código CIIU REV.4 A.C. 1521 referente a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela, son 56 empresas; además aquellas de código CIIU 1522 referente a la fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel, son 17 empresas en el departamento, la mayoría son familiares y Mipymes (98,4%) empíricas en sus procesos organizacionales.²

Concerniente a los procesos administrativos desarrollados en la región, se conoce en cuanto a la planeación que las empresas no realizan un equilibrio efectivo entre diseño, moda y calidad respecto a los bajos precios demandados; por lo cual gran parte de las organizaciones optan por disminuir alguna de las tres variables mencionadas que a largo plazo generan deficiencia y los retira del mercado. Por otra parte, la metodología que se desarrolla en estas empresas para el cumplimiento de pedidos aunque no se denomina como punto de equilibrio se asemeja, puesto que el principio de estos se basa en el retorno mínimo de los costos totales del pedido (Sandoval, 2016).

Igualmente, se destaca en las empresas del sector la falta de infraestructura apropiada para el cumplimiento de grandes demandas, además del alto costo de la maquinaria que se requiere. No obstante, se reconoce que un 95%³ de las organizaciones no presenta un organigrama definido debido a que estas son de trascendencia familiar; sin embargo cada cargo es desempeñado por una persona en específico y la delimitación dentro de este, es evidente (Sandoval, 2016).

Acercas del proceso de control, los medios de pago son en general de contado, a crédito o en plazos estipulados a 30 días⁴; el ciclo de vida de la mayoría de empresas es rápido y las modas son cíclicas. A su vez, existen capacitaciones en finanzas ofrecidas por diversos entes, las cuales no son aprovechadas por los funcionarios de

2 Según el Plan de Negocios de Cuero, Calzado y Marroquinería, del 100% de las empresas del sector un 93% corresponde a micro, 5,4% a pequeña, 0,9% a mediana y 0,6% a grande. Publicación recuperada de file:///C:/Users//Documents/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA_VF.pdf

3 Información fue brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.

4 Información fue brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.

las organizaciones ya que no consideran que esto les genere un valor agregado. Afirma Sandoval (2016) que las empresas del sector del calzado son rentables pues sus márgenes de utilidad se estiman como positivos para los fabricantes o comercializadores.

Respecto al área de gestión del talento humano en las empresas Risaraldense no se ve, puesto que en su mayoría son Mipymes y estas por lo general no tienen estructurada dicha área, también, la tradición de la región se caracteriza por el paso de las prácticas de generación en generación de tal modo que la costumbre está muy marcada en su accionar. Un aspecto a tratar son los sistemas de contratación puesto que estos se llevan a cabo de manera informal por tanto el manejo de aportes parafiscales no es común (Sandoval, 2016).

Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. es una empresa productora y distribuidora al por mayor de calzado exclusivo para dama, de tamaño pequeño con 40 empleados, su portafolio está constituido por la línea de baletas, tacones altos juveniles, señoriales y de fiesta. Se encuentra ubicada en la zona industrial la Macarena bodega 11 en Dosquebradas. La competencia directa a la cual se enfrentan, abarca principalmente las siguientes cuatro empresas: Calzado Alpaca, Calzado Agatha, Calzado Capriatto y Calzado Gerlón; a su vez, la región del país líder en este sector es Bucaramanga; sus clientes potenciales se encuentran en Antioquia (principalmente Medellín), Ibagué, Pitalito, Armenia, Chinchiná y algunos en Pereira;

con empresas como Calzatodo, Cosmos de Medellín y Lili Valencia Shoes.

Se puede denotar que la empresa Manufacturas en cuanto a su clasificación industrial internacional uniforme (CIU), la actividad principal se encuentra ubicada en la sección C: Industrial Manufactureras, en la clase 1521, además, posee una actividad secundaria en la clase 1522 descritas con anterioridad. La organización como persona jurídica existía hace 20 años bajo el nombre de Calzado Pa'Cilia, en sus inicios estuvo ubicada en la ciudad de Pereira, debido a una reestructuración organizacional, la nueva junta directiva decidió el 28 de Julio de 2015 cambiar la razón social por la actual.

Hallazgos

En la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S⁵ las funciones administrativas no están socializadas formalmente, sin embargo se muestran en la cotidianidad de la organización, resaltan la importancia de la planeación y el control; lo que respecta a la primera, esta inicia desde el consenso del ápice estratégico en la cual se determinan los factores positivos y negativos de la decisión⁶; de esta manera se toman en cuenta índices financieros y punto de equilibrio realizados por el líder de producción con una periodicidad semestral y anual respectivamente; mientras que el líder financiero desarrolla el flujo de efectivo y presupuesto semestralmente con un horizonte de tiempo hasta de un año.

Desde una perspectiva macroeconómica en la empresa y el sector en general, se dio a

5 Misión y Visión de la empresa se encuentran en el Anexo 5.

6 Decisiones relativas a la producción, especialmente a pedidos. La metodología utilizada por la empresa se encuentra como Anexo 6.

conocer que los impuestos, la inflación y las importaciones son variables que afectan las áreas de producción, finanzas, proveedores y ventas, pues la mayoría de sus insumos se traen de países como México y China, donde la influencia por las transacciones en dólares generan aumentos en precios de materia prima para las peleterías que les distribuyen los insumos necesarios; al igual que incrementa sus costos, nómina, arriendo, entre otros; y disminuyen sus utilidades de manera que deben amortizar estos cambios por medio de otros factores que componen el bien.

Para contrarrestar los efectos de dichas variables en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. se toman decisiones según información externa proveniente de noticias, revistas y precios del mercado para no afectar de manera abrupta los precios del producto y seguir siendo competitivos en el mercado; además se consideran las tendencias del sector, tanto investigando en internet las modas internacionales como participando en ferias de calzado reconocidas nacionalmente, realizadas en Bogotá y Bucaramanga para que con base en ello se definan nuevos modelos de productos. Adicionalmente, la empresa identifica como oportunidad que las mujeres compran entre 6 a 12 pares de zapatos al año.

Por otra parte, la organización planea invertir entre 50 y 100 millones de pesos en su patrimonio dependiendo de las oportunidades y ventas; también, busca implementar una línea de calzado económica dirigida a un nuevo nicho de mercado con el fin de aumentar la producción para el sostenimiento de la empresa equilibrando

los costos de la planta productiva con esta nueva línea.

En cuanto a las demás funciones administrativas, su estructura organizacional se divide en un ápice estratégico compuesto por el administrador y el director estratégico; la línea media no se encuentra definida claramente sin embargo se identificó en esta categoría a la contadora; el núcleo operativo constituido por el cortador, guarnecedor, soldador, emplantillador y auxiliar de finalizaje, la tecnoestructura y el staff de apoyo no están presentes en la empresa. Sus colaboradores son tanto directos como indirectos debido a que un proceso es externo; además, tienen proveedores estratégicos quienes le suministran la materia prima.

Las personas encargadas de la dirección son el administrador y el director estratégico cuyo grado de escolaridad es universitario en ingeniería industrial siendo este último el encargado de la parte productiva. En el ápice estratégico se desarrollan los planes enfocados al talento humano, en los cuales los colaboradores se involucran en la toma de decisiones del área productiva, especialmente en la selección de personal puesto que ellos saben los requerimientos de cada cargo.

Por último, referente al control se reconoce en la empresa un interés particular en monitorear el área de producción por medio de controles de calidad; no obstante, el área financiera es también un punto preferente a supervisar, utilizando temáticas automatizadas en nómina, inventario y facturación; del mismo modo, la contadora pública Sandra Milena García, quien cuenta con 10 años de experiencia, se encarga de

esta área realizando análisis de los signos vitales de la empresa.

En relación con lo anterior, se afirma no solo que la empresa es líquida puesto que posee suficiente efectivo para cubrir sus deudas en el tiempo oportuno, sino también que recibe en ventas netas entre 1000 y 3000 millones de pesos anuales, además de poseer alrededor de 1000 millones de pesos de activos totales; adicionalmente indica que es rentable pues no presenta pérdidas; por último, la empresa no posee ningún tipo de deuda con bancos ya que esta se financia con patrimonio.

Igualmente, en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S se identifican como objetivos financieros la maximización de utilidades, el mantenimiento tanto de sus niveles de liquidez como de sus actividades ante fluctuaciones económicas y la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas; en consecuencia que la empresa mida la riqueza de los inversionistas por medio del crecimiento de los dividendos, sin embargo la empresa actualmente no paga dividendos, puesto que las utilidades generadas se capitalizan, lo cual fue acordado al momento de reestructurar la razón social.

Se toman decisiones sobre proveedores considerando la capacidad de la misma para cumplir con los pagos, la calidad de los productos y la seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento; además, conociendo que los ingresos operacionales dependen en más de un 81% de las ventas a crédito, esta utiliza políticas para conceder dichos créditos a sus clientes con base en las referencias personales, comerciales y financieras; la capacidad de endeudamiento del cliente; y la fijación del cupo de crédito, así como su debido manejo. También toma

decisiones de seguimiento y control de cartera según la gestión de cobranzas, el análisis de rotación de cartera y el establecimiento del cupo de crédito.

Conclusiones

La empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. identifica como agregados económicos determinantes en la empresa los impuestos debido a que afectan el presupuesto organizacional implicando más desembolsos y menos ahorro en el sector privado, generando un impacto positivo en el ahorro público; la inflación conlleva a un alza tanto en los costos de sus materias primas como en la nómina de sus colaboradores, a su vez, este rubro implica cambios en los precios al consumidor; y las importaciones con las divisas, especialmente, la apreciación del dólar cuyo punto máximo fue alcanzado en el último par de años, genera que la erogación de dinero necesaria para el cumplimiento a sus proveedores requiera mayor cobertura del servicio a la deuda; evidenciando sus afecciones en las áreas funcionales de la empresa como producción, finanzas, proveedores y ventas.

La empresa analiza fuentes de información básicas como noticias, revistas y precios del mercado; de las cuales afirman tener en cuenta las variables ya mencionadas, sin embargo, es claro que el consumo, la inversión, las tasas de interés y el crecimiento del sector son factores que aunque no se reconozcan en el proceso de toma de decisiones son esenciales para el buen manejo.

Del mismo modo, de las funciones administrativas se resalta la planeación y el control como determinantes de su lógica empresarial; no obstante, la empresa en cuanto

a organización maneja un tipo de estructura que se asemeja a la simple debido a que los mecanismos de comunicación informales facilitan la respuesta a los requerimientos de sus clientes, en general al mercado y modas tan volátiles que se registran en el sector; además, el flujo de autoridad permite que los cambios y problemas presentes en el proceso productivo se comuniquen directamente al director estratégico, quien da solución al inconveniente de manera oportuna, eliminando los eslabones que retrasan el tiempo de respuesta.

Las personas encargadas de la dirección son el administrador y el director estratégico, quienes desempeñan tareas relacionadas con el talento humano, evidenciando así la ausencia de un área o persona especializada en el tema. Sin embargo, al ser incluidos los colaboradores en la toma de decisiones del área productiva genera un sentido de pertenencia por parte de los mismos.

Respecto a la manera como esta invierte, financia y paga sus dividendos, se reconoce el interés de la empresa por ampliar su patrimonio en aras de aumentar sus activos; así como estabilizar los costos por medio de una nueva línea de calzado. El control automatizado en cuanto a nómina, inventario y facturación permite que las desviaciones o márgenes de error en estas temáticas sean mínimos y confiables. En sus diferentes momentos, las decisiones financieras de la empresa han sido adecuadas puesto que actualmente esta se caracteriza por ser líquida, rentable y con alta capacidad de endeudamiento. A causa del ciclo en el cual se encuentra, los dividendos no se efectúan pues estos se destinan para fortalecer su posicionamiento en el mercado

con reinversiones en el capital de trabajo neto operativo y activos fijos con el fin de ser reconocida no solo regional sino nacionalmente.

Las decisiones de financiación con proveedores se realizan cuando se tiene certeza de factores fundamentales como lo son la capacidad de cubrir la deuda en los tiempos estipulados, además de la calidad del producto solicitado. Igualmente, sus procesos de cartera están bien estructurados ya que se requiere un protocolo para conceder los créditos a clientes; a su vez, los procesos de control que se realizan tienen en cuenta las rotaciones de cartera y en general el ciclo de caja para determinar la eficiencia de la misma.

Retomando la planeación, se puede concluir que este proceso comienza desde la alta gerencia y desciende por los diferentes cargos hasta la planeación operativa ejecutada por la parte productiva, donde se determinan los aspectos positivos y negativos para su desarrollo. Así mismo, se identifica que la técnica especializada del proceso administrativo en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. es el punto de equilibrio ya que este inicia con la estimación de los costos en los cuales incurrirán para la realización del proyecto en cuestión, seguido de la evaluación del éxito del mismo para así calcular los ingresos promedios que se puedan generar, y finalmente, se estipulan los márgenes de ganancia sobre los cuales decidirán la aprobación o denegación del proyecto. Adicionalmente, los índices financieros que se realizan semestral o anualmente son relevantes al momento de planear.

En síntesis la técnica utilizada (punto de equilibrio) en apoyo de los análisis de agregados económicos, índices financieros, signos vitales, presupuestos y tendencias en ferias de calzado; junto a los diferentes controles, concepciones de información externa, niveles de producción en base a los objetivos financieros y la automatización de las temáticas; brindan un amplio panorama para realizar una toma de decisiones consciente y pertinente en su entorno empresarial, puesto que al ser una empresa industrializadora y comercializadora de calzado debe considerar muchos más aspectos que aquella que se dedica a una sola actividad. El punto de equilibrio a su vez, permite que se establezcan en la empresa metas a corto, mediano y largo plazo, que sean realistas y acordes con la situación en la que se encuentren.

Referencias

1. ACICAM. (2015). *¿Cómo va el sector?: enero a diciembre 2015*. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus manufacturas. Bogotá: Dirección de estudios sectoriales. Recuperado el 2 de Abril de 2016
2. Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Gaeta Iviorin. Recuperado el 13 de Marzo de 2016
3. Blanchard, O. (2006). *Macroeconomía* (Cuarta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Recuperado el 11 de Mayo de 2016
4. Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Prentice Hall-Pearson
5. Chica, E. (29 de Marzo de 2016). *Historia Empresarial*. (L. Rodriguez, M. Garzon, & O. Montilla, Entrevistadores) Dosquebradas, Colombia.
6. DANE-Banco de la Republica. (2015). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL*. Risaralda.
7. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración* (Quinta ed.). Mexico: International Thomson Editores. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
8. Faus, J. (1999). *Etica en las operaciones y en las politicas financieras de las empresas* (Segunda ed.). Pamplona: EUNSA. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
9. FEDECUERO Colombia. (2013). *Plan de negociós del Sector de Cuero, Calzado y Marroquineria: Una respuesta para la transtormación productiva*. Bogotá. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf
10. Fierro, A. (2004). *Diagnostico empresarial: un enfoque para el ananlisis financiero integral* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Litografía mercurio. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
11. Franco Vasquez, P. C., & Muñoz Montaña, J. C. (4 de Octubre de 2010). *Analsis competitivo in-house de los*

- procesos de importación-exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas. *Gestión y Región*, 117-138. Recuperado el 16 de Marzo de 2016
12. García, O. (1999). *Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
13. Henao Tobon, O. C. (2008). *Comisión Regional de Competitividad de Risaralda*. Risaralda, Pereira. Recuperado el 9 de Marzo de 2016
14. Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall . Recuperado el 22 de Marzo de 2016
15. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Información Industria Enero 2016*. Bogota: Oficina de Estudios Económicos. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de file:///C:/Users/Laura/Downloads/OEE_201A_Informe_industria_enero_de_2016.pdf
16. Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El ateneo. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
17. Mishkin, F. (2008). *Moneda, banca y mercados financieros* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
18. Münch Galindo, L. (2010). *Fundamentos de administración: casos y practicas*. Mexico: Editorial trillas. Recuperado el 11 de Marzo de 2016
19. Perdomo Moreno, A. (1993). *Administración Financiera de Inversiones I* (Primera ed.). Mexico: Ed. ECASA. Recuperado el 12 de Marzo de 2016
20. Reyes, A. (1998). *Administración Moderna*. Mexico: Editorial Limusa. Recuperado el 21 de Marzo de 2016
21. Sachs, J., & Larraín, F. (1993). *Macroeconomía en la economía global*. Mexico: Prentice-hall hispanoamericana S.A. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
22. Sandoval, V. (7 de Abril de 2016). Contextualización del Sector Calzado en Risaralda. (E. UCP, Entrevistador) Pereira, Colombia.
23. Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
24. Tamayo, M. (1999). *Modulo 2: la investigación: Serie aprender a investigar investigando*. Santa fé de Bogota, Colombia: ICFES. Recuperado el 12 de Marzo de 2016
25. Urrutia, M. (1996). *Política Económica e Instituciones*. Santa fé de Bogota: Estudios Economicos del Banco de la República. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra052.pdf>