

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU EFECTO EN LOS RESULTADOS
ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA CURTIEMBRE J&B SAC EN LA
CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2014**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

- ✓ Br. Carril Verástegui Arturo Rodolfo
- ✓ Br. Chu Rivera Jaime Alfredo

ASESOR:

- ✓ Mg. Fiorentini Candiotti Giovanni Fernando

Trujillo, Mayo 2015

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Presentamos ante ustedes la Tesis titulada: EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU EFECTO EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA CURTIEMBRE J&B SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2014.

Con la finalidad de determinar el efecto del proceso de producción en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC en la ciudad de Trujillo año 2014, en conformidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esperando que la presente investigación cumpla con los requisitos necesarios de aprobación.

Agradecemos por anticipado su valiosa atención, así como la dedicación que le están brindando al análisis de la presente.

Atentamente:

Trujillo, Mayo del 2015

Br. Arturo Rodolfo Carril Verastegui

Br. Jaime Alfredo Chu Rivera

DEDICATORIA

A Dios por darme salud y vida para continuar con mis estudios brindándome fortaleza para seguir adelante y no desmayar, y que hoy alcance uno de mis objetivos.

A mis padres Benjamín Carril y Margarita Verástegui quienes me han brindado su apoyo y su confianza siempre a pesar de los problemas y dificultades que se nos presentaron se esforzaron para darme lo mejor y por inculcarme buenos valores y formarme adecuadamente para poder cumplir mis metas.

A mi hermanos David y Oscar y mi Novia Meily porque en todo momento me brindaron su apoyo incondicional.

Arturo.

DEDICATORIA

A Dios agradeciendo por la fortaleza y salud que me brindo en estos años de estudio y me ha permitido llegar al día de hoy.

A mis padres Alfredo Chu y Cecilia Rivera quienes me dieron vida, educación, apoyo, respaldo y consentimiento en cada paso que me anime a dar, a mis hermanos Pamela y Diego que me han dado las fuerzas para seguir adelante, a mis tíos Alberto Chu, Luisa Chu, Alejandro Chu, Víctor Gamboa y Tula Rivera que son mi soporte familiar con su apoyo incondicional.

A mi ahora esposa Carolina Gonzales con la que esperamos un lindo bebe gracias a la bendición de Dios, que por su paciencia y comprensión es mi complemento perfecto para mantener el equilibrio emocional. A su familia que son un ejemplo de perseverancia y constancia que me infundan siempre.

A mis maestros que marcaron cada etapa de mi camino universitario y a los amigos que sembramos una buena y sincera amistad y hoy el tiempo nos permite disfrutar de una buena cosecha.

Jaime.

AGRADECIMIENTO

Debemos agradecer de manera especial y sincera al Profesor Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti por aceptarnos realizar esta tesis bajo su dirección, para guiar nuestras ideas, ha sido un aporte invaluable no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su oportuna participación. Le agradecemos también el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias Profesor y espero poder contar con usted siempre, bendiciones.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para nuestras familias. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta dura etapa.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que me nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Los autores.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en conocer los efectos del proceso de producción en los resultados económicos y financieros de la Curtiembre J&B SAC.

El problema planteado para la investigación fue: ¿Cuál es el efecto del proceso de producción en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC año 2014? Y cuya hipótesis fue: El proceso de producción tiene efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC. de Trujillo Año 2014.

La población y muestra de la Curtiembre J&B SAC está conformada por todo el personal que trabaja actualmente en la empresa. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal identificando los problemas que presenta el proceso productivo a través de la matriz FODA y un cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa durante sus horas laborables, los resultados demuestran como los procesos actuales generan demoras como pasa con impregnación a paleta y pintado a paleta

La conclusión a la que se llegó es que un cambio en el proceso de producción debe ser bien analizado y estudiado ya que esto influye altamente en los resultados económicos y financieros de la empresa. En el caso de la curtiembre la propuesta va a influir para que los resultados de la empresa sean positivos.

Palabras clave: Mejora, proceso, tiempos y resultados financieros.

ABSTRACT

The present research is to know the effects of the production process in the economic and financial results of the Tannery J & B SAC.

The problem posed for the research was: What is the effect of the production process in the economic and financial results of the tannery SAC J & B 2014? And whose hypothesis it was: The production process has a positive effect on the economic and financial results of the tannery J & B SAC. Trujillo Year 2014.

The sample population of J & B SAC Tannery was made up all the staff working in the company. The research design was not experimental cross section identifying the problems in the production process through the SWOT matrix and a questionnaire administered to company employees during their working hours, the results show how current processes generate delays as it happens with impregnation with palette and painted palette

The conclusion was reached is that a change in the production process should be well analyzed and studied as this highly influences the economic and financial results of the company. In the case of tannery proposal that will influence the company's results are positive.

Keywords: Improvement, Process, timing and financial performance.

ÍNDICE

	Pag.
Presentación	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
Lista de Tablas y Cuadros	ix
Lista de Figuras.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad problemática.....	2
1.1.1. Enunciados del problema.....	4
1.1.2. Antecedentes del problema	4
1.1.3. Justificación	6
1.2 Hipótesis	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Marco teórico.....	7
1.5. Marco conceptual	25
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTO	28
2.1. Material	29
2.1.1. Población	29
2.1.2. Marco de muestreo	29
2.1.3. Técnicas e instrumentos	29
2.2. Procedimientos	30
III. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	34
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
V. CONCLUSIONES	78
VI. RECOMENDACIONES	79
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	81

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

Tabla N° 01	: Años laborados.....	47
Tabla N° 02	: Debilidad del proceso productivo.....	48
Tabla N° 03	: Retraso en el proceso productivo.....	49
Tabla N° 04	: Falta de Mantenimiento.....	50
Tabla N° 05	: Implementación de Nuevas Máquinas.....	51
Tabla N° 06	: Influencia de Máquinas antiguas en el retraso del proceso productivo.....	52
Tabla N° 07	: Estado de Resultado 2014.....	53
Tabla N° 08	: Estado de Situación Financiera 2014.....	54
Tabla N° 09	: Resumen comparado antes y después de propuesta Sección Ribera.....	63
Tabla N° 10	: Resumen comparado antes y después de propuesta Sección Acabado.....	64
Tabla N° 11	: Costos de la Sección Ribera (Producción de 100 cueros)....	66
Tabla N° 12	: Costos de la Sección Acabado antes y después de la Maquinaria Roller (Producción de 100 cueros).....	67
Tabla N° 13	: Planilla de remuneraciones actual (Operaciones).....	68
Tabla N° 14	: Planilla de remuneraciones actual (Administración).....	68
Tabla N° 15	: Planilla de remuneraciones con el personal reducido.....	69
Tabla N° 16	: Variación porcentual de remuneraciones.....	69
Tabla N° 17	: Ingresos Anuales por Venta.....	71
Tabla N° 18	: Costos de Ventas Totales.....	71
Tabla N° 19	: Ahorro en costos de procesos (36000 unid).....	72
Tabla N° 20	: Flujo de Caja proyectado a 5 años.....	74
Tabla N° 21	: VAN.....	75
Tabla N° 22	: TIR.....	75
Tabla N° 23	: Periodo de Recuperación.....	75

Cuadro N° 01 : Resumen de Ratios Financieros.....	58
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 01 : Organigrama de la Empresa.....	35
FIGURA N° 02 : Diagrama de flujo del proceso productivo de la empresa.	37
FIGURA N° 03 : Años laborados.....	47
FIGURA N° 04 : Debilidad del proceso productivo.....	48
FIGURA N° 05 : Retraso del proceso productivo	49
FIGURA N° 06 : Falta de mantenimiento	50
FIGURA N° 07 : Implementación de Maquinas.....	51
FIGURA N° 08 : Influencia de las máquinas antiguas en el retraso del proceso productivo	52
FIGURA N° 09 : Diagrama de proceso sección Acabado propuesto	61
FIGURA N° 10 : Máquina Roller.	65

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las empresas prestan más interés en la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertida el proceso productivo que emplean; pues cada día se preocupan en crecer, pero no toman la importancia debida a cómo la competencia está creciendo e incrementando sus carteras de clientes; debido al mejoramiento de sus procesos que brinda. La competencia de hoy es cada vez más agresiva y la empresa debe estar preparada para cualquier nuevo reto. A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos y servicios ofertados en el mercado son cada vez mayores y más variados, los clientes se vuelven cada vez más exigentes.

Ellos ya no sólo buscan buenos precios, sino también calidad de productos y servicios. La calidad de servicio debe ser un arma de estrategia para el empresario y esto se debe a un buen proceso productivo.

Un buen proceso productivo puede llegar a ser un elemento indispensable para adquirir mayores ingresos. Cuando un cliente encuentra el producto o servicio que buscaba, pero además recibe una buena calidad de servicio, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a adquirir nuestro servicio, además, que muy probablemente nos recomiende con otros clientes.

El mercado de curtimbres presenta actualmente una situación a la baja, por la exportación de la materia prima (pieles de vacunos y ovinos) a países de Europa y América del Norte. Esto ha hecho que 300 curtidurías de Arequipa, Lima y la Libertad, hayan reducido en 50% su capacidad de proceso de las pieles desde octubre de 2014. Esto se observa en varias curtiembres donde de producir 6 mil piezas al mes, ahora solo elaboran 3 mil, Sin embargo, el mercado

del calzado se mantiene estable en crecimiento, y en la Libertad se siguen produciendo zapatos hechos con cuero, por lo que las curtiembres tienen fuentes de ingresos en esto.

En la curtiembre en estudio, siendo una pequeña empresa, el proceso productivo debe ser primordial, por la feroz competencia que enfrenta ya que debe abarcar un seleccionado, pero fiel grupo de clientes. La Curtiembre “J&B SAC” se encuentra ubicada en Mz. C8 Lt. 12-13 Sector Parque Industrial Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo, Departamento La Libertad. La empresa ejerce desde enero del 2011 en esta ubicación, habiendo tenido una clientela firme e ingresos constantes; pero en el último año ha manifestado una baja considerable de clientes y por tanto el decrecimiento mensual de sus ingresos brutos.

Esta baja se debe a que en Curtiembre “J&B SAC” actualmente solo brinda el servicio de curtido de pieles, mas no produce cuero como una empresa manufacturera; siendo el servicio de curtido de pieles el único ingreso para la empresa, además de la competencia que existe en el mercado.

La empresa en estudio cuenta con un reconocimiento importante en el rubro de curtido de pieles, puesto que solo se rige a la cantidad de pieles que los clientes deseen curtir. En los últimos tiempos vemos como la ciudad de Trujillo ha logrado una transformación económica y un crecimiento en la población por ende una mayor demanda en el mercado.

A pesar de los buenos factores e ingresos que presenta Curtiembre “J&B SAC” incurre en muchos gastos innecesarios que deben ser identificados y eliminados. Estos gastos dan como resultado que la empresa presente pérdidas acumuladas en varios años, por lo que se ve la necesidad de rediseñar parte de su proceso productivo para un menor costo de sus productos y hacer frente a la actual y nuevas

competencias, y además identificar que gastos debe disminuir y/o eliminar.

1.1.1. Enunciado del problema

¿Cuál es el efecto del proceso de producción en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC en la ciudad de Trujillo año 2014?

1.1.2. Antecedentes del problema

CASTILLO, I. en su tesis para optar el título de Ingeniería de Sistemas: “REINGENIERÍA EN EL SERVICIO: LA INFRAESTRUCTURA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA MILITAR DE CALZADO” – Universidad Francisco Marroquín –Guatemala

La autora plantea que se debe constantemente descubrirse las expectativas del cliente y así poder hacer coincidir dichas expectativas con la habilidad de entrega de servicios empezando con la preparación del personal de la empresa, tomando en cuenta así que deben trabajarse programas que traten el aspecto de las actitudes del personal hacia la reingeniería, a manera que consideren como inversión los gastos adicionales y cambios bruscos que pueda significar.

ALFARO, R. en su tesis para obtener el título de licenciado en Administración: “PROPUESTA DE REINGENIERIA PARA LA BIBLIOTECA ESPECIALIZADA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2010” – Universidad Privada Antenor Orrego – Perú.

Se ha comprobado con los resultados alcanzados que existe un nivel de satisfacción parcial por el servicio ofrecido en la biblioteca especializada de la facultad de Ciencias Económicas, debido a que algunos aspectos del servicio de

educación que brindan, aún no han sido satisfechos por la entidad.

Se ha comprobado que la biblioteca no realiza encuestas a los alumnos para poder saber si están bien orientadas o no en sus procesos de atención, infraestructura, personal, etc., parte de la reingeniería que se propone es la aplicación de encuestas cada cierto tiempo para que así haya un seguimiento permanente que puedan ayudar a encontrar las fallas y mejorarlas, obteniendo así buenos resultados y que los alumnos se sientan satisfechos y cómodos con el servicio de atención recibido.

SEGOVIA, J. en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración: “LA REINGENIERIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO” – Universidad Privada Antenor Orrego – Perú.

La reingeniería es un enfoque nuevo para la mayoría de las personas y esto da motivo a que muchas de ellas pongan resistencia a su aplicación.

El diagnóstico realizado a la empresa Hotel “El Trujillano”, nos ha permitido identificar que los procesos administrativos son deficientes, encontrándose problemas como; la falta de comunicación y coordinación entre las distintas áreas, no se encontraron procedimientos claramente establecidos, alta rotación de personal, no existen programas de formación o capacitación de personal.

Tiene una base de datos totalmente desactualizada, además no contiene información vital como los días de visitas a los clientes, etc.

Existen procesos en la Empresa que toman mucho tiempo ejecutarlos haciendo retrasar las actividades de otras áreas.

1.1.3. Justificación

La presente investigación de tesis tiene como justificación que técnicamente se beneficiará la empresa, porque al solucionar problemas de los procesos de curtido de Curtiembre J&B SAC, se logrará mejorar la satisfacción del cliente.

Económicamente, Curtiembre J&B SAC podrá mejorar sus ingresos y rentabilidad; esto será como consecuencia del buen manejo de los procesos que se ejecutan en la empresa. En el presente proyecto se tratará de presentar y evidenciar la importancia de reducir los tiempos de los procesos de curtido de pieles y poder tener una mayor producción.

El estudio planteado ayudará a conocer y explicar para saber si el proceso de curtido que brinda la empresa afecta a los resultados económicos y financieros.

Socialmente beneficiará a los clientes actuales, dado que se reduciría tiempo para que su producto circule con mayor rapidez.

1.2. Hipótesis

El proceso de producción tiene efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC en la ciudad de Trujillo año 2014.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar el efecto del proceso de producción en los resultados económicos y financieros de la curtiembre J&B SAC en la ciudad de Trujillo año 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas que afectan al proceso de producción en la Curtiembre J&B SAC.
- Evaluar la situación económica y financiera de la Curtiembre J&B SAC.
- Proponer mejoras al proceso de producción de la curtiembre J&B SAC.

1.4. Marco teórico

Según los autores Rodenes, M.; Darío, Arango, M.; Puing, J. y Torralba, J. (1993) en su libro Reingeniería de procesos y transformación organizativa nos dicen que:

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicios y rapidez”.

Estos autores que dan nombre a Reingeniería de la Empresa, consideran que en la definición hay cuatro aspectos clave.

Y como definición breve dan “empezar de nuevo” Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta empresa, sabiendo lo que hoy se y dado el actual estado de la tecnología, ¿Cómo resultaría?” rediseñar una empresa significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo”.

Estos autores indican que establecieron esta denominación tras de ver lo que habían hecho con éxito algunas empresas en la década de 1980 esto nace de la práctica empresarial sin que supieran sus gestores que lo que hacían llegaría a ser la Reingeniería de la empresa algunas de las experiencias pioneras de empresas las presentan en el libro referido.

Los autores Hammer y Champy (1994) definen un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Cuando se rediseñan los procesos de negocios en una empresa se cambia prácticamente todo en ella, porque los aspectos de personal, oficios, administración y valores están vinculados entre sí. Los denominan los cuatro puntos del diamante del sistema de negocios.

Nueno (1994) da una definición a partir del significado de ingeniería “Si la ingeniería de un edificio tiene que ver con el conjunto de sistemas que lo hacen operativo (estructura, aislamientos térmicos, acústicos, accesos, abastecimientos y distribución de agua, sistema eléctrico, protección ante incendios, etc.) la reingeniería sería el rediseño de estos sistemas para hacerlos más efectivos y, como consecuencia el edificio más habitable. Una empresa también integra múltiples sistemas o procesos y la reingeniería es, de la misma forma, el rediseño de los procesos sobre los que se apoya el negocio que realiza la empresa en busca de una mayor efectividad.”

Raymon L. y Klein, M. (1994), en su libro *The Reengineering Handbook*. AMACOM (American Management Association), define la Reingeniería como:

“Rediseño rápido y radical de procesos básicos estratégicos, de valor añadido, y de los sistemas, políticas, y la productividad en una organización”.

Los procesos empresariales: Uno de los aspectos principales de la Reingeniería es la orientación a procesos, como se ha dicho, por lo que vamos a describir los procesos empresariales.

Pero ¿Qué es un proceso de negocio? Davenport nos dice que es “un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que se efectúan con objeto de obtener un determinado resultado”. Dentro del proceso de negocios, se combinan las personas, los equipos, los recursos materiales y los procedimientos de negocios con objeto de producir un resultado concreto. Entre los ejemplos de procesos de negocios se cuentan:

El diseño de un nuevo producto.

La adquisición de servicios y suministros.

La contratación de nuevos empleados.

El pago a proveedores.

Hammer y Champy (1994) lo definen así: “Por proceso” queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente: por ejemplo, desarrollar un producto nuevo”. Y también de esta forma “Definimos un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente”.

Un ejemplo de proceso empresarial dado que un aspecto clave, es la orientación a procesos, es conveniente que empecemos por referir un ejemplo de proceso, para lo que optamos por uno que aparece en la mayoría de las empresas y que conocido generalizadamente, incluso por la mayoría de estudiantes: es el de servicio de pedidos de los clientes. En la figura 1 puede verse un esquema del mismo, correspondiente a una empresa comercial (esto es, que se limita a comprar, almacenar y vender, pero que no produce lo que vende a sus clientes, sino que lo adquiere a sus proveedores).

En el caso de empresas de producción, en las figuras referidas habría que añadir lo relacionado con la gestión de la producción que denominamos fabricación si se trata de bienes, y desarrollo se refiere a servicios.

La reingeniería según Hammer y Champy para presentar sus creadores la reingeniería de la empresa estructuran su libro en las diversas parcelas, algunas de las cuales son las siguientes:

Tres fuerzas que han creado un nuevo ambiente para la empresa.

Algunas características comunes en los procesos reingenierados.

Algunos efectos de la reingeniería del trabajo, la gestión y la organización.

El papel capacitador de las tecnologías de la información.

Elección de procesos a reingeniar.

Las tres fuerzas que han creado un nuevo ambiente para la empresa.

Los clientes asumen el mando: la relación empresa – cliente se inclina a favor de este último, que establece la condición de la compra venta (Que quiere, como, cuando y condiciones de pago) en un mercado no masivo, con competidores, con más información.

Para gestionar esta situación por las empresas son de utilidad las aplicaciones informáticas de soporte como CRM (Customer Relationship Management).

La competencia se intensifica: la reducción de barreras comerciales ha aumentado sensiblemente la competencia. Las nuevas empresas de todo el mundo utilizan todos los instrumentos para competir.

El cambio se transforma en constante: no solo han cambiado los clientes y la competencia como se ha dicho, sino que la naturaleza del cambio se ha ido modificando ya que se ha vuelto general, permanente y se ha acelerado. Influyen diversas causas entre ellas la globalización, el rápido avance tecnológico, etc.

Algunas características comunes en los procesos de reingeniería:
Varios oficios se combinan en uno: en el ejemplo del servicio a los clientes se reduce el número de oficios que intervienen, al agruparse

algunos de ellos y ser realizado por la misma persona. A veces una sola persona se responsabiliza de todo el proceso y le denominan “trabajo de caso”; o se crea un “equipo de caso” si una persona sola no puede. Refieren como algunas de las ventajas: al reducir pasos interdepartamentales (pasos laterales) disminuyen los errores –y el personal y costes para encontrarlos y subsanarlos-, hay menos demora y bajan las repeticiones; reducción de costes indirectos de supervisión. Se produce el normalmente deseado alargamiento o ampliación de puesto de trabajo (Mintzberg, 1984). Contribuye a seguir esto el aumento de formación del personal.

Los trabajadores toman decisiones: no solo se alarga o amplía el trabajo como se ha referido, sino que se enriquece en el sentido que se toma más decisiones sin tener que recurrir al nivel jerárquico superior. Esto repercute en mejor moral de muchos trabajadores, menos demora, menos costes de supervisión, mejor reacción, etc. Se posibilita por el aumento de formación del personal.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural: las características de reingeniería de revisión fundamental y rediseño radical llevan a cuestionarse en que se hagan las cosas como se están haciendo, dando como resultado una ordenación de los pasos, la realización de algunos en paralelo, etc. Adaptado al ambiente que acortan el proceso.

Los procesos tienen múltiples versiones: Una de las tres fuerzas referidas por los autores “los clientes asumen el mando”, supone que ya no admiten un producto único en serie (el fin de la estandarización) que permitía economías de escala a la empresa. Ahora hacen falta productos adaptados a cada cliente. Para obtenerlos, se puede plantear un único proceso que recoja todas las posibles situaciones y excepciones, pero entonces es complejo y lento; alternativamente, es mejor plantear varios tipos de procesos o

circuitos (“con múltiples versiones”) adaptados cada uno a una situación.

El trabajo se realiza por la unidad organizativa razonable: en la revisión fundamental se puede concluir que parte del trabajo de un proceso lo realice su cliente. Ejemplo: la compra es un proceso típico de las empresas; pero la compra de disquetes para los equipos informáticos del proceso de contabilidad puede ser más eficiente que se haga por el personal de contabilidad que por el de compras.

También se puede considerar que parte del trabajo se realice por el proveedor del proceso, por ejemplo, encargando que la gestión de inventario de los componentes que utiliza una empresa sea realizada por el proveedor de dichos componentes.

En resumen, se plantea que el trabajo puede desplazarse entre unidades dentro de la empresa, e incluso salir de los límites de la empresa y ser realizado por otra distinta (cliente o proveedor).

Se reducen las verificaciones y los controles: aunque las verificaciones y los controles necesarios, no agregan valor, y deben someterse a un análisis coste-beneficio ya que suponen costes importantes. En vez de un enfoque individualizado se utilizan controles globales y diferidos, para mantener el proceso bajo control.

La conciliación se minimiza: Se consigue reduciendo los puntos de contacto externo del proceso. En el ejemplo de servicio de pedidos de clientes, si se reduce alguno de los pasos, como el pedido, no hace falta la conciliación correspondiente. Un ejemplo es que el proveedor vaya abasteciendo según evolucionen los inventarios, sin formularle pedidos periódicamente.

En el ejemplo de servicio de pedidos a cliente, si se utiliza una aplicación informática en la que se introduce el pedido del cliente y se traspassa la información para hacer el albarán, el documento para el transporte, la factura, el recibo de haber cobrado, etc. La posibilidad de diferencia de datos en documentos distintos se reduce.

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto: En procesos con pasos complejos o dispersos que no pueden ser gestionados ni por una sola persona (trabajador de caso) ni por un equipo (equipo de caso), se nombra un gerente de caso que contacta con el cliente para atender todas sus propuestas y resolver todos sus problemas.

Prevalen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas: un ejemplo es la red de ventas descentralizada con cierta autonomía pero que puedan acceder a la base de datos central de la empresa para tener las ventajas de la centralización.

Algunos efectos de la reingeniería en el trabajo, la gestión y la organización.

Cambian las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos. Por lo que se ha visto en el epígrafe anterior, aparecen equipos de procesos (denominados equipos de caso, etc.) que se encargan del proceso. En el ejemplo del servicio de pedidos de clientes, en vez de participar personal de diversos departamentos funcionales (les denomina silos o chimeneas funcionales) se formaría un equipo de proceso, que constituye así una unidad organizativa.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajos multifuncionales. Por los que se ha visto en el epígrafe anterior, se alarga o amplía el

puesto de trabajo; pero además todos los participantes tienen al menos una idea general de todo el proceso.

El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado. Por lo que se ha visto en el epígrafe anterior, el trabajador une a su trabajo la toma de decisiones oportuna, por lo que el equipo es auto dirigido. El personal no solo debe tener la formación para el proceso concreto sino también características para la autodirección.

La preparación para el oficio se modifica: de entretenimiento a educación. No es suficiente que sepan “como hacer el trabajo” (entrenamiento en el oficio), sino que en base a lo indicado en los apartados B y C anteriores y al cambio continuo (una de las tres fuerzas que señalan estos autores) deben tener una buena formación para que sepan el “porque” (educación).

El enfoque de medidas del trabajo y compensación se desplaza: de actividad a resultados. Si recordamos la definición de proceso, este da lugar a un resultado que tiene valor para el cliente. Por ello, se puede medir el resultado (y no solo la actividad) y que sirva de base para recompensar el trabajo.

Cambian los criterios de ascensos: de rendimiento a habilidad. Por lo indicado en E si el rendimiento mejora se recompensa con más entregas monetarias y otras ventajas, pero no con un ascenso, para lo que se necesita tener habilidades para nuevo puesto.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos. Hay que tener en cuenta la fuerza referida por los autores “los clientes asumen el mando” y crear una cultura en que los empleados crean

que trabajan para los clientes (“que son los que pagan los salarios”) y no para sus jefes.

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores. Como se ha dicho en C los equipos son auto dirigido, por lo que no necesitan supervisores si no asesoría de entrenadores y facilitadores (los gerentes).

Las estructuras organizativas cambian: de jerárquicas a planas. Por lo indicado en C hacen falta menos gerentes; y por lo indicado en H los gerentes pasan a entrenadores y facilitadores por lo que el ángulo de control puede aumentar; por todo ello, las estructuras organizativas se aplanan.

Los ejecutivos cambian a líderes: por lo indicado de los equipos auto dirigidos, los astros ejecutivos deben ser auténticos líderes.

Los autores insisten que la reingeniería no es solo el rediseño de los procesos sino que se debe actuar coordinadamente también sobre los otros elementos:

Oficios y estructuras

Sistemas de administración y medición

Valores y creencias

Que son los cuatro elementos que denominan “el diamante del sistema de negocios” que toda empresa tiene y hay que considerar de forma integrada en cualquier cambio y también en la reingeniería.

Resultados Económicos y financieros

La Gestión financiera Brealey R, Myers S. (1993). Se entiende por Gestión Financiera a la técnica que tiene por objeto la obtención,

control adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como de manejo eficiente protección de los activos de la empresa. Se puede decir también que es la disciplina que se encarga del estudio de la teoría y de su aplicación en el tiempo y en el espacio, sobre la obtención de recursos, su asignación, distribución y minimización del riesgo en las organizaciones y lograr los objetivos; que satisfagan a la coalición imperante.

Indicadores de la gestión financiera

Los ratios: Es una relación matemática, entre dos cantidades o cifras más concretamente en el análisis financiero, un ratio puede definirse como una relación o proporción entre dos magnitudes seleccionadas, a fin de obtener una perspectiva relativizada de su situación económica financiera o de cualquier otro enfoque, es decir un ratio puede evaluar o proporcionar existente entre las cuentas por cobrar y las ventas, o entre la utilidad y los activos totales.

El análisis mediante ratios permite establecer comparaciones que pongan de manifiestos condicionantes o tendencias que difícilmente podrían identificarse mediante la simple observación de la evaluación de las partidas implicadas del cálculo de un ratio. Los ratios financieros, también conocidos como indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa. (Brealey y Myers, 1993)

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos:

Ratios de liquidez

Ratios de endeudamiento o solvencia.

Ratios de rentabilidad.

Ratios de gestión.

Los ratios de liquidez son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

Ratios de liquidez corriente.

Ratios de liquidez severa o Prueba acida.

Ratios de liquidez absoluta

Capital de trabajo

El ratio de liquidez corriente muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Su fórmula es:
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Ratio de prueba acida

Este ratio muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye a las existencias (mercaderías o inventarios) debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas, y, por lo tanto, menos líquidos; además de ser sujetas a pérdidas en caso de quiebra.

Su fórmula es:
$$\frac{\text{activo corriente} - \text{existencias}}{\text{pasivo corriente}}$$

Capital de trabajo

Se obtiene restando el pasivo corriente al activo corriente

Su fórmula es:
$$\text{Act. Corriente} - \text{Pas. Corriente}$$

Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

Los ratios de endeudamiento son los ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos. Miden respaldo patrimonial.

Los ratios de endeudamiento se dividen en:

- Ratio de endeudamiento a corto plazo
- Ratio de endeudamiento a largo plazo
- Ratio de endeudamiento total
- Ratio de endeudamiento de activo

Los ratios de rentabilidad muestran la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, el patrimonio y la inversión, indicando además la eficiencia operativa de la gestión empresarial.

Los ratios de rentabilidad se dividen en:

- Ratio de rentabilidad de la inversión
- Ratio de rentabilidad del patrimonio
- Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas
- Ratio de rentabilidad neta sobre ventas
- Ratio de rentabilidad de la inversión (ROA)

Es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo.

Su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}} \times 100$$

Ratio de rentabilidad económica

Este ratio mide la capacidad para generar utilidades operativas con la inversión en activos. Esta utilidad no considera los gastos financieros y fiscales de la empresa.

Su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Ratio de rentabilidad neta sobre las ventas

Es un ratio más concreto ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos.

Su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Estado de Situación Financiera

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo y el pasivo circulante o corriente son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto plazo). Existen diversos tipos de

balance según el momento y la finalidad. Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, pasivo y el capital contable.

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente.

Estado de Resultados

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Análisis Económico Financiero

La definición del Análisis Económico Financiero se realiza de una forma muy diversa:

El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una compañía.

La economía mundial actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar los métodos y técnicas del Análisis Económico Financiero que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones y a tener una administración más eficiente.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el Análisis Económico Financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la cooperativa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho De los puntos fuertes para que la cooperativa alcance sus objetivos.

Para el análisis económico financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- Rentabilidad: Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- Tasa de rendimiento: Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- Liquidez: Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

Análisis de Estados Financieros

El pilar fundamental del análisis económico financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el balance general y el estado de resultados (también llamado de pérdidas y ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables

según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Pasos para una propuesta de mejora

Es importante resaltar que la aplicación de mejoras en el proceso de producción se ve la necesidad de hacerlo en aquellos procesos que dificultan y retrasan el proceso de producción (cuello de botella).

Etapa 1: Razones para mejorar

El primer paso es identificar las razones para mejorar (fallas, retrasos, etc.). Se elige la ruta que se considere más adecuada; rediseño del problema o solución del problema. Creando un nuevo proceso.

Etapa 2: Análisis del proceso

Antes de rediseñar el proceso, se debe entender el proceso actual. Para ello se debe hacer un análisis de una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, se realizará un análisis general que detecte las deficiencias del proceso actual.

Etapa 3: Investigar nuevos paradigmas

En esta etapa desecharemos los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe de ser un proceso, generar nuevas posibilidades que modifiquen el proceso actual.

Etapa 4: Diseñar el proceso

El diseño del nuevo proceso, tendremos como meta eliminar los procesos deficientes, las demoras.

Etapa 5: Construir un nuevo proceso

En esta etapa, se crea el nuevo proceso, la creación del nuevo proceso se completa con los siguientes pasos:

Paso 1:

Seleccionar un proceso básico

Paso 2:

Documentar el proceso con diagramas de flujo.

Flujo de Caja de un negocio

Proyectar los flujos de caja de un proyecto es un aspecto clave en cualquier evaluación o valoración que siempre representa una mezcla entre ciencia y arte, y en donde al menos debemos tratar de no cometer errores metodológicos considerando aspectos como los de este artículo.

La determinación de los flujos de caja esperados de un negocio constituye uno de los aspectos clave en cualquier evaluación o valoración de inversiones, por lo que a continuación paso a revisar los principales elementos asociados a dicha labor.

Primero, normalmente uno comienza analizando los flujos de ingresos de Caja, esto es, todos los que la empresa puede generar en el futuro, con los activos con que ella cuenta. De ahí surgen preguntas tales como, ¿cuáles son los activos con que “cuenta” la empresa?, ¿sólo aquellos por los que pagó?, ¿sólo aquellos activos con los que actualmente “cuenta”?, ¿no incorpora los beneficios que la empresa podría esperar de activos que podría comprar o desarrollar en el futuro?

A continuación, pasamos a determinar los flujos de egresos de Caja, esto es, todos los flujos de egresos de caja que la empresa deba destinar para lograr obtener aquellos ingresos de caja que sus activos son potencialmente capaces de generar. Además, se deben incluir aquellos egresos de caja que se generen por los

“resultados” del uso de dichos activos (¡los impuestos generados por él o los activos!), por ende, se debe considerar a:

- a) Flujos de egresos operacionales
- b) Impuestos
- c) Inversiones: Las necesarias para mantener la potencialidad de los actuales activos y las necesarias para llevar a cabo el plan de crecimiento del negocio.

En definitiva, cuando hablamos de los flujos de caja relevantes en la evaluación o valoración de una empresa, nos estamos refiriendo a:

Flujo Operacional: Flujos de caja operacionales netos* que se espera que generen los recursos (activos) de la empresa.

- * Flujo de ingresos de caja operacionales
- Flujo de egresos de caja operacionales
- = Flujo de caja operacional neto

Menos: Impuestos sobre “resultado operacional” contable.

Menos: Inversiones requeridas en el futuro para la obtención de dichos ingresos de caja.

En este sentido, en las evaluaciones financieras se busca calcular el flujo de caja incremental, que es la diferencia entre el flujo de caja esperado después de impuestos para dos escenarios mutuamente excluyentes:

- a) el proyecto se realiza.
- b) el proyecto no se realiza.

Por otro lado, a fin de hacer un correcto cálculo de los flujos de caja pertinentes, se debe incluir a:

- Los costos de oportunidad, lo que incluye el:
 - Costo de los activos comprados para el proyecto: terrenos, edificios, maquinaria, etc.
 - Costo de activos que ya se poseen y que se utilizarán en el proyecto y que de otra forma podrían ser vendidos o arrendados.

- Costo de emplear los ejecutivos para el proyecto y que de otra forma pudieran ser utilizados en otras labores.
- Ahorros o mayores costos que acarrea el proyecto. Por ejemplo, sinergias, o cambios de tramo de impuestos.
- Cambios en el capital de trabajo.
- Impuestos. Esto implica utilizar flujos de caja después de impuestos e incluir el impuesto ahorrado por depreciación.

Finalmente, es importante también tener claro qué cosas no incluir en los flujos de caja, tales como:

- **Costos hundidos**, que corresponde a los costos de desarrollo del proyecto que ya no se pueden recuperar: estudios de ingeniería, publicidad, etc.
- **Depreciación o provisiones contables**. No constituyen flujos de caja del proyecto, sino que técnicas para suavizar y repartir los costos e ingresos.
- Flujos de caja que no son ni ingresos o costos del proyecto, tales como los dividendos a los accionistas.

En definitiva, proyectar los flujos de caja de un proyecto y negocio es un aspecto clave en cualquier evaluación o valoración que siempre representa una mezcla entre ciencia y arte, y en donde al menos debemos tratar de no cometer errores metodológicos que empañen dicha labor. (Darrigrandi, 2010)

1.5. Marco conceptual

- **GESTIÓN:**
Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **PROCESOS:**
Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden

(alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

- **REDISEÑO:**

El rediseño se define como el proceso previo de configuración mental, “pre-figuración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

- **REINGENIERIA:**

Es el replanteamiento fundamental y rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

- **RIESGO:**

Un riesgo se define como un posible evento o circunstancia que puede tener influencias negativas sobre la empresa en cuestión. Su impacto puede ser en la existencia misma, los recursos (humanos y de capital), los productos y servicios, o los clientes de la empresa, así como los efectos externos en la sociedad, los mercados o el medio ambiente. En una institución financiera la gestión del riesgo empresarial se considera normalmente que la combinación de riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés o de gestión de activos y pasivos, riesgo de mercado y riesgos operacional.

- **TIEMPO DE CICLO PRODUCTIVO:**

Es el tiempo máximo que se dedica para realizar una determinada actividad.

El tiempo del ciclo es la cantidad total del tiempo que se requiere para completar el proceso.

Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los aspectos críticos en la empresa.

- **ACTIVOS FIJOS:**

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o año fiscal). Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que estos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use este activo y por obsolescencia, de modo que se refleje su valor más ajustado posible, o a amortizar los gastos a largo plazo (activo diferido). Para ello existen tablas y métodos de depreciación y de amortización.

- **DEPRECIACIÓN:**

La depreciación es la asignación sistemática de costo u otra base de evaluación de un activo depreciable durante la vida útil del mismo, teniendo como meta aplicar a los ingresos de cada periodo una porción razonable del costo del activo fijo que puede imputarse a resultados u otro activo.

- **DEPRECIACIÓN ACUMULADA:**

Se entiende por depreciación acumulada a la sumatoria de las depreciaciones de un activo fijo. El importe de la depreciación acumulada regulariza el valor del activo fijo.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTO

2. Material y Procedimiento

2.1. Material

2.1.1. Población y Muestral

La población está constituida por todos los trabajadores del área administrativa y área operativa de la Curtiembre J&B SAC que son un total de 12 trabajadores, por lo que al ser una población pequeña, se tomó como población muestral para el presente estudio

2.1.2. Marco de muestreo

Los trabajadores a encuestar fueron tomados de la planilla de remuneraciones de la empresa.

2.1.3. Técnicas e instrumentos

La técnica que se aplicó en esta investigación es la encuesta con su instrumento el Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa J&B SAC, para obtener información relevante y corroborar acerca de los problemas que presenta la empresa en el proceso productivo.

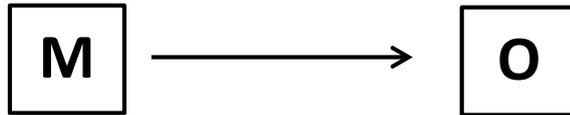
Análisis Documentario: se utilizó la información proporcionada por la Empresa Curtiembre J&B SAC, se utilizó el instrumento de Ficha de Análisis Documental.

TECNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Análisis documentario	<ul style="list-style-type: none">• Ficha de análisis documentario
<ul style="list-style-type: none">• Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación viene a ser de una sola casilla



Entonces; el procedimiento será el siguiente:

M= Representa a los trabajadores de la empresa a todos ellos se les realizara preguntas que están relacionadas con los procesos de producción que sirvan de referencia para mejorar la empresa.

O= Observación

2.2.2. Análisis de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
<p>Variable Independiente Proceso de producción</p>	<p>El replanteo fundamental y rediseño radical hecho a los recursos existentes de la organización</p>	<p>La información se obtendrá de un análisis documentario proporcionado por la empresa</p>	<p>Recepción de pieles Remojo y pelambre Lavado Descarnado Dividido Desencalado y purga Piquelado Curtido Ecurrido Rebajado Recurtido Secado al vacío Tendales Molisa Prensa Lijado Impregnado Pulido Habilitado Pintado Medido Clasificado Empaquetado Despachado</p>	<p>Cualitativa</p>
<p>Variable Dependiente Resultados económicos y financieros</p>	<p>Son ratios que valoran los resultados conseguidos y facilitan la medida operativa del total de la Empresa</p>	<p>Información obtenida por la empresa de un determinado periodo del tiempo</p>	<p>Ratio de liquidez Ratio de endeudamiento Ratio de solvencia Ratio de rentabilidad</p>	<p>cuantitativa</p>

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

- Para el presente trabajo de investigación se utilizó el programa Microsoft Excel para el procesamiento de datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores.
- Se analizó el Estado de Situación Financiero y el Estado de Resultados de la empresa mediante ratios financieros.
- En base al análisis de diseño la propuesta de inversión.
- Los resultados se compararon con lo encontrado en otras investigaciones, el marco teórico y los objetivos de la presente investigación.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO III

ASPECTOS

GENERALES DE LA

EMPRESA

3. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

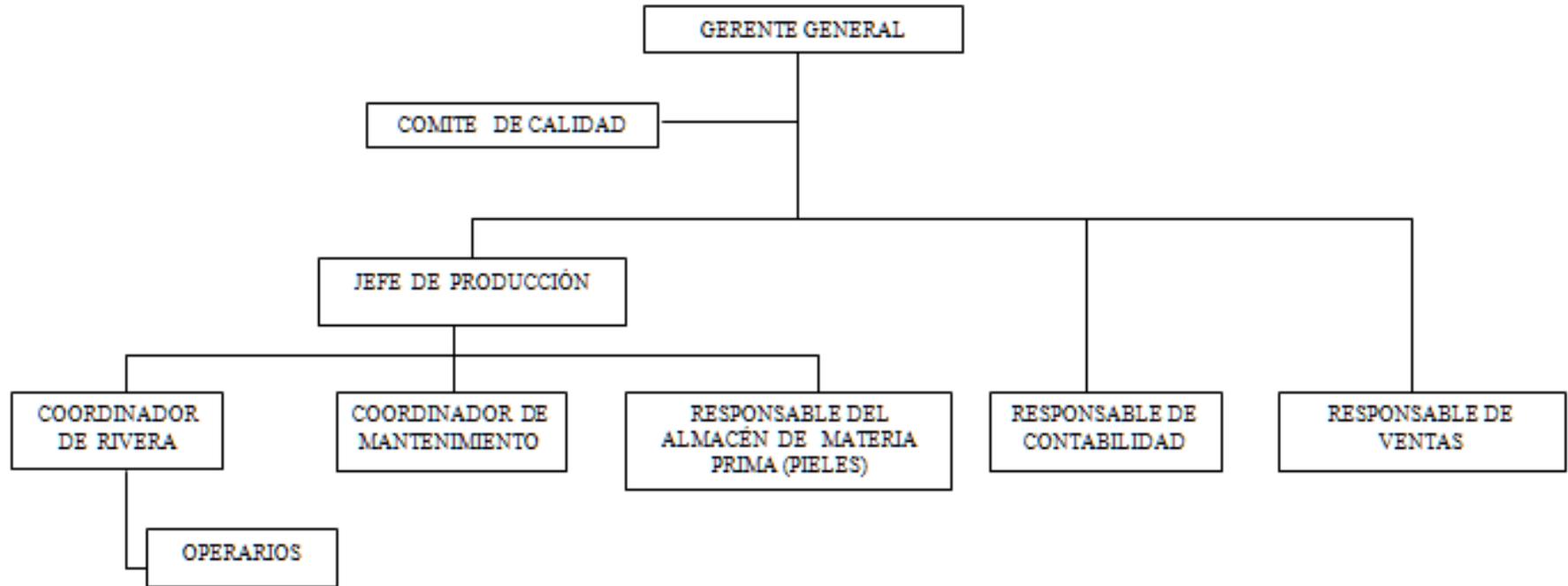
La Empresa Curtiembre J&B SAC. Se fundó el 22 de Noviembre del 2002, se encuentra ubicada en la calle Ferrocarril Mz. 72 Lt. 15 Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, Departamento La Libertad, siendo sus propietarios el Señor José Luis Quispe Vásquez.

Curtiembre J&B SAC, con RUC N°20482838538.

En cuanto al tamaño, según datos de SUNAT aquellas empresas que no superen las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) se encuentra en el sector de las Microempresas, por lo tanto, J&B SAC cumple con esta característica, de acuerdo al Estado de Resultados sus ventas son inferiores a S/. 577,500, que es el equivalente de las 150 UIT en moneda.

En la empresa hay 12 personas que vienen laborando de las cuales 4 se encuentran en el nivel direccional y 8 a nivel operacional, se trabaja un solo turno de Lunes a Sábado trabajando 8 horas diarias.

FIGURA N° 01 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



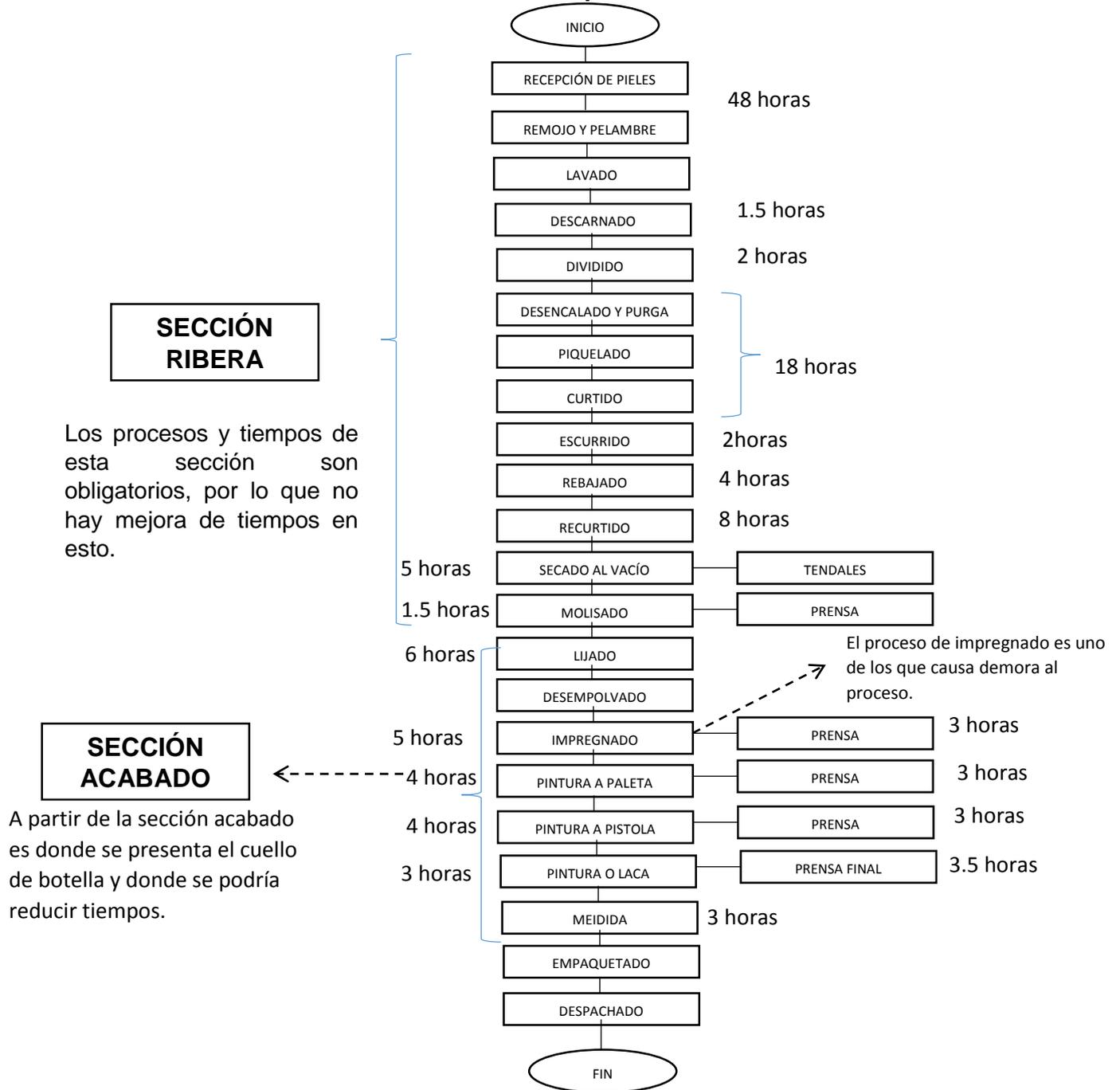
Fuente: J&B SAC

Elaborado por: El Autor

Principales problemas en el proceso de producción de Curtiembre J&B SAC

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Promoción de la campaña Cómprale al Perú.</p> <p>O2. Tratados de Libre Comercio firmado por el país.</p> <p>O3. Estabilidad el mercado de calzado en la ciudad de Trujillo.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Importación de cuero sintético.</p> <p>A2. Insatisfacción de los clientes por el proceso</p> <p>A3. Falta de apoyo estatal al sector de curtiembres.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Buen posicionamiento en el mercado de curtiembres.</p> <p>F2. Personal con alta experiencia y capacitación en los procesos de la empresa.</p> <p>F3. Ubicación estratégica del local.</p>	<p>Con el buen posicionamiento que goza la empresa, debe aprovechar los TLC para exportar parte de su producción (F1, O2)</p>	<p>La alta experiencia del personal debe ser utilizado para mejorar los procesos y así reducir tiempos en la producción. (F1, A1, A2)</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Tener maquinaria antigua</p> <p>D2. Falta de mantenimiento a las maquinas</p> <p>D3. Mayor demora en los procesos</p>	<p>Realizar mantenimiento a las máquinas y adquisición de una nueva máquina para optimizar tiempos, de esta forma se dispone de más productos para ofrecer al sector calzado (D3, O3)</p>	<p>Implementación de nuevas y modernas máquinas para reducir el tiempo de proceso logrando la satisfacción de nuestros clientes (D1,D3,A1,A2)</p>

FIGURA. N° 02 Diagrama de flujo del proceso productivo de la empresa



Fuente: Curtiembre J&B SAC
Elaborado por El Autor

DESCRIPCION: Se indica el proceso que sigue las pieles a procesar, desde el inicio (recepción de pieles) hasta donde se hace el despacho de cuero (producto terminado), es decir se divide en sección ribera y acabado.

SECCIÓN RIBERA

- **Recepción de pieles:** Las pieles llegan a la fábrica fresca o salada. Cuando llegan frescas, o sea, recién separados de la res, si existe la disponibilidad pasan inmediatamente a la siguiente etapa; en caso contrario, deben ser saladas para su conservación con una mezcla de sal de mar y bicarbonato de sodio. Finalmente se seleccionan y se apilan completamente extendidos.
- **Remojo:** Devolver a la piel su estado de hinchamiento natural. Las pieles saladas o secas, que llegan, o que están estibadas en las curtiembres tienen un grado de deshidratación muy poco favorable a la reacción con productos curtientes. Se puede realizar en menor tiempo por medio de un acelerador de humectación y bacteriostático. Se utilizan agentes ablandadores como el sulfuro de sodio, polisulfuro de sodio o carbonato de sodio. El tiempo empleado en las operaciones de lavado y remojo es de aproximadamente 18 horas.
- **Pelambre:**

La remoción del pelo y de la epidermis.

Favorecer un hinchamiento de la piel que promueva un aflojamiento de la estructura reticular y así poder ser descarnada y si es necesario para la definición del artículo final, también poder ser dividida.

Ablandamiento de las fibras de colágeno que aumenta los puntos de reactividad en la piel, al mismo tiempo que la estructura sufre desmoronamiento en sus enlaces (trabaciones) químicas.

Saponificación parcial de la grasa natural que contiene la piel.

Conversión en jabones y alcoholes (por saponificación de las grasas de la piel) más fácilmente solubles en agua y por ello más eliminables.

Extracción y eliminación de las pieles de un grupo de proteínas y otros productos interfibrilares solubles en medio alcalino, o degradables por el efecto de la alcalinidad. Aproximadamente 25 horas

Precio Remojo/pelambre: 2.5 por cuero

- **Descarnado:** Esta es una operación mecánica que reciben las pieles con el fin de eliminar las carnosidades, la grasa y los trozos de piel deteriorada. Se realiza en una máquina descarnadora. Este artefacto posee unas cuchillas en espiral, que separan el tejido adiposo y los restos de músculo, dejando la superficie de la piel limpia y uniforme. Se le denomina pieles en tripa.

Aproximadamente 1.5 horas

Precio descarnado: 2.4 soles por cuero

- **Dividido:** Si las pieles son demasiado gruesas para algunos artículos finales, en particular si se trata de pieles vacunas o equinas (caballos), se dividen con máquina de dividir de cinta. Esta operación se realiza luego del descarnado, sobre todo en aquellas producciones de cueros para tapicería fina (mueble y automotriz) así como para vestimenta. En esta operación se emplea la máquina divisora que se encarga de separar la piel en flor de la carnaza. Aproximadamente 2 horas

Precio dividido: 2.4 soles por cuero.

- **Desencalado y purga:** El Desencalado sirve para eliminación de la cal (unida químicamente, absorbida en los capilares, almacenada mecánicamente) contenida en el baño de pelambre y para el deshinchamiento de las pieles.

La cal que se ha agregado al proceso durante la operación de pelambre, se encuentra en la piel en tres formas:

Combinada con la misma piel

Disuelta en los líquidos que ocupan los espacios interfibrilares y

Depositada en forma de lodos sobre las fibras, o como jabones cálcicos formados por la saponificación de las grasas en la operación de pelambre. Aproximadamente 2 horas

- **Piquelado:** Es un proceso mediante el cual a través de sistemas enzimáticos derivados de páncreas, colonias de bacterias u hongos, y muy frecuentemente en el mismo baño de desencalado, se promueve el aflojamiento de las fibras de colágeno, deshinchamiento de las pieles, aflojamiento del repelo (raíz de pelo anclada aún en folículo piloso) y una considerable disociación y degradación de grasas naturales por la presencia de lipasas. Cuánto más suelto, caído y suave deba ser el cuero, más intenso deberá ser la intensidad de rendido. Aproximadamente 1 hora.

- **Curtido:** La curtición es por definición una transformación de cualquier piel en cuero. Después del Dividido es pesado y regresa al Botal.

Este proceso puede efectuarse utilizando curtientes vegetales o sales de cromo; sin embargo, existen otros curtientes tales como alumbre, circonio, formaldehído y otros compuestos de tipo sintético tales como melanina-úrea, estireno y anhídrido maléico. El curtido vegetal, se aplica en particular a las pieles de los bovinos destinadas a la producción de cueros para suelas de calzado. El curtido mineral se aplica cuando se desea obtener cueros finos, muy flexibles, delgados y suaves. Aproximadamente 15 horas

Precio curtido: 2.5 soles por cuero

- **Ecurrido:** Una vez terminada la curtición al cromo es conveniente colocar el cuero sobre caballete para evitar formación de manchas de cromo y dejarlo en reposo durante 24-48 horas para obtener una coordinación de la sal de cromo. Aproximadamente 2 horas

Precio escurrido: 0.50 soles por cuero

- **Rebajado:** El objetivo principal es conseguir cueros de espesura uniforme, tanto en un cuero específico como en un lote de cueros. En esta operación se ajusta el espesor del cuero a lo deseado. Antiguamente se rebajaba a cuchillo, actualmente se realiza con máquinas de rebajar que constan de un cilindro con cuchillas con filo helicoidal, una piedra de afilar que mantiene las cuchillas afiladas, una mesa operativa, un cilindro transportador y un cilindro de retención que mantiene el cuero para que no se lo lleve la máquina. En aquellas máquinas que no tienen este cilindro, la retención la realiza el propio operario con su cuerpo. Aproximadamente 4 horas
Precio rebajado: 2.50 soles por cuero
- **Recurtido:** Es el tratamiento del cuero curtido con uno o más productos químicos para completar el curtido o darle características finales al cuero que no son obtenibles con la sola curtición convencional, un cuero más lleno, con mejor resistencia al agua, mayor blandura o para favorecer la igualación de tintura. Desde hace ya muchos años predomina el criterio de unificar los trabajos de ribera de la curtiembre para todos los tipos de cuero hasta el curtido y diferenciar los diferentes tipos de artículos con el recurtido y el acabado. Esto no sólo favorece en una cierta racionalización de los procesos sino que también permite clasificar óptimamente la piel para los distintos tipos de artículos. En el recurtido está surgiendo el cuero que se quiere obtener al final del proceso, si presenta defectos es un buen momento para intentar corregirlos (flor suelta, cueros armados desparejos, etc.). El Recurtido es una de las operaciones más importantes porque influiría directamente en el engrase, teñido y acabado y definirá las características finales del cuero.
Esta última etapa del proceso es para el caso de cueros bovinos sin secado intermedio. Si hay secado intermedio del cuero se procede así: se recurte, neutraliza, preengrasa, se seca y posteriormente se tiñe.

Esta variante se hace por ejemplo para agamuzado y en cueros que se quiere penetración en el teñido. Aproximadamente 8 horas.

Precio Recurtido: 4.00 soles por cuero

- **Secado al vacío:** Consta de una plataforma lisa de acero inoxidable con orificios y una cubierta que puede tapar en forma de bisagra o subiendo y bajando. Hay varios sistemas. Lleva incorporado una bomba de agua que suele ser de anillo hidráulico para reducir la presión (hacer el vacío)

La placa inferior es calefactor y comunica por conducción la temperatura necesaria para evaporar el agua de la piel.

Aproximadamente 5 horas.

Precio sec. vacío: 3.00 soles por cuero.

- **Molisado:** Los cueros a ablandar se pasan entre placas que contienen pinos desencontrados. Las placas tienen movimiento vibratorio vertical, haciendo que los pinos inferiores penetren entre los pinos de las placas superiores. Aproximadamente 1.5 horas. Precio moliza: 0.60 soles por cuero.

SECCIÓN ACABADO

- **Prensa 1:** después de pasar por la maquina moliza pasa por la plancha o prensa y quedar lista para ir a lija y pulir.

Aproximadamente 3 horas

Precio prensa: 1.20 soles por cuero

- **Lijado:** Consiste en someter a la superficie del cuero a una acción mecánica de un cilindro revestido de lija formado por granos de materias abrasivas tales como el carborundo o el óxido de aluminio.

El lijado puede realizarse:

Por el lado carne de la piel (carnal) con la intención de eliminar restos de carnazas y con ello homogeneizar y mejorar su aspecto, o bien la de obtener un artículo tipo afelpado.

Por el lado flor de la piel puede ser con la intención de obtener un artículo tipo nubuck, que se realiza con pieles de buena calidad y que permite obtener una felpa muy fina y característica.

Por el lado flor de la piel para reducir o incluso eliminar los defectos y en este caso la operación se conoce como desflorado. Aproximadamente 6 horas.

Precio lijado: 1.00 sol pasada por cuero

- **Desempolvado:** Consiste en retirar el polvo de la lija de las superficies del cuero, a través de un sistema de cepillos o de aire comprimido.

En el cuero no desempolvado, el polvo está fijado al cuero por una carga de estática, el polvo de la lija empasta, se acumula sobre el cuero dificultando las operaciones de acabado, no adhiriendo la tintura al sustrato.

La máquina de desempolvar de cepillos, desempolva cepillando la piel con dos cepillos que giran a contrapelo de la piel. El polvo se lo lleva un sistema de aspiración. Desempolvan bastante, pero son poco productivas.

- **Impregnado:** La impregnación se define como la capacidad que tienen las resinas de ser introducidas entre la capa de flor y las primeras capas del corium, para corregir soltura de flor y mejorar en lo posible el quiebre. También se consigue mejorar el montado de la piel, la resistencia al arañazo y a los frotos, mejorando el relleno y la firmeza de las partes vacías. Se realiza con la máquina de cortina aunque también se puede aplicar a roller o con pistola. Aproximadamente 5 horas

Precio impregnado: 0.50 soles por cuero

- **Prensa:** luego de haber sido impregnado el cuero pasa por la prensa denominada prensa intermedia 1. Aproximadamente 3 horas.
Precio prensa: 1.20 soles por cuero.
- **Pintura a paleta:** en esta parte del proceso es donde ya se le da el color final del cuero, este proceso se ejecuta con paleta.
Aproximadamente 4 horas
Precio pintura: 0.50 soles por cuero.
- **Prensa:** con la prensa intermedia 2 lo que se logra es sellar el color del cuero que se ha pintado. Aproximadamente 3 horas
Precio prensa: 1.20 soles por cuero.
- **Pintura a pistola:** luego pasa por las parrillas o cabinas de pintado para con el pintado a pistola borrar las líneas dejadas por la paleta al momento del pintado. Aproximadamente 4 horas
Precio pistola: 1.50 soles por cuero
- **Prensa:** en la prensa intermedia 3 se utiliza la placa que ayuda a un mejor sellado de la pintura que no le permita desprenderse.
Aproximadamente 3 horas.
Precio prensa: 1.20 soles por cuero
- **Pintura o laca:** más que pintura pasa nuevamente por las cabinas o parrillas de pintado para aplicar laqueado con pistola.
Aproximadamente 3 horas.
Precio laqueado: 1.50 soles por cuero
- **Prensa final:** en la última prensa se coloca la placa de acuerdo al tipo de cuero que desea el cliente ya sea lisa, miniflother, huequito, etc. Aproximadamente 3.5 horas
Precio prensa: 1.60 soles por cuero

- **Medida:** es el último proceso aquí se miden los cueros de acuerdo a la medida que desea el cliente (en pies). Aproximadamente 3 horas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y

DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 12 trabajadores de la curtiembre J&B SAC:

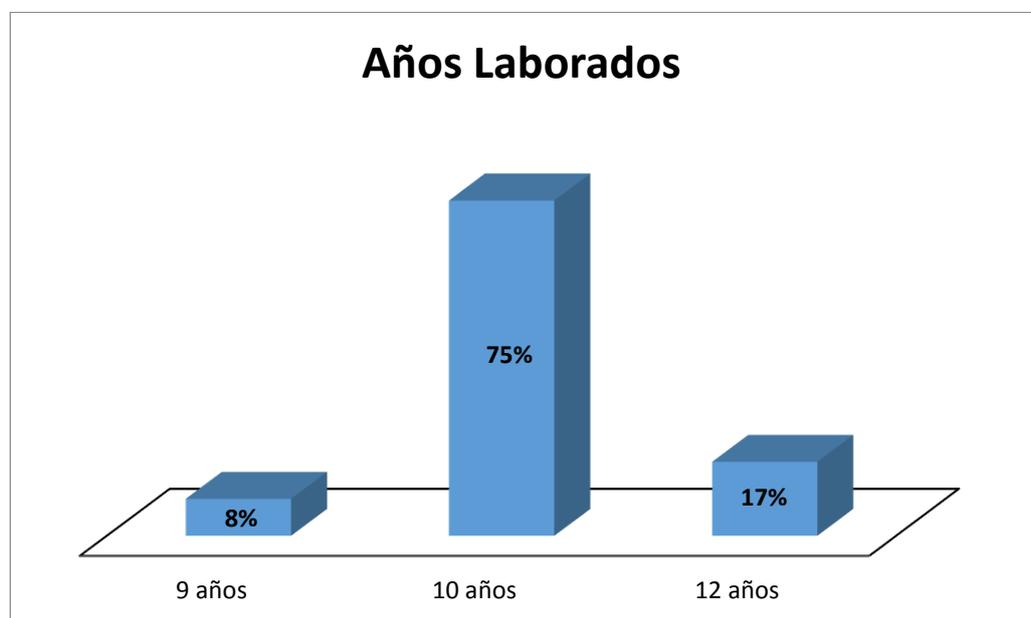
TABLA N° 01
AÑOS LABORADOS

Años Laborados	fi	Hi
9 años	1	8%
10 años	9	75%
12 años	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

FIGURA N° 03



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN: según la tabla muestra que el 75% de trabajadores cuenta con 10 años de experiencia laboral y un mínimo de 9 años pertenece un 8%.

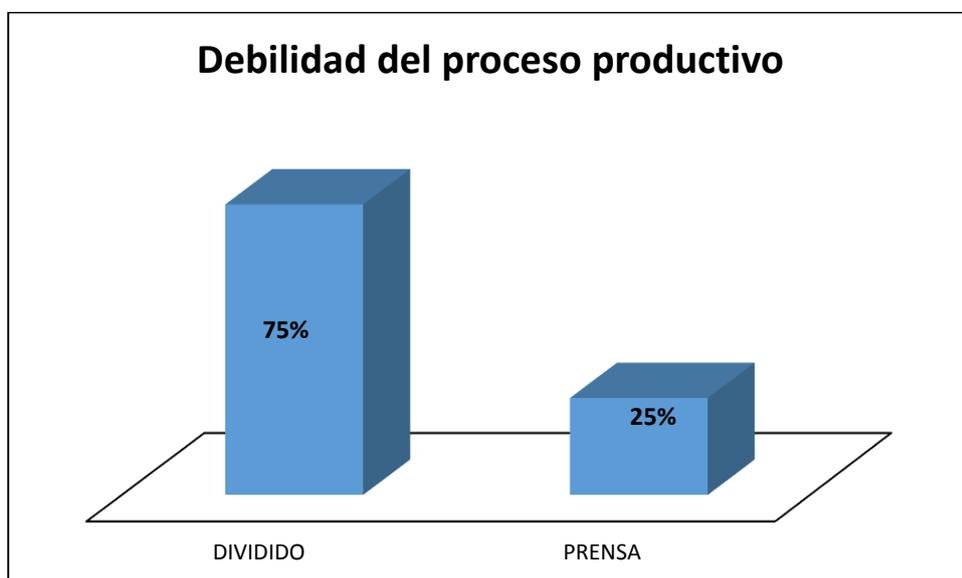
TABLA N° 02
DEBILIDAD DEL PROCESO PRODUCTIVO

Proceso	Fi	hi
DIVIDIDO	9	75%
PRENSA	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

FIGURA N° 04



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN: Según los trabajadores analizados una de las grandes debilidades es la maquina Divisora con 75% y la Prensa con 25%.

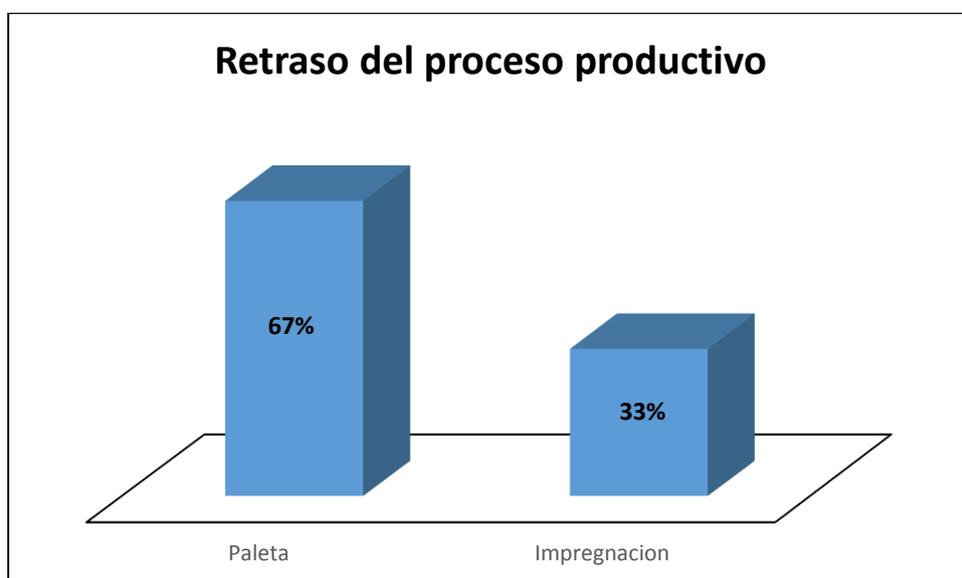
TABLA N° 03
RETRASO EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Proceso	fi	hi
Paleta	8	67%
Impregnación	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

FIGURA N° 05



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN: considerando todos los procesos para los trabajadores analizados los procesos que más retrasan son pintado a Paleta con 67% e Impregnación con 33%.

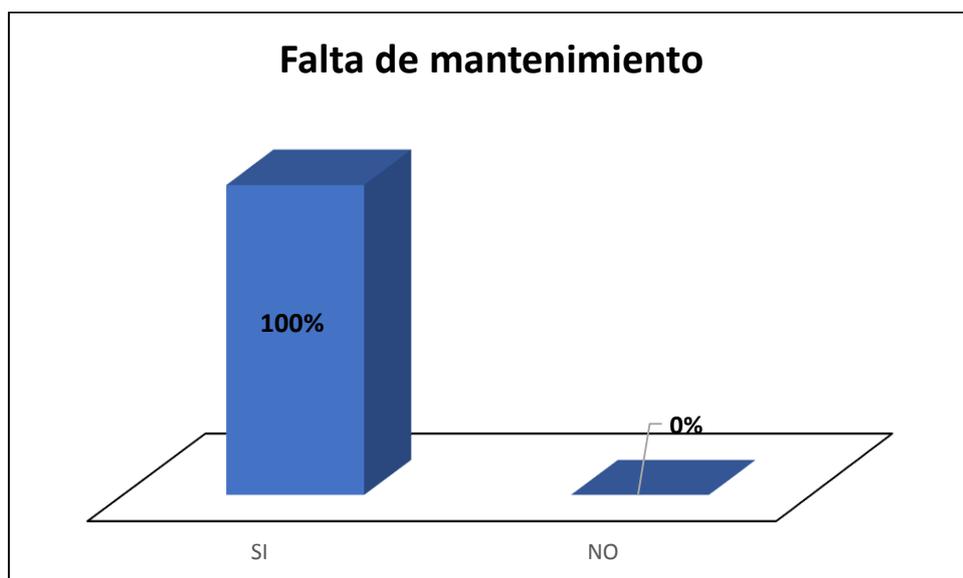
TABLA N° 04
FALTA DE MANTENIMIENTO

Alternativa	fi	hi
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

FIGURA N° 06



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN: Según los trabajadores analizados el 100% respondió que la falta de mantenimiento Si retrasa el proceso productivo.

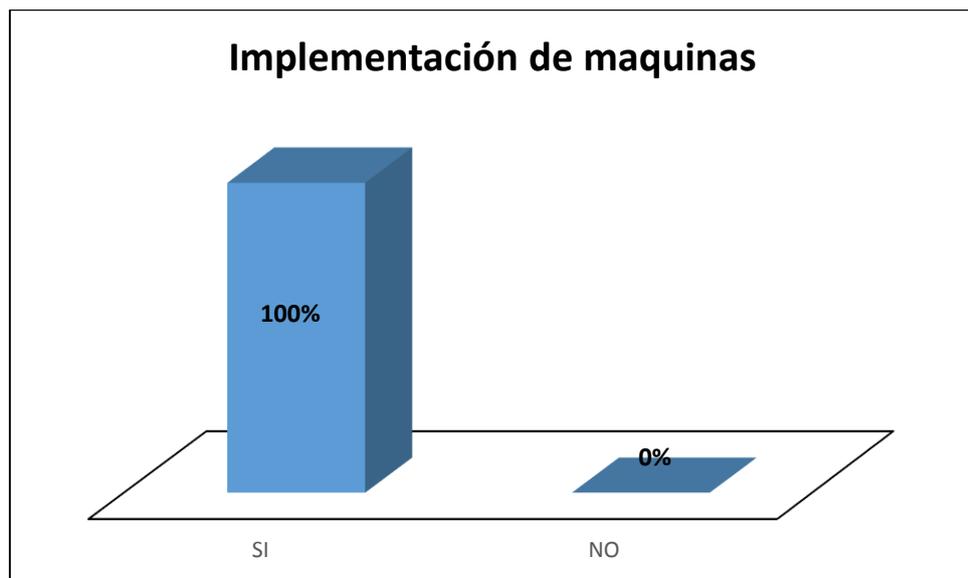
TABLA N° 05
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS MAQUINAS

Alternativa	fi	hi
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

FIGURA N° 07



Fuente: Encuesta

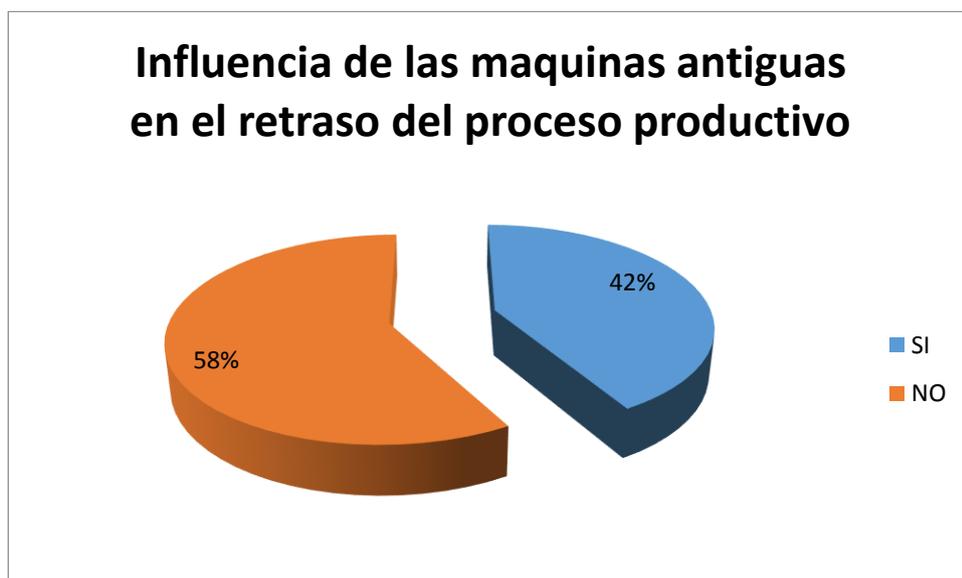
Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN: según la encuesta aplicada todos los trabajadores con el 100% respondió que sí, la implementación de máquinas reduciría tiempo en el proceso productivo.

TABLA N°06
INFLUENCIA DE MAQUINAS ANTIGUAS EN EL RETRASO DEL
PROCESO PRODUCTIVO

Alternativa	fi	hi
SI	5	42%
NO	7	58%
Total	12	100%

FIGURA N°08



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN: Según los trabajadores analizados, el 58% respondió que las maquinas antiguas no retrasan el proceso productivo y un 42% respondió que si retrasan.

ANALISIS FINANCIERO DE LA CURTIEMBRE J&B SAC

A continuación, se detallará y analizaran los principales documentos de la Curtiembre J&B SAC, como son el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, pertenecientes al año 2014

Tabla N°07: Estado de Resultados 2014

CURTIEMBRE J&B SAC	
RUC: 20482838538	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DEDICIEMBRE DEL 2014	
(Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas Netas	243,989.98
Costo de Ventas	170,154.00
Utilidad Bruta	73,835.98
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	69,340.54
Gastos de Ventas	-
Utilidad Operativa	4,495.44
Otros Ingresos y gastos diversos	-
Dctos. Rebajas y Bonificación obtenidas	437.10
Otros Ingresos de gestión	0.30
Gastos Excepcionales	5,993.44
Gastos Financieros	664.96
Utilidad del ejercicio antes de impuesto	(1,725.56)
Impuesto a la renta	
Resultado del ejercicio	(1,725.56)

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaborado por: Contador de la Empresa

DESCRIPCIÓN: En la **Tabla N° 07: Estado de Resultados del 2014** se puede apreciar que las ventas del año fueron de S/. 243,989.98 nuevos soles. Y obteniendo una pérdida de S/. -1,725.56 como Resultado del Ejercicio.

Tabla N° 08: Estado de Situación Financiera 2014

CURTIEMBRE J&B SAC		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
RUC: 20482838538		AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
		(Expresado en Nuevos Soles)			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja y Bancos		895.85		Tributos, contrap., otras cuentas por pagar	39,096.62
Cliente		-		Remuneraciones y particip. Por pagar	144,664.14
Mercadería		1,711.67		Cuentas por pagar comerciales	7,407.60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.05%	<u>2,607.52</u>		TOTAL PASIVO CORRIENTE	1616.25%
					<u>191,168.36</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>				<u>PATRIMONIO</u>	
Inmueble Maquinaria y Equipo		44,780.87		Capital	26,963.50
Activo Diferido		206.00		Resultados Acumulados	- 206,303.93
Intereses por devengar	206.00			Pérdidas acumuladas	
Depreciación y Amortización Acumulada		- 41,060.52		Perdida del Ejercicio 2003	- 7,661.88
Tributos por pagar		5,294.06		Perdida del Ejercicio 2004	- 38,542.84
Renta 3ra Categoría	5,294.06			Perdida del Ejercicio 2005	- 42,387.91
				Perdida del Ejercicio 2006	- 32,194.55
				Perdida del Ejercicio 2007	- 19,217.02
				Perdida del Ejercicio 2008	- 18,330.59
				Perdida del Ejercicio 2009	- 28,183.21
				Perdida del Ejercicio 2010	- 15,557.09
				Perdida del Ejercicio 2011	- 2,503.28
				Perdida del Ejercicio 2012	- 1,725.56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	77.95%	<u>9,220.41</u>		TOTAL PATRIMONIO NETO	-1516.25%
					<u>- 179,340.43</u>
TOTAL ACTIVO	100.00%	<u>11,827.93</u>		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	100.00%
					<u>11,827.93</u>

Fuente: Curtiembre J&B SAC.

Elaborado por: Contador de la Empresa

Los Ratios Financieros: los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas, determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

RATIOS DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Liquidez corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2607.52}{191168.36} = 0.014$$

Descripción: Con el resultado obtenido la empresa muestra que por cada 1 sol de deuda, tiene 0.014 para responder a esta obligación. Por lo que la empresa no tiene liquidez para cubrir sus deudas.

Prueba acida

$$\frac{\text{activo corriente - existencias}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{2607.52 - 1711.67}{191168.36} = 0.005$$

Descripción: La empresa, sin contar con las existencias, muestra que no cuenta con capacidad de pago debido que por cada sol de deuda tiene una capacidad de pago de 0.005 céntimos.

RATIOS DE SOLVENCIA

Estos ratios muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Deuda al patrimonio

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{191168.36}{-179340.43} = -1.07$$

Descripción: el valor resultante en este ratio de 107%, esto quiere decir, que la empresa se encuentra altamente endeuda, por lo que sus fuentes de financiamiento son más en terceros que en capitales propios.

Deuda al activo

$$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} = \frac{191168.36}{11827.93} = 16.16$$

Descripción: De análisis realizado la empresa muestra que del total de sus activos del 2012 nos dice que más de su totalidad fue financiado por terceros.

RATIOS DE GESTIÓN

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

Rotación de activos

$$\frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo}} = \frac{243989.98}{2607.52} = 93.57$$

Descripción: Es decir, la empresa por cada sol invertido en Activo Fijo está originando ventas de S/. 93.57.

Rotación de activos totales

$$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}} = \frac{243989.98}{11827.93} = 20.63$$

Descripción: Es decir que la empresa está generando S/. 20.63 por cada sol invertido en los activos. Esta relación indica que tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuanto se está generando de ventas por cada sol invertido.

RATIOS DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas de la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Utilidad neta frente al capital

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Capital}} = \frac{-1725.56}{26963.5} = -0.06$$

Descripción: Del resultado obtenido, la empresa refleja que por cada 100 nuevos soles que han invertido, está generando una utilidad de -0.06.

Utilidad al activo total

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}} = \frac{-1725.56}{11827.93} = -0.15$$

Descripción: La empresa muestra una utilidad de -15% en el periodo 2012 frente a cada inversión que se ha realizado en el total de sus activos.

Utilidad a ventas

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{-1725.56}{243989.98} = -0.007$$

Descripción: La empresa refleja una utilidad neta del -1% frente a sus ventas realizadas en el 2012, esto quiere decir que por cada sol en ventas esta que genera una utilidad de -0.007 céntimos.

Rentabilidad Económica

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}} = \frac{4495}{11827.93} = 0.38$$

Descripción: el resultado en este ratio es de 38%, el cual es la rentabilidad obtenida como consecuencia de su actividad económica antes de tener en cuenta aspectos financieros y fiscales. En otras palabras se puede interpretar también como, por cada Nuevo Sol invertido, se genera S/. 0.38 de utilidad, sin considerar los gastos financieros y fiscales.

Cuadro N° 01 Resumen de Ratios Financieros

RATIOS	RESULTADO
Ratios de Liquidez	
Liquidez Corriente	0.014
Prueba acida	0.005
Ratios de Solvencia	
Deuda al Patrimonio	-1.07
Deuda al activo	16.16
Ratios de Gestion	
Rotación del act. Fijo	93.57
Rotación del act. Totales	20.63
Ratios de Rentabilidad	
Util. Neta frent capital	-0.06
Util. Al activo total	-0.15
Util. A ventas	-0.007
Rentabilidad Económica	0.38

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCION: En el cuadro podemos observar como la empresa no se encuentra bien económicamente y financieramente porque según lo calculado no alcanza lo que se espera y en algunos casos está en negativo.

4.2. **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN CURTIEMBRE J&B SAC.**

La presente propuesta de mejora del proceso de producción es un modelo basado en el análisis documentario y encuesta que se hicieron durante la investigación, el cambio de procesos para lograr mejoras en tiempos cortos, es por ello la aplicación de mejora de procesos en la Curtiembre J&B SAC, busca reducir costos, tiempos y procesos como sea necesario. Está dirigida al Gerente de la Empresa.

La propuesta de mejora consiste en la adquisición de una nueva maquinaria que va a permitir el ahorro en tiempo y costos de los procesos en la sección de Acabado en los procesos que indicaron los trabajadores en la Tabla N° 03. Se tiene, además, que la mayor debilidad en el proceso, según los trabajadores, se presenta en el proceso de Dividido de la sección Ribera (Tabla N° 02); sin embargo, en esta sección los tiempos son obligatorios por lo que no se va a aplicar ninguna mejora en el corto plazo.

PROCESOS A REDISEÑAR EN CURTIEMBRE J&B SAC

Procesos a rediseñar

Proceso de Impregnado

Este proceso que se encuentra en la sección de Acabado es el que presenta más problemas de demora, de acuerdo con información brindada por el personal operativo de la empresa.

Para evitar estas demoras se hace la siguiente propuesta:

Proceso actual	Tiempo	Proceso Propuesto	Tiempo
En Curtiembre J&B SAC los trabajadores tienen que hacer este proceso con paleta	5 horas	Realizar el proceso de Impregnado a Maquina Roller	50 min

PROPUESTA: Con la implementación de la Maquina Roller sería de gran ayuda para reducir el tiempo de proceso productivo, reduciríamos de 5 horas a 50 minutos, lo que permitiría procesar mayor cantidad de cuero.

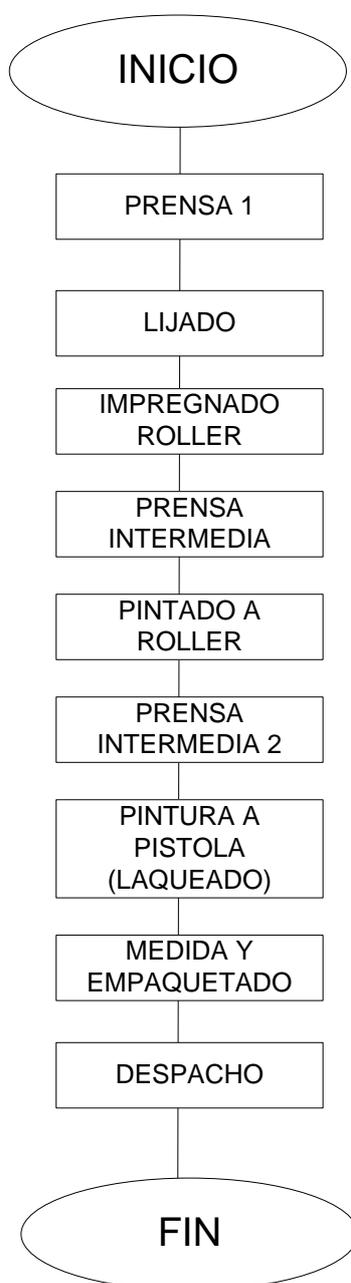
Proceso de pintura a paleta

Este proceso, que se encuentra también en la sección Acabado, presenta problemas de demoras, por lo que se propone lo siguiente:

Proceso actual	Tiempo	Proceso propuesto	Tiempo
Realizan el pintado de cuero a paleta	4 horas	Se propone realizar el pintado también en la maquina Roller	1 hora

PROPUESTA: este es un proceso de demora por lo que se propone este proceso lo que también ayudaría a omitir el proceso de pintura a pistola y prensa intermedia 2 o prensa 2 por lo que ahorraríamos 6.5 horas por cada 100 cueros.

FIGURA N° 09
DIAGRAMA DE PROCESO SECCION ACABADO PROPUESTO



Fuente: Curtiembre J&B SAC.

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCION: aplicando esta mejora reduciremos tiempo y algunos procesos que no dan valor al servicio de la misma manera que los clientes también ahorraran productos químicos, quedando satisfechos.

TIEMPOS

Con la nueva máquina que se adquiriera se podrá reducir los tiempos en la sección acabado; y por tanto, en el tiempo de proceso.

En la sección Ribera, el tiempo actual que dura su proceso es de 90 horas. En esta sección no va a haber reducción de tiempo, ya que estos tiempos son obligatorios y la nueva máquina no va a tener influencia en ellos.

En la sección Acabado, En la sección Acabado, el tiempo actual del proceso es de 40.5 horas. Con la Maquina Roller el tiempo se reduciría a 23.5 horas, lo que en términos porcentuales representa una reducción de 42% en sus tiempos.

Sumando los tiempos de la sección Ribera y la sección Acabado, el tiempo que demora el proceso actualmente es de 130.5 horas. Con la Maquina Roller el tiempo de todo el proceso sería de 113.5 horas, lo que representaría una reducción del 13%.

En las siguientes tablas se puede observar la información detallada de los procesos y los tiempos de demora, haciendo un comparativo entre el antes y el después

Tabla N° 09 Resumen comparado antes y después de propuesta Sección Ribera

ANTES		DESPUES	
Recepción de pieles		Recepción de pieles	
Remojo / Pelambre	48 horas	Remojo / Pelambre	48 horas
Descarne	1.5 horas	Descarne	1.5 horas
Dividido	2 horas	Dividido	2 horas
Curtido	18 horas	Curtido	18 horas
Ecurrido	2 horas	Ecurrido	2 horas
Rebajado	4 horas	Rebajado	4 horas
Recurtido	8 horas	Recurtido	8 horas
Secado al Vacío	5 horas	Secado al Vacío	5 horas
Moliza	1.5 horas	Moliza	1.5 horas
Total Ribera	90 horas	Total Ribera	90 horas

Fuente: Curtiembre J&B SAC.

Elaborado por: Los Autores

Descripción: En la sección ribera no hay diferencia debido a que se son obligatorios los tiempos de proceso.

Tabla N° 10 Resumen comparado antes y después de propuesta sección acabado

ANTES		DESPUES	
Prensa 1	3 horas	Prensa 1	3 horas
Lijado	6 horas	Lijado	6 horas
Impregnado	5 horas	Impregnado a Roller	50 min
Prensa Intermedia	3 horas	Prensa Intermedia	3 horas
Pintado a paleta	4 horas	Pintado a Roller	1 hora
Prensa intermedia 2	3.5 horas	Prensa intermedia 2	3.5 horas
Pintura a pistola	3 horas	Pintura a pistola (laqueado)	3 horas
Prensa Intermedia 3	3.5 horas	Medida y Empaquetado	3 horas
Pintura (laqueado)	3 horas	Total Acabado	23.5 horas
Prensa Final	3.5 horas		
Medida y Empaquetado	3 horas		
Total Acabado	40.5 horas		

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaborado por: Los Autores

Descripción: En la sección acabado es donde aplicaremos la mejora como podemos ver se reduciría hasta 17 horas para la producción de 100 pieles lo cual es favorable para la empresa, en cuanto a tiempos y costos.

Figura N° 10 Maquina Roller



Descripción: En la figura se puede observar a la máquina que se tendría que adquirir e implementar para poder realizar la mejora del proceso de producción, específicamente en la sección de acabado.

Valorización: \$50000 en soles a una T.C de S/. 3.20 = S/. 160000

País de fabricación: Eslovenia.

Marca: Incoma

COSTOS

En relación a los costos también se puede observar una mejora si se llega a adquirir la máquina Roller.

Actualmente para la producción de 100 cueros, se presenta los siguientes costos en procesos, sin incluir el costo de materia prima y demás costos fijos de la empresa:

- La sección Ribera presenta un costo de S/. 2,040, este monto no va a tener ninguna modificación con la implementación de la máquina, ya que como se explicó en párrafos anteriores la maquina no influye en esta sección.

Tabla N° 11: Costos de la Sección Ribera (Producción de 100 cueros)	
Pelambre	S/. 250.00
Descarne	S/. 240.00
Dividido	S/. 240.00
Curtido	S/. 250.00
Ecurrido	S/. 50.00
Rebajado	S/. 250.00
Recurtido	S/. 400.00
Secado al Vacío	S/. 300.00
Moliza	S/. 60.00
Total Ribera	S/. 2,040.00

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

- La sección Acabado presenta un costo de S/. 1,140 con la actual maquinaria que posee la curtiembre. La máquina Roller va a permitir que este costo se reduzca a S/. 710, es decir, una reducción de 38%, ya que de 10 pasos que tiene actualmente esta sección se reduciría a 7 con la nueva maquinaria.

Tabla N° 12: Costos de la Sección Acabado antes y después de la Maquinaria Roller (Producción 100 cueros)

ANTES		DESPUÉS	
Prensa 1	S/. 120	Prensa 1	S/. 120
Lijado	S/. 100	Lijado	S/. 100
Impregnado	S/. 50	Impregnado a Roller	S/. 50
Prensa Intermedia	S/. 120	Prensa Intermedia	S/. 120
Pintado a paleta	S/. 50	Pintado a Roller	S/. 50
Prensa intermedia 2	S/. 120	Prensa intermedia 2	S/. 120
Pintura a pistola	S/. 150	Pintura a pistola (laqueado)	S/. 150
Prensa Intermedia 3	S/. 120	Medida y empaquetado	S/. 0
Pintura (laqueado)	S/. 150	Total Acabado	S/. 710
Prensa Final	S/. 160		
Total Acabado	S/. 1,140		

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

Resumiendo, tendríamos que el costo actual del proceso es de S/. 3,180 y con la maquinaria Roller se vería reducido en un 14%, es decir, el nuevo costo total del proceso sería de S/. 2,750. Cabe resaltar que estos costos no presentan el costo de la materia prima ni los costos fijos de la curtiembre.

PERSONAL DE LA EMPRESA

Al observar la situación que viene presentando la empresa desde su creación y con esta nueva propuesta de la maquinaria, se propone también el ajuste en cuanto a personal. Actualmente la empresa cuenta con 8 trabajadores en el área operativa y 4 en el área administrativa. A continuación, se muestra la planilla, resumiendo los gastos que tiene la empresa por el personal contratado, como son: la remuneración mensual, las dos gratificaciones anuales que recibe, un sueldo por vacaciones, la aportación a EsSalud y la CTS correspondiente.

Tabla N° 13: Planilla de remuneraciones actual (Operaciones)

Area de Trabajo	Rem. Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	Es Salud	CTS
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Operaciones	750	1500	750	67,5	875
Total	6000	12000	6000	540	7000,00
Total Anual	72000	12000	6000	6480	7000,00

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

Tabla N° 14: Planilla de remuneraciones actual (Administración)

Area de Trabajo	Rem. Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	Es Salud	CTS
Administración	1000	2000	1000	90	1166,67
Administración	1000	2000	1000	90	1166,67
Administración	1000	2000	1000	90	1166,67
Administración	1000	2000	1000	90	1166,67
Total	4000	8000	4000	360	4666,67
Total Anual	48000	8000	4000	4320	4666,67

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

Viendo este gasto, y con la nueva maquinaria, es necesario hacer una reducción en el personal ya que la empresa no presenta buenos resultados en sus ejercicios y solo se debe contar con el personal indispensable para los distintos procesos. El personal con el que se contaría después de la adquisición de la maquinaria sería 7 en el área de operaciones y 3 en el área administrativa. Se presenta en la siguiente tabla la nueva planilla.

Tabla N° 15: Planilla de remuneraciones con el personal reducido

Area de Trabajo	Rem. Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	Es Salud	CTS
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Operaciones	750	1500	750	67.5	875
Administración	1000	2000	1000	90	1166.67
Administración	1000	2000	1000	90	1166.67
Administración	1000	2000	1000	90	1166.67
Total	8250	16500	8250	742.5	9625
Total Anual	99000	16500	8250	8910	9625.00

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

En términos porcentuales la variación se presenta de la siguiente manera:

Tabla N° 16: Variación porcentual de remuneraciones

Areas de Trabajo	Rem. Actual	Rem. Reducida	%
Operaciones	103480	90545	13%
Administración	68986.67	51740	25%
Total	172466.67	142285	18%

Fuente: Curtiembre J&B SAC

Elaboración: Los Autores

Con este recorte, se reduce el costo de personal en al área operativa en un 13% y en el área administrativa en un 25%. En general, se puede decir que los costos por personal se reducirán en un 18%.

Es importante precisar que esta remuneración no va a ser igual al del Estado de Situación Financiera, ya que este estado solo refleja los conceptos de remuneraciones pendientes por pagar.

INYECCIÓN DE CAPITAL

En conversación con los socios de la curtiembre, ellos están dispuestos a adquirir la nueva maquinaria con recursos propios, además de una inyección de efectivo de S/. 80,000. Por lo que los socios inyectaran a la empresa un total de S/. 240,000; los cuales se verá en el flujo de caja (Tabla Nª 18), el periodo de recuperación de esta inversión.

MAQUINARIA ANTIGUA

La actual maquinaria de la curtiembre que viene utilizándose desde su creación, está llegando al final de su vida útil. Además se muestra obsoleta al tener una antigüedad de más de 10 años, por lo que más mantenimiento como recomiendan los trabajadores sería una pérdida de dinero en una máquina que no permite reducir más costos y tiempos. Esta maquinaria se destinará a la venta, teniendo en cuenta que el valor en libros es S/. 44,780.87, el precio al que el contador calcula que puede ser vendida la máquina es de S/. 18,000. Este monto va a ser reflejado en el Flujo de Caja.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Para proyectar las ventas se investigó el crecimiento del mercado de calzado en el país, el cual presenta de acuerdo con datos del Ministerio de Producción una estabilidad creciente de 11%, de esta cantidad el 70% son producción de zapatos que utilizan como materia prima cuero, lo que correspondería entonces que el mercado de zapatos de cuero está creciendo en un nivel de

7.7%. De este porcentaje, se propone que la curtiembre elija cubrir el 0.05% con los recursos que posee y va a poseer.

Con estos datos se proyecta los siguientes ingresos por ventas:

Tabla N° 17: Ingresos Anuales por Ventas

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación (Unid.)	36000	36018	36036	36054	36072	36090
Valor Venta	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78
Facturación (S/.)	243,990	244,112	244,234	244,356	244,478	244,601

Elaboración: Los Autores

PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS

El Costo de Ventas unitario actual de cada producto que se produce es de S/. 4.73, este costo se va a ver reducido por la nueva maquinaria implementada en un 14% que es nuevo soles representaría S/. 4.09.

Los costos de ventas quedarían conformados de la siguiente manera:

Tabla N° 18: Costos de Ventas Totales

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	36000	36018	36036	36054	36072	36090
Costo de Ventas Unitario	4.73	4.09	4.09	4.09	4.09	4.09
Costo de Ventas	170,154	147,219	147,293	147,367	147,440	147,514

Elaboración: Los Autores

GASTOS EXCEPCIONALES

Estos Gastos Excepcionales que representan multas relacionadas con la seguridad y salud del trabajo, se van a ver reducidas a cero, ya que la nueva máquina Roller permite que los trabajadores ya no aspiren los químicos del impregnado ni las sustancias tóxicas de las pinturas cuando realizan el pintado a paleta. Además se va a ver reducida también los desperdicios que se origina con la producción, con lo que se incurre en menos daño al medio

ambiente, lo que representa también cero multas. Este ahorro por gastos excepcionales se reflejará en el flujo de caja sólo en el primer año, ya que es un monto independiente de la cantidad a producir.

COSTO DE CAPITAL

Para poder contar con una tasa base de beneficio, se escogerá como guía el costo de oportunidad (COK) de la bolsa de valores de Lima, la cual es de aproximadamente 27%. Esta tasa se utilizará para los cálculos del VAN y el TIR de la propuesta.

AHORRO EN COSTOS DE PROCESOS

En la siguiente tabla se muestra el ahorro que se va a obtener en costos con la adquisición de la nueva maquinaria, para una producción de 36000 cueros.

Tabla N° 19: Ahorro en costos de procesos (36000 unid)

Sección	Costo Actual	Costo Reducido	Ahorro S/.	Ahorro %
Ribera	734400	734400	0	0
Acabado	410400	255600	154800	38%
Total	1144800	990000	154800	14%

Elaboración: Los Autores

Como se observa el menor costo se presenta en la sección acabado que es dónde la maquinaria se va a instalar. Este ahorro representa un 14% del costo total de ambos procesos y un ahorro de 38% en la sección acabado. Este ahorro va a ir en aumento conforme se produzcan más unidades.

Este ahorro que permite la nueva maquinaria va a ser reflejada como ingreso en el flujo de caja.

DESCUENTOS OBTENIDOS POR COMPRAS

Estos descuentos van a aumentar en un 0.05% conforme la producción de cueros aumenta. Se tomó como base el último descuento obtenido por los 36000 unidades de cuero producidas por la empresa que es de S/. 437.10. Al ser también un ahorro se muestra en el flujo de caja del proyecto.

FLUJO DE CAJA

La Curtiembre J&B SAC presenta como valor venta de sus productos S/.6.78, la producción actual es de 36,000 unidades de cuero, la cual como se vio en el ítem de proyección de ventas que las ventas aumentarán en un 0.05%. Además el nuevo costo de ventas unitario será de S/. 4.09.

Se incluye en el año 0 la inyección de efectivo por un monto de S/. 80,000. Además como Ingresos se registra en el Año 0 también la venta de Maquinaria Antigua que tiene a un importe de S/. 18,000.

Los Gastos Administrativos, se observa en el Estado de Resultados (Tabla N° 06) que son S/. 69,340.54; a este monto se le va a restar los sueldos administrativos ya que estos van a estar considerados en las remuneraciones, obteniendo así un gasto administrativo por S/. 357.87, que va a permanecer igual. Las Remuneraciones del personal que se representa provienen de los totales de ambas áreas que se puede observar en la Tabla N° 14, para el año 0 se considera la remuneración actual y para los siguientes años la remuneración con la reducción de personal.

Los Gastos Excepcional como se explicó en un ítem anterior, se reducirán a 0, de modo que este egreso solo se registrará en el Año 0 y como ingreso para el año 1. Del mismo modo, la cuota de un préstamo que se pagó por última vez en el año 2014, Año 0, dato que se obtuvo del Estado de Resultados (Tabla N° 06), y en el Estado de Situación Financiera ya no se registra Obligaciones Financieras (Tabla N° 07).

El nuevo egreso, será la compra de la maquinaria Roller por el monto equivalente a S/. 160,000.

Además, se considera lo dicho por Darrigrandi (2010), es decir, los ahorros que va genera esta nueva inversión como son el ahorro en costos de procesos.

Como se puede observar en el Flujo de Caja, que se optó por proyectarlo a 5 años, en el segundo año la empresa ya registraría ganancias tanto en su Flujo Económico como en su Flujo Financiero.

Cabe destacar que este flujo de caja es pertinente solo para el proyecto de inversión de adquisición de la maquinaria Roller y muestra los resultados que este genera y el tiempo en que los accionistas pueden recuperar su inversión.

Tabla N° 20: Flujo de Caja proyectado a 5 años

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	80895.85	-166,310	-50,824	59,494	170,640	282,619
Ahorro en el costo de los procesos		154,800.00	155,574.00	156,351.87	157,133.63	157,919.30
Facturación	243,989.98	244,111.97	244,234.03	244,356.15	244,478.33	244,600.57
Descuentos obtenidos por compras	437.10	439.29	441.48	443.69	445.91	448.14
Ahorro en multas	0.00	5,993.44	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de Maquinaria Antigua	18,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS	262,427.08	405,344.70	400,249.51	401,151.71	402,057.86	402,968.00
EGRESOS						
Costo de Ventas	170,154.00	147,219.33	147,292.94	147,366.58	147,440.27	147,513.99
Gastos Administrativos	353.87	353.87	353.87	353.87	353.87	353.87
Remuneraciones	172,466.67	142,285.00	142,285.00	142,285.00	142,285.00	142,285.00
Gastos Excepcionales	5,993.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compra de Maquinaria	160,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS	508,967.98	289,858.20	289,931.81	290,005.46	290,079.14	290,152.86
Flujo de caja económico	-165,645.05	-50,823.51	59,494.19	170,640.44	282,619.16	395,434.30
PRESTAMOS						
Préstamo	664.96					
Flujo de Caja Financiero Neto	664.96					
Flujo de Caja Financiero	-166,310.01	-50,823.51	59,494.19	170,640.44	282,619.16	395,434.30

Elaboración: Los Autores

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

a) Valor Actual Neto (VAN)

En la Tabla se puede apreciar el Valor Actual Neto Económico (VANE) y el Valor Actual Neto Financiero (VANF) del proyecto bajo el costo de oportunidad de 27%, el Costo de Capital (COK). Dado que ambos son mayores que cero, se acepta el proyecto.

Tabla N° 21: VAN

VAN	
VANE	S/. 142,857
VANF	S/. 142,191.55

Elaboración: Los Autores

b) Tasa Interna De Retorno (TIR)

En la Tabla siguiente se puede apreciar la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) y la Tasa de Retorno Financiera (TIRF). Dado que ambos son mayores al costo de oportunidad de 27% se acepta el proyecto

Tabla N° 22: TIR

TIR	
TIRE	46.83%
TIRF	46.69%

Elaboración: Los Autores

c) Periodo de Recuperación

Analizando sobre el Flujo de Caja Económico (FCE), para un costo de oportunidad de 27%, se puede apreciar en la tabla que en el segundo se recuperaría la inversión inicial del año 0.

Tabla N° 23: Periodo de Recuperación

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-165,645	-50,824	59,494	170,640	282,619	395,434
VAN		S/. -40,019	S/. 46,846	S/. 134,363	S/. 222,535	S/. 311,366
ACUMULADO		S/. -40,019	S/. 6,827	S/. 141,190	S/. 363,725	S/. 675,090

Elaboración: Los Autores

4.3. Discusión de Resultados

Siguiendo la definición de proceso descrita por Hammer y Champy (1994) quienes dicen que es un conjunto de actividades que reciben uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente. La empresa cuenta con dos grandes secciones de procesos, la Sección Ribera y la Sección Acabado. En la sección Ribera no se puede realizar modificaciones actualmente, ya que los montos y los tiempos son definidos por una fórmula aplicada por la empresa, en la sección Acabado donde se origina el cuello de botella del proceso de producción, siendo el Impregnado, específicamente, el proceso de demora, lo que disminuye el valor para el cliente en cuanto a disposición oportuna del producto. Nuestro resultado encuentra similitud con lo encontrado en la investigación de Gálvez (2012) titulada "Reingeniería de procesos para mejorar la productividad, calidad y tiempo de ciclo productivo en la empresa vida motors internacional S.A.C. Año 2012", donde concluyó que los procesos de la empresa Vida Motors Internacional S.A.C. son ineficaces y deficientes, lo que originó que su servicio en atención al cliente sea lento y no genere el valor que el espera.

De acuerdo con Brealey y Myers (1993), los ratios permiten establecer comparaciones que permitan analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa. Para la investigación los principales ratios que se analizaron para conocer la situación económica y financiera de la curtiembre son los de Liquidez, Solvencia, Gestión y de Rentabilidad. En el cuadro N° 01 se puede observar que la empresa cuenta con una inexistente liquidez actualmente para cumplir con sus obligaciones (S/. 0.005), está financiado en un 107% por terceros que capitales propios, en cuanto a Gestión se observa que viene presentando resultados positivos de venta por la inversión en activos (por cada sol invertido genera S/. 20.63) (pág. 56), en cuanto a Rentabilidad presenta resultados negativos

en los ratios donde se usa como data la utilidad neta, ya que la empresa presenta pérdidas, así tenemos que frente al capital se perdió S/. 0.06 (pág. 57), en relación al activo total se perdió S/.0.15 (pág. 57) y en relación a las ventas se obtuvo perdidas de S/. 0.007 (pág. 57), el ratio de Rentabilidad Económica se presenta positivo porque se relaciona con la utilidad operativa que no considera los otros ingresos y gastos, en este ratio se obtuvo como resultado una ganancia de S/. 0.38 (pág. 57)

Con el análisis que se hizo en la empresa, se realizó propuestas de mejora, que consiste en el rediseño de un proceso, que según Hammer y Champy (1994), cambia el modo de realizar este proceso por algo totalmente diferente. Los procesos que van a presentar estas mejoras se encuentran en la sección Acabado, y son los procesos de Impregnado y Pintura a Paleta. La mejora se ve representada por la adquisición de la maquina Roller, que se observa en la Figura N° 10, esta máquina además de reducir el tiempo en estos procesos en un 42%, permite eliminar otros procesos innecesarios, por lo que origina una reducción de 14% en el costo total del proceso productivo (sin incluir costos de materia prima y costos fijos de la empresa) en consecuencia el costo de ventas unitario también pasa a tener el mismo porcentaje de reducción.

Esta propuesta se sometió al análisis del VAN y el TIR con los flujos económicos y financieros del Flujo de Caja proyectada para la empresa por la adquisición de la máquina, presentando el aumento de las ventas en un 0.05%. El VANF (Tabla N° 19) obtenido presenta un monto de S/. 142,191.55, mayor a 0 y el TIRF (Tabla N° 20) presenta una tasa de 46.69%, mayor a la tasa de descuento del 27%, ambos cumplen con los exigido para que la propuesta sea viable, por lo tanto, la adquisición de la nueva máquina es viable y va a ayudar a mejorar la situación económica y financiera de la empresa al reducir costos y tiempos.

CONCLUSIONES

Al evaluar el proceso productivo de la Curtiembre J&B SAC se encontró que algunos procesos son ineficaces y deficientes, se puede observar que emplean mucho tiempo en realizar no solo la impregnación sino también el pintado a paleta, alargando el tiempo de producción, lo que ocasiona producir menos cantidad de cuero y ocupa más tiempo al personal. El proceso de impregnación y pintura se realizará con la nueva máquina adquirida en un tiempo de 50 minutos y 1 hora, respectivamente.

Analizando la Gestión Financiera de Curtiembre J&B SAC año 2014 se encontró que la empresa se encuentra mal, pero con posibilidades de mejorar. Su liquidez es de S/. 0.014 por cada S/. 1.00 de deuda. Lo que quiere decir que no puede cubrir sus deudas en el corto plazo; por otro lado, en cuanto a su rentabilidad por cada S/. 1.00 de activo genera S/. -0,06 de utilidad. Se observa también que son los gastos excepcionales, representado por multas, lo que origina pérdidas en la empresa, ya que en el ratio de Rentabilidad Económico se obtuvo S/. 0.38 de ganancia.

La propuesta que se hizo es la adquisición de una máquina Roller, mediante el aporte de capital de los socios de la empresa. La nueva máquina va a permitir la reducción en los tiempos de proceso de la sección Acabado en 17 horas, y en cuanto al costo de venta unitario se reduce en un 14%. Además, permite también la reducción a S/. 0 de multas sobre factores de seguridad e impacto ambiental (Gastos excepcionales). Con estos datos se armó el Flujo de Caja, en el cual se proyectó los ingresos de 5 años con un crecimiento de un 0.05% en ventas. Este Flujo de Caja permitió determinar la viabilidad de la propuesta, que dio resultados aceptables en VAN y TIR, por lo que la nueva máquina permitirá que la empresa genere mayores ingresos, lo que representa mayor liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Se concluye entonces que un cambio en el proceso de producción debe ser bien analizado y estudiado ya que esto influye altamente en los resultados económicos y financieros de la empresa. En el caso de la curtiembre la propuesta va a influir para que estos resultados sean positivos.

RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de mejora (adquisición de máquina Roller) ya que va a permitir reducir tiempo en aquellos procesos que originan retraso en el proceso productivo, además de reducir costos.

Todas las empresas desde el momento de su creación buscan obtener utilidades, muchas de ellas lo logran, pero siempre se trata de mejorar; por lo que se recomienda a Curtiembre J&B SAC llevar mayor control de su situación financiera, realizar un análisis constantemente de todas sus operaciones y un mayor control de sus gastos, de modo que se eviten grandes desembolsos que afecten la situación económica de la curtiembre.

Nombrar o formar un equipo de trabajo que permita evaluar la evolución de la empresa cuando el modelo propuesto de mejora de proceso de producción sea aplicado, y dar soluciones en caso de desviación de lo planeado.

Se recomienda implementar la propuesta en el corto plazo para que la empresa empiece a tener los resultados positivos mostrados en esta investigación.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Angrill, J. (2002). *Contabilidad General Básica* (Segunda Edición) Perú.
- Apaza, M. (2006). *Gestión Financiera Empresarial* (Quinta Edición) Perú; Editorial y Distribuidora Real SRL
- Brealey R., Myers S. (1993). *Fundamentos de Financiación Empresarial* (4° Edición) México: McGraw Hill
- Darrigrandi (2010) *Flujos de caja de un negocio, claves para tener en cuenta*. Santiago de Chile: Diario El Mercurio.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería* Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg H. (1984) *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía
- Nueno p. (1994) *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Raymon L. y Klein, M. (1994), en su libro *The Reengineering Handbook*. AMACOM (American Management Association),
- Rodenes A., Arango, M., et al (1993) *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*; Editorial Alfaomega.

LINKOGRAFIA

- Definición de proceso de producción. (s.f.). Recuperado el 05 de Diciembre de 2013 de <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>
- *Introduccion a la Reingenieria de procesos*. (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de <http://ciclusgroup.wordpress.com/2012/07/02/introduccion-a-la-reingenieria-de-procesos/>
- *Reingeniería de procesos (I): CARACTERÍSTICAS*, . (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DEDICIEMBRE DEL 2014 (Expresado en Nuevos Soles)

Ventas Netas	243,989.98
Costo de Ventas	170,154.00
Utilidad bruta operativa	73,835.98
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	69,340.54
Gastos de Ventas	-
Utilidad Neta del ejercicio	4,495.44
Otros Ingresos y gastos diversos	-
Dctos. Rebajas y Bonificación obtenidas	437.10
Otros Ingresos de gestión	0.30
Gastos Excepcionales	5,993.44
Gastos Financieros	664.96
Utilidad del ejercicio antes de impuesto	- 1,725.56
Impuesto a la renta	-
Utilidad Neta del ejercicio	- 1,725.56

ANEXO N° 02

CURTIEMBRE J&B SAC		RUC: 20482838538		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
				AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
				(Expresado en Nuevos Soles)			
		<u>ACTIVO</u>				<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		-		<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Caja y Bancos		895.85		Tributos, contrap. , otras cuentas por pagar		39,096.62	
Cliente		-		Remuneraciones y particip. Por pagar		144,664.14	
Mercadería		1,711.67		Cuentas por pagar comerciales		7,407.60	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.05%	2,607.52		TOTAL PASIVO CORRIENTE	1616.25%	191,168.36	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		-		<u>PATRIMONIO</u>			
Inmueble Maquinaria y Equipo		44,780.87		Capital		26,963.50	
Activo Diferido		206.00		Resultados Acumulados		- 206,303.93	
Intereses por devengar	206.00			Pérdidas acumuladas			
Depreciación y Amortización Acumulada		- 41,060.52		Pérdida del Ejercicio 2003	- 7,661.88		
Tributos por pagar		5,294.06		Pérdida del Ejercicio 2004	- 38,542.84		
Renta 3ra Categoría	5,294.06			Pérdida del Ejercicio 2005	- 42,387.91		
				Pérdida del Ejercicio 2006	- 32,194.55		
				Pérdida del Ejercicio 2007	- 19,217.02		
				Pérdida del Ejercicio 2008	- 18,330.59		
				Pérdida del Ejercicio 2009	- 28,183.21		
				Pérdida del Ejercicio 2010	- 15,557.09		
				Pérdida del Ejercicio 2011	- 2,503.28		
				Pérdida del Ejercicio 2012	- 1,725.56		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	77.95%	9,220.41		TOTAL PATRIMONIO NETO	-1516.25%	- 179,340.43	
TOTAL ACTIVO	100.00%	11,827.93		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	100.00%	11,827.93	

Fuente: Curtiembre J&B SAC.

