

IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD
DE LOS PROCESOS DEL SECTOR CALZADO EN CÚCUTA

Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector San Miguel de Cúcuta

Autora

DAYANNA MARCELA PLATA BARÓN

Director

BELISARIO PEÑA RODRÍGUEZ

MSc en Administración



PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA

VILLA DEL ROSARIO

JUNIO DE 2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con todo lo que implica el sacrificio y la dedicación de su esfuerzo, para las personas más importantes de mi vida, aquellas que me han sostenido en los momentos difíciles. Para mis seres queridos, la culminación de una meta más, como prueba del cumplimiento a ese compromiso de vida que he asumido para salir adelante con ellos y por ellos.

La Autora.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por su misericordia, por la bendición de la vida, la salud y la oportunidad de estudiar para superarme en el campo profesional.

A mis padres por su esfuerzo y su sacrificio, por formarme en valores como la perseverancia, que hoy más que nunca he tenido que poner a prueba.

A la Universidad de Pamplona por todos los servicios prestados, por la formación recibida, por su calidad y prestigio en el ámbito académico y profesional.

Especialmente a mi Tutor, el MSc. Belisario Peña Rodríguez, por su paciencia, su dedicación y su guía para elaborar este Trabajo Especial de Grado. Sin su apoyo, esto no habría sido posible.

Al personal directivo, administrativo y obrero de la empresa Bahía Palma Shoes, por el apoyo y la colaboración prestada a lo largo de este trabajo.

A todos, muchas gracias y que Dios los bendiga.

La Autora.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL SECTOR CALZADO EN CÚCUTA

Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector San Miguel de Cúcuta

Autora:

Dayanna Marcela Plata Barón

Director:

MSc. Belisario Peña Rodríguez

Año: 2022

RESUMEN

El sector del calzado en el municipio San José de Cúcuta viene presentando serias dificultades para mantenerse a flote, sobre todo porque en su mayoría son Pymes de estructura familiar, que producen bajo métodos artesanales, sin contar con la ausencia de un perfil profesional idóneo en los cargos de Gerente, Administrador y Jefe de Operaciones. Por esa razón, el objetivo general de este estudio fue argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico a través de una herramienta gerencial, en esta oportunidad, con el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI); el cual le permite a Bahía Palma Shoes; aplicando un estudio de tipo descriptivo bajo un diseño de campo, asumiendo el enfoque cuantitativo, con la aplicación de una encuesta con 12 ítemes o preguntas, realizadas a una muestra de siete (7) fábricas de calzado en el barrio San Miguel, así como la revisión puntual de los procesos a la empresa Bahía Palma Shoes, tomada como caso de estudio para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, así como la descripción y formulación de los indicadores de evaluación y seguimiento para las cuatro (4) perspectivas que son: Financiera, De los Clientes, De los Procesos Internos y De Formación y Crecimiento. Dejando como resultado no solo la demostración del valor agregado que le imprime el enfoque de Mejora Continua a la empresa, sino también la posibilidad de que dicho modelo sea replicado en otras empresas del sector del calzado, promoviendo con ello el desarrollo económico y social de la región nortesantandereana.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Mejora Continua, Procesos, Sector del calzado.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

IMPORTANCE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT TOOLS IN THE QUALITY OF PROCESSES IN THE FOOTWEAR SECTOR IN CÚCUTA

Case: Bahía Palma Shoes Company in the San Miguel de Cúcuta sector

ABSTRACT

The footwear sector in the municipality of San José de Cúcuta has been experiencing serious difficulties in staying afloat, especially since most of them are family-owned SMEs, which produce using artisanal methods, without counting on the absence of a suitable professional profile in the positions of Manager, Administrator and Head of Operations. For this reason, the general objective of this study was to argue the importance of Continuous Improvement in the quality of the processes of the footwear sector in Cúcuta with the implementation of this philosophy at a strategic level through a management tool such as the Table of Comprehensive Command (CMI); which allows Bahía Palma Shoes; for which a descriptive and field investigation was carried out, assuming the quantitative approach, with the application of a survey with 12 items or questions, carried out on a sample of seven (7) footwear factories in the San Miguel neighborhood, as well as such as the timely review of the processes at the Bahía Palma Shoes company, taken as a case study for the application of the Balanced Scorecard, as well as the description and formulation of the evaluation and monitoring indicators for the four (4) perspectives that are : Financial, Clients, Internal Processes and Training and Growth. Leaving as a result not only the demonstration of the added value that the Continuous Improvement approach gives to the company, but also the possibility that said model be replicated in other companies in the footwear sector, thereby promoting the economic and social development of the company. North Santander region.

Keywords: Balanced Scorecard, Continuous Improvement, Processes, Footwear Sector.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	10
2. Marco Conceptual.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2.1. Internacionales.....	12
2.2.2. Nacionales.....	14
2.2.3. Locales.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Mejora Continua.....	17
2.2.2. El Ciclo PHVA.....	21
2.2.3. El Sistema de Gestión de Calidad.....	21
2.2.4. El control de gestión dentro de la Planeación Estratégica.....	24
2.2.5. La industria del calzado en Colombia.....	30
2.2.6. Herramientas de Mejora Continua aplicables al sector del calzado.....	32
2.3. Bases Legales.....	37
3. Planteamiento del problema.....	38
3.1. Formulación del problema.....	42
4. Objetivos.....	43
4.1. Objetivo general.....	43
4.2. Objetivos específicos.....	43
5. Justificación.....	43
6. Metodología.....	45
6.1. Naturaleza y tipo de investigación.....	45
6.2. Diseño de la investigación.....	45
6.3. Población.....	46
6.4. Muestra.....	47
6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	48
7. Cronograma y descripción de actividades.....	48
8. Resultados y discusión.....	50
8.1. Presentación y análisis de los resultados.....	50
8.2. Descripción de la Propuesta.....	68
9. Conclusiones.....	87
10. Recomendaciones.....	89
11. Referencias bibliográficas.....	90
12. Anexos.....	96
Anexo A. Modelo del cuestionario.....	97
Anexo B. Archivo fotográfico.....	99

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Lista de tablas

	Pág.
Tabla:	
1. Herramientas y técnicas del Lean Manufacturing.....	35
2. Cronograma y descripción de actividades.....	48
3. Matriz General de Datos.....	50
4. Oportunidades de Mejora para las empresas del calzado en Cúcuta.....	67
5. Lista de Cotejo para la verificación de los procesos en Bahía Palma Shoes.....	68
6. Matriz FODA de la empresa Bahía Palma Shoes.....	73
7. Objetivos Estratégicos alineados con las perspectivas del CMI.....	77
8. Indicadores para el control de la producción.....	81
9. Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva Financiera.....	82
10. Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva del Cliente.....	82
11. Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva de los Procesos Internos.....	83
12. Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	83
13. Modelo del cuestionario.....	98

Lista de figuras

	Pág.
Figura:	
1. Principales aspectos de la Mejora Continua.....	38
2. Evolución de la Mejora Continua.....	19
3. Objetivos de la Mejora Continua.....	20
4. Ciclo PVHA.....	21
5. Evolución de la Gestión de la Calidad.....	22
6. Fases de la Gestión de la Calidad.....	23
7. Principios de la Gestión de la Calidad.....	24
8. Fabricación artesanal del calzado en el barrio San Miguel.....	31
9. Conceptualización del Lean Manufacturing.....	33
10. Características del Lean Manufacturing.....	34
11. Mapa de procesos para la fabricación de calzado.....	63
12. Flujograma de procesos para la fabricación de calzado.....	64
13. Producción y ventas reales del sector del calzado en Cúcuta en el 2019.....	65
14. Principales problemas del sector de calzado para el 2019.....	66
15. Mapa de Procesos para la Gestión de la Calidad.....	76
16. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001 con el ciclo PHVA.....	79

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica:	
1. Existe un control financiero en la empresa bajo un Sistema de Gestión Integral.....	51
2. Considera que ha sido eficaz el control alcanzado con este Sistema de Gestión.....	52
3. Existen fallas en el sistema que generan riesgos para la empresa.....	53
4. Se han podido identificar las fallas oportunamente.....	54
5. Se evaluaron y se corrigieron las fallas.....	55
6. Las fallas son ocasionadas por errores del personal.....	56
7. Las fallas podrían ser técnicas.....	57
8. Existen limitaciones financieras para el manejo operativo.....	58
9. Considera que el manejo financiero de la empresa ha sido eficaz.....	59
10. Se actualizan los equipos y programas periódicamente.....	60
11. Existe flexibilidad presupuestal.....	61
12. Considera conveniente asumir el modelo de Mejora Continua.....	62

1. Introducción

Las empresas en los diferentes ámbitos de la economía, requieren actualizarse, así como también incorporar nuevas técnicas, herramientas, instrumentos, principios y demás elementos de la gestión gerencial, que posibiliten ubicarlas en un contexto competitivo; por lo cual se hace indispensable desarrollar procesos óptimos de control de calidad, especialmente de sus áreas operativa y financiera, protegiendo los activos como su capital más valioso. Asimismo, en opinión de Castañeda (2009), una empresa puede ser considerada un sistema porque reúne una serie de elementos en un mismo entorno o contexto y los interrelaciona entre sí, como es el caso de las empresas del sector del calzado en Cúcuta.

En este sentido, cada una de ellas realiza ciertas actividades básicas como son la planificación, la organización, la dirección y el control, las cuales pueden variar o especializarse, de acuerdo a la actividad económica que realiza, pero tienen en común el que todas ellas gestionan información; la cual se utiliza para muchos subprocesos. Por ejemplo, en el caso de las empresas manufactureras, se requiere un pronóstico de ventas, la recepción de los clientes, la distribución de productos, y otras necesidades asociadas a las especificaciones del producto en particular.

A su vez, como explica el autor, las personas trabajan o cooperan de forma mancomunada por alcanzar un mismo objetivo: la rentabilidad y el crecimiento de la organización, lo cual la convierte en un sistema abierto, es decir, expuesto a los cambios, por lo cual debe ser manejada apropiadamente desde un enfoque estratégico, que permita garantizar un producto de calidad, gracias a la filosofía de Mejora Continua, también denominada Kaizen (su nombre en japonés); que consiste en la interiorización como implementación de ciertas herramientas técnicas a nivel estratégico como operativo y táctico, para optimizar los procesos, asegurando la rentabilidad como el sostenimiento de la empresa en el largo plazo, sin aumentar necesariamente el gasto o la inversión. (Rajadell, 2019).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Sin embargo, como explica este autor, son muchas las Pymes en el contexto latinoamericano que aún no manejan este enfoque, o peor aún, que desconocen la utilidad como las ventajas de las técnicas que éste les puede ofrecer para prevenir antes que corregir, así como para mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas (Rajadell, 2019, p.217); tal es el caso de la empresa Bahía Palma Shoes ubicada en el barrio San Miguel de Cúcuta, un sector representativo del calzado en este municipio, con muchos años de antigüedad en este competitivo renglón de la economía, llevando ya tres generaciones a cargo de la dirección del negocio.

Pese a ello, la impericia de sus administradores, la competencia desleal del calzado chino, como el impacto de la crisis económica y social que atraviesa Venezuela, su principal socio comercial, la ha llevado a perder no solo mercado, sino competitividad; situación que no solo atraviesa esta fábrica sino la mayoría de aquellas que apenas subsisten en toda la zona fronteriza, luego de luchar por tantos años por mantenerse a flote. Lo cual evidencia la necesidad que tienen todos los gerentes y administradores de estas organizaciones de conocer como de implementar el enfoque de Mejora Continua, para el aseguramiento de la calidad de sus procesos, los cuales le permitirán en el largo plazo, sostenerse y ser más competitivos.

En consecuencia, el objetivo general de este estudio es argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico a través de una herramienta gerencia, denominada Cuadro de Mando Integral (CMI); el cual le permite a Bahía Palma Shoes como a todas aquellas que quieran seguir su ejemplo, definir objetivos, asumir políticas, establecer metas, en función de potenciar su productividad como su competitividad en el mercado, sin perder de vista los procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo que exige el enfoque de Mejora Continua para el aseguramiento de la calidad.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

2. Marco Conceptual

2.1. Antecedentes

La revisión exhaustiva y profunda de esta etapa de investigación documental, se llevó a cabo a través de criterios de búsqueda en bases de datos confiables como repositorios institucionales de reconocidas universidades, artículos científicos de revistas como Scielo y Redalyc. Así como a la escogencia o selección de aquellos que a nivel internacional, nacional y regional, no tuviesen una antigüedad mayor de cinco (5) años de su publicación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

En la Universidad César Vallejo en Trujillo – Perú el autor Dávila Caro, (2020) presentó la investigación “Aplicación de mejora continua para incrementar la productividad de la empresa de calzado Alahi 2019” en donde se exhibió como propósito fundamental desarrollar un estándar de mejora continua en las operaciones de la empresa de calzado Alahi, con el fin de aumentar la producción, bajo el marco de las hipótesis derivadas de las teorías de mejora continua, bajo el método aplicado, en conjunto con el tipo de indagación experimental; empleando una muestra compuesta por aquellas operaciones que exhibían los más bajos resultados de la producción.

Asimismo, se manejó el análisis estadístico para la comprobación de las suposiciones de la prueba estadística T- Student, la cual arrojó un valor de $p < 0,05$, admitiendo que dichos procedimientos tienen una considerable disminución en la productividad, debido a la escasa capacitación que recibe el personal, como consecuencia de una inadecuada política de recursos humanos, como a la inexistencia de un enfoque de mejora continua en dicha entidad; dejando como conclusión y recomendación, la implementación de una herramienta de Mejora Continua a nivel estratégico que le permita a esta empresa retomar con éxito sus operaciones. Lo cual representa un aporte para la presente investigación.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Por su parte, Pando J., Huaycuchi P., Flores P., y Gutiérrez, M. (2021) desarrollaron el trabajo denominado “Aplicación de Lean Manufacturing en empresas productoras de calzado” en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Pampas – Perú, resaltando que en la actualidad, las organizaciones del sector calzado gozan de un crecimiento en el mercado mundial, por lo tanto tienen una alta competencia, lo que significa que deben demostrar una ventaja competitiva para prevalecer en este sector del mercado. Sin embargo el estudio revela que les ha sido difícil optimizar sus procesos de comercialización como de fabricación.

En otras palabras, no saben a ciencia cierta cómo enfrentar o manejar los problemas que surgen durante el desarrollo de las operaciones normales de sus procesos, tanto operativos como administrativos y financieros; por ejemplo, sufren retrasos en la producción, se demoran en la entrega de las mercancías, no reducen la cantidad de desperdicio ni entienden cómo éste puede ser reutilizado, entre otros problemas. Lo cual podrían controlar perfectamente con la implementación de herramientas del Mejora Continua como Lean Manufacturing (TPM, 5S, SMED, Kanban, Heijunka, entre otros), que les garantizan la competitividad que necesitan.

En cuanto al aspecto metodológico, se llevó a cabo una revisión sistemática PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), la cual ayudó a los autores a documentar de manera transparente, asistidos con buscadores como Scielo, Redalyc y Google académico. También, los criterios para su demarcación estuvieron tomados en consideración publicaciones realizadas durante los años 2011 – 2021, en idioma español e inglés. Los resultados demuestran que es indispensable asumir el enfoque de Mejora Continua en las empresas fabriles de calzado debido a que éstas manejan una serie de procesos, subprocesos y procedimientos que afectan de forma directa la calidad de sus productos.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Siendo por esta razón un referente teórico importante para este estudio, dado que compagina con el interés de argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta, particularmente para Bahía Palma Shoes ubicada en el barrio San Miguel.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Desde la perspectiva de Cañón Bautista, (2021), en la ciudad de Bogotá, para la Fundación Universidad de América, se llevó a cabo el trabajo: “Evaluación del impacto de la aplicación de herramientas de Lean Manufacturing en la productividad del proceso de calzado convencional en la empresa Croydon Colombia S.A.”; en el cual se resalta el significado de la mejora continua, puesto que la misma es indispensable en las diversas entidades fabriles, de allí que, las herramientas de Lean Manufacturing poseen la facultad de excluir los residuos de las operaciones que generan desperdicios, lo cual incide efectivamente la producción de las estructuras.

En este sentido, la investigación valora la incidencia de la ejecución de las herramientas de Lean Manufacturing del producto así como del procedimiento llevado a cabo de calzado convencional en la empresa Croydon Colombia S.A., situada en Bogotá, con el fin de estimar el efecto del desarrollo de las herramientas Lean en las organizaciones empresariales dedicadas al sector calzado, de tal modo, que la investigación comienza con el despliegue de un diagnóstico para conocer el estado actual del procedimiento, determinando las particularidades así como sus variables, posteriormente se efectuó el estudio del proceso a través de la herramienta de calidad: Ishikawa tomando en consideración el método 8m's.

Esta técnica permitió el reconocimiento de los potenciales progresos de las operaciones de calzado convencional mediante la técnica de observación sistemática directa, asimismo de igual modo los puntos decisivos de las actividades determinados con los dirigentes del proceso,

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

calculando la obtención existente del procedimiento. Seguidamente se procedió a la determinación de las herramientas de Lean Manufacturing ajustables al desarrollo de las acciones propias de la elaboración del producto, mediante la categorización de las conformidades de optimización en el trazo convenido a través de la matriz de análisis operacional, así como el reconocimiento de las herramientas Lean ajustables al procedimiento.

Además, se priorizaron los avances por medio de un estudio de Pareto y la instauración de programas de ejercicio por cada diligencia a optimizar mediante la elaboración de una matriz de análisis operacional vinculada con las herramientas de Lean Manufacturing adaptables al procedimiento tales como: Kaizen PHVA. Desde este punto de vista, se emplean las herramientas conforme a las fases del procedimiento a optimizar, se conceptualizan las medidas para la aprobación de las herramientas además de efectuar una prueba piloto.

Por último, se realiza la medición la productividad finita, cotejando los índices de productividad precedentemente y posteriormente de las tácticas empleadas, con la intención de efectuar el análisis comparativo de la productividad, así valorar la incidencia la atención de herramientas Lean en el proceso productivo. Lo cual, como se puede observar resulta un modelo valioso para la presente investigación, pues le sirve de referente metodológico y procedimental al momento de definir las técnicas a utilizar para el caso en particular de la empresa Bahía Palma Shoes ubicada en el barrio San Miguel de Cúcuta.

2.3 Antecedentes Locales

Pulido Molina & Vesga Plata, (2019) presentaron el documento que reseña la investigación denominada “Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado José Julián con base a la NTC 9001:2015 en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander”. En concordancia, se exhibe que los sistemas de gestión cooperan en las entidades a la organización, control así como la

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

optimización del ejercicio habitual, en el momento de abordar el contexto relacionado con el proceso del control de calidad, evidentemente, el mismo se orienta hacia la satisfacción del cliente, en este sentido, Calzado José Julián tiene entre sus intenciones organizacionales el incremento de la eficacia, eficiencia y efectividad, de allí que, se observe su disposición de asumir el enfoque de mejoramiento continuo, el cual le corresponde reflejar el ofrecer satisfacción a los clientes.

Con respecto a su metodología se trató de un estudio de tipo descriptivo, bajo un diseño de campo, que permitió la ejecución del procedimiento de gestión de calidad, socializando a su vez el modelo con los trabajadores de la empresa, en referencia a los datos reflejados en los documentos, los compromisos e interacción de los métodos en el progreso, y comprobación del bien brindado, recapacitando siempre en la satisfacción del cliente, así como enfocado en la mejora continua del bien que expone. Como resultado, se avanzó en el cumplimiento de la norma técnica colombiana ISO 9001:2015.

En segundo lugar, se proyectó la estructura organizacional apropiadamente para formalizar la programación del procedimiento de gestión de calidad; para finalmente, dar alcance al tercer objetivo, evidenciando los datos solicitados por las operaciones misionales de la empresa para en último lugar apropiarse del plan con la gerencia de la estructura. Con respecto a, la metodología manipulada la investigación se enmarcó en el método descriptivo, debido a que, posee como intención narrar contextos y particularidades significativos de un anómalo o conjunto de individuos, en donde su situación primordial es ahondar, narrar o calcular concepciones o contextos.

Todo lo anterior aporta una perspectiva valiosa para esta investigación, como lo es la implementación de normas como la ISO 9001:2015, a través de la Mejora Continua y el ciclo PHVA, dentro la planeación estratégica.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

2.2. Bases Teóricas

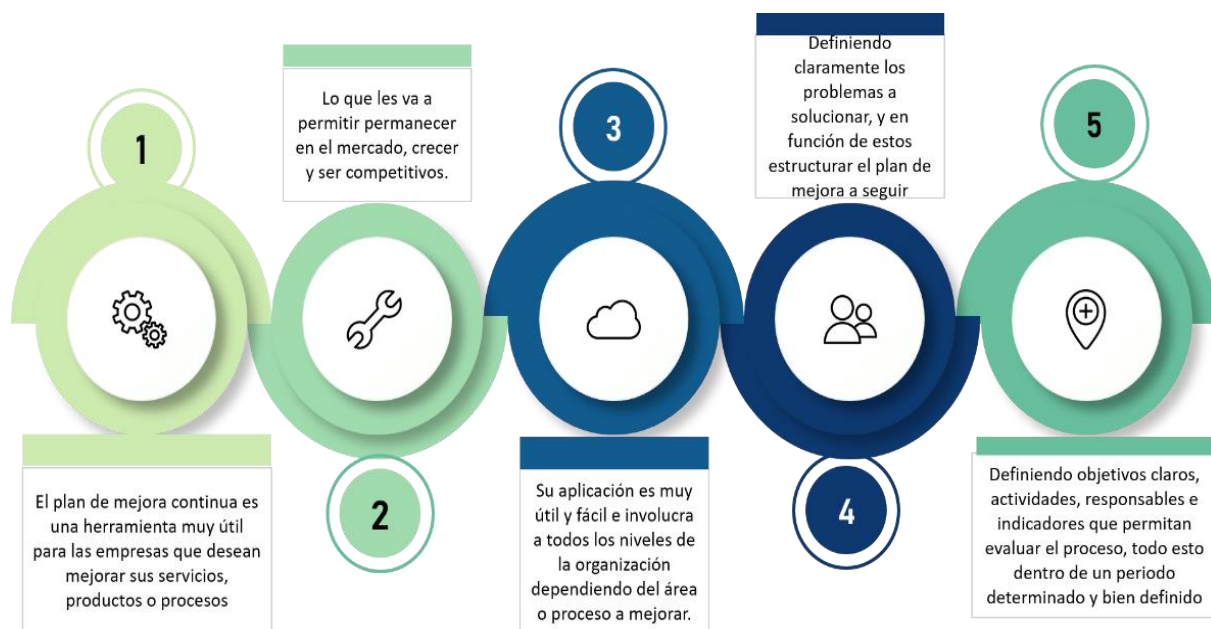
2.2.1. Mejora Continua

Según lo planteado por Dávila (2020), la Mejora Continua compone el atributo de la gestión de la calidad, además de involucrar transformaciones incesantes que implican a la totalidad de los niveles escalonados de la organización empresarial. De igual manera, señala que la mejora continua consigue un espacio mediante los cambios incrementales y estables en la entidad que originan adelantos o progresos pequeños, distinguido como Kaizen; así como alternaciones violentos que asumen una consecuencia de optimización con elevada profundidad producto de una dinámica inyección de capital en el conjunto de técnicas se designada como innovación, a través de un plan sistemático.

Desde otra perspectiva Arellano y Yanchapanta, (2021), hacen referencia al alcance de la calidad integral, asimismo a la perfección de las estructuras empresariales las cuales les corresponde ejecutar un programa de mejora, de allí que, se conseguirán conseguir las derivaciones anhelados en otras palabras secuelas altamente eficientes y eficaces. Con el propósito de, obtener un adelanto perenne el cual debe ser considerado significativamente la planificación elaborada para mejorar las operaciones, en donde la interrelación entre los trabajadores con la totalidad de los procesos propicia una concordancia.

Por lo tanto, la mejora continua es estimada como una orientación para el progreso de los procedimientos operacionales, la que se encomienda el control así como la comprobación constante de las sistematizaciones de las dificultades, revelando con ello los aspectos más importantes del Plan de Mejora como herramienta de su implementación. Tal y como se puede observar en la figura 1.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Figura 1.*Principales aspectos de la Mejora Continua*

Fuente: Adaptado a partir de Arellano & Yanchapanta, (2021)

En este caso, el propósito primordial de la Mejora Continua es prevenir antes que corregir los problemas que se presentan en la empresa, particularmente en el área operativa o en este caso, en los procesos de producción de calzado. Como explica Rajadell (2019), bajo este enfoque se busca la perfección de todas las actividades, así como la proactividad, la iniciativa y el compromiso del personal responsable de cada departamento; en especial de los operarios, quienes son los primeros en darse cuenta de los cuellos de botella o los inconvenientes en dichos procesos. De esta forma indican de forma oportuna cuáles son estos problemas y cómo deben solucionarse, encontrando así las llamadas oportunidades de mejora.

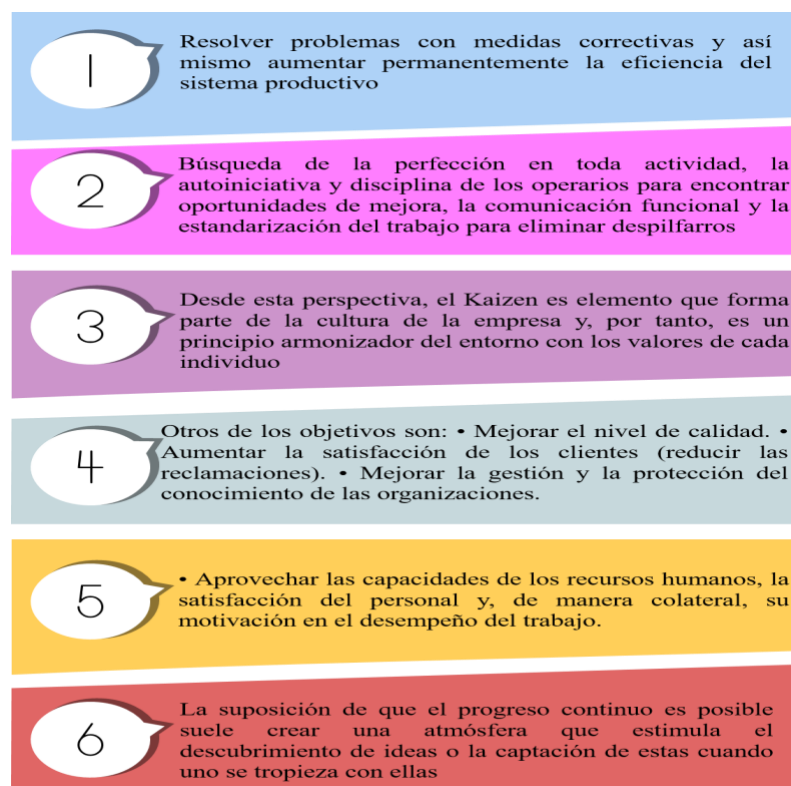
Por consiguiente, en la medida en que se logra un control como un autocontrol permanente, se asegura la calidad de los procesos y por ende del producto, abriendo paso a una comunicación funcional, asertiva y efectiva, que se traduce en la eliminación de desperdicios, reprocesos y en

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

En cuanto a, los propósitos de la mejora continua es imprescindible hacer mención que (Cañón Bautista, 2021) considera que existen objetivos significativos se encuentran optimizar la calidad del producto o servicio brindado, además de incrementar la complacencia de los clientes de tal modo que se minimicen las exigencias, así como reclamos, al mismo tiempo, optimizar la gestión y el resguardo del discernimiento de las entidades, entre otros rasgos se hace mención del aprovechamiento de las competencias o las capacidades del personal, vinculada directamente con el bienestar de los trabajadores, por lo tanto una alta motivación en el ejercicio de sus funciones en el puesto de trabajo, (Ver figura 3).

Figura 3.

Objetivos de la Mejora Continua



Fuente: Adaptado a partir de Cañón Bautista, (2021)

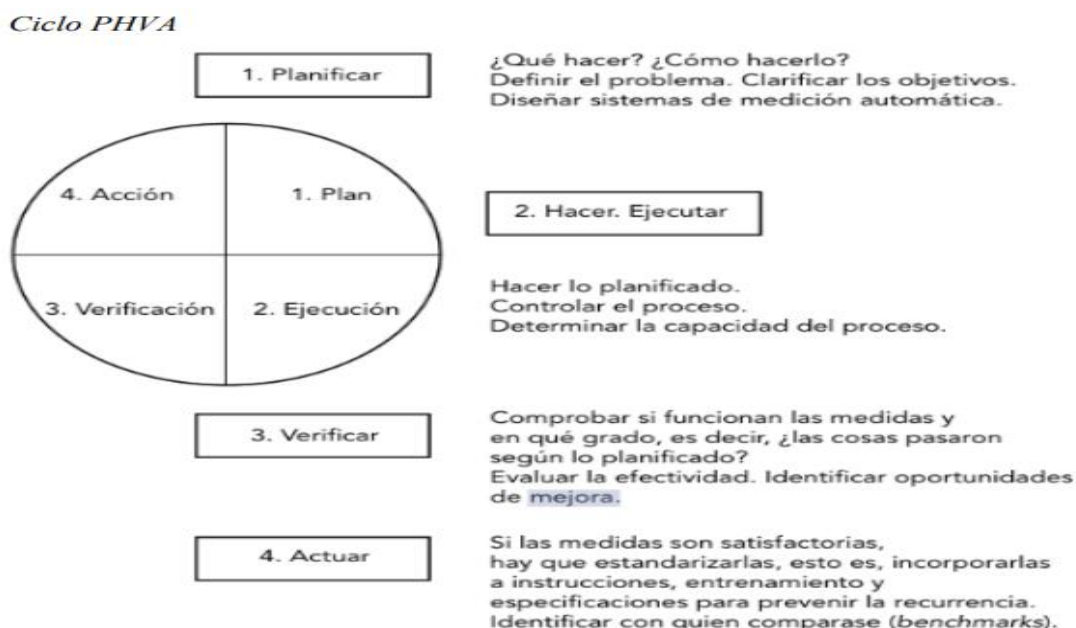
*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

2.2.2. El Ciclo PHVA

Como lo indican sus siglas P: planificar, H: hacer, V: verificación y A: actuar, a través de esta herramienta de Mejora continua, también conocida como el Ciclo de Deming, se lleva a cabo el reconocimiento del problema, es decir de los cuellos de botella, inconformidades o inconsistencias que se vienen presentando en un proceso; así como el análisis de dicha situación, la cual debe ser evaluada en términos de factibilidad, para priorizar las alternativas de solución, es decir, las oportunidades de mejora y tomar la decisión que más le convenga a la empresa. (Rajadell, 2019), como se muestra en la figura 4.

Figura 4.

Ciclo PHVA



Fuente: Tomado de: Rajadell, M. (2019). Creatividad. Emprendimiento y mejora continua.

2.2.3. El Sistema de Gestión de calidad

Como explica el autor, Guevara (2019), la calidad total es el momento más avanzado intrínsecamente de los extendidos cambios que ha tolerado la expresión calidad a través del lapso

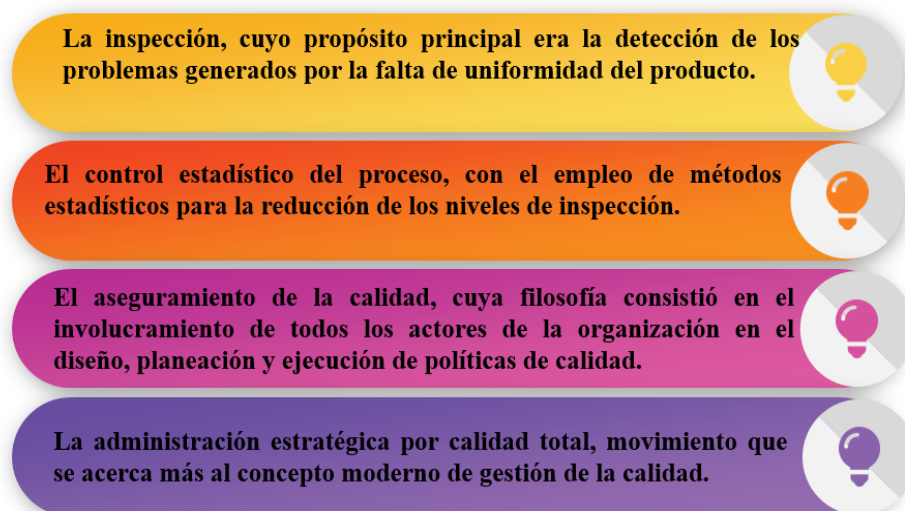
*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

de tiempo. Debido a que, el mismo en su primer instante implica el control de calidad, establecido como el inicio de la gestión de la calidad fundamentado en la metodología de registro aplicada a la manufactura. En este sentido, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), de acuerdo con Quispe (2020) es considerado como una herramienta esencial en la mejora de los procedimientos de planificación, control, fortalecimiento y progreso de la calidad en las entidades empresariales.

Otro rasgo relevante, es el avance de la gestión de la pues sin duda las operaciones o actividades de producción y comercialización depende en gran medida de los requerimientos de los clientes, de igual manera, el consumidor establece el grado de calidad por ende la gestión de la calidad posee como intención fundamental alcanzar la calidad (Quispe, 2020). En este sentido, la gestión de calidad ha ido evolucionando junto con los desafíos que deben afrontar los empresarios, de allí que, se demuestre la vital importancia de la gestión efectuada por las organizaciones en los últimos tiempos (Moscairo, 2022), como se observa en la figura 5.

Figura 5.

Evolución de la Gestión de la Calidad



Fuente: Moscairo (2022).

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Ahora bien, en opinión de López (2021), el SGC consigue ofrecer una plataforma para la composición de los procesos de la manufactura, debido a que se responsabiliza de tramitar todos los procedimientos de una entidad empresarial; a través de la planificación, inspección, comprobación del enfoque de mejora continua con el propósito de desarrollar los propósitos organizacionales, además de alcanzar cubrir los requerimientos de los compradores a nivel intrínseco y extrínsecos, de la misma manera, es recomendable la ejecución de dichos procesos esté compuesto por subsistemas que identifiquen y controlen las múltiples funciones, su progreso, culminación y resultados.

En cuanto a las fases de la gestión de calidad (ver figura 6), Quispe (2020) y Moscairo (2020) afirman que se alcanza la mejora continua mediante el empleo de equipos de trabajo, compuesto integralmente y de modo jerárquico horizontal, de manera que el total de los trabajadores se encuentre vinculado con el puesto de trabajo que ocupan; de esta forma todos aportan en ideas y soluciones efectivas a la problemática, por ende obtener la mejora continua.

Figura 6.

Fases de la Gestión de Calidad



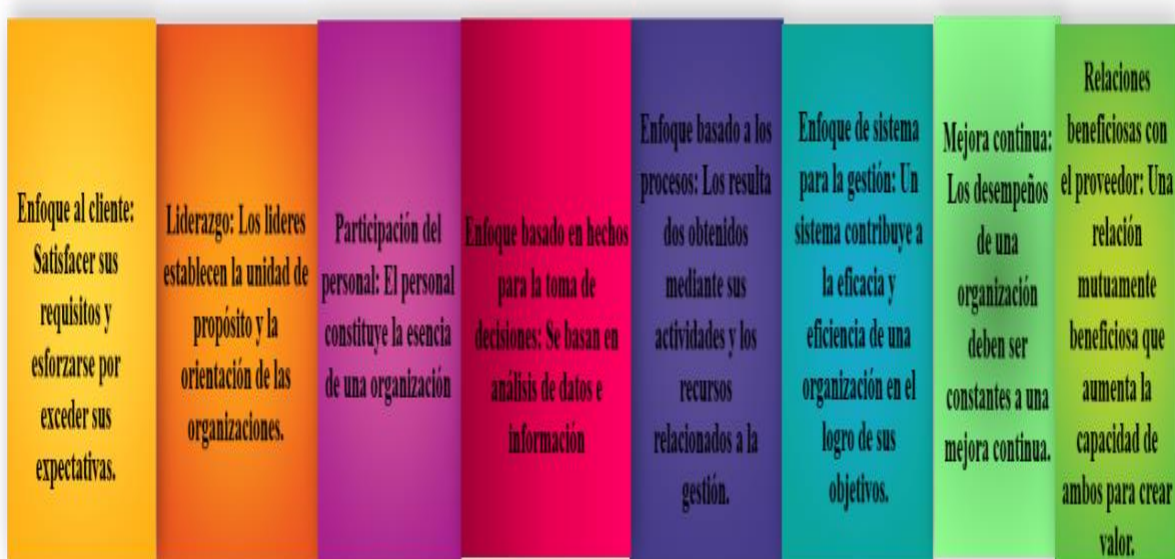
Fuente: Moscairo (2022).

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Desde este punto de vista, se plantean los principios de gestión de la calidad que de acuerdo a lo indicado por Quispe (2020), incitan un soporte ideológico fundamental para las entidades empresariales así como a las normativas, de esta manera cada uno de los lineamientos legislativos se establecen en relación con los 8 principios de gestión de la calidad, como se muestran en la figura 7.

Figura 7.

Principios de la Gestión de la Calidad



Fuente: Tomado de Quispe (2020).

2.2.4. El Control de Gestión dentro de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica consiste básicamente en definir con anticipación cómo será el manejo de la empresa en todas sus áreas y niveles, cuáles han de ser sus objetivos y sobre todo, cómo serán alcanzados. Para J. Friedman (2007), una estrategia conlleva precisamente a la elección de esas acciones, como a la asignación anticipada de esos recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Mientras que para David (2013), lo estratégico tiene que

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

ver con lo competitivo, es decir, con la capacidad que tenga la empresa de diferenciarse de otras de su mismo sector económico, logrando o alcanzando una superioridad como el mercado, la calidad de su producto o servicio, o en definitiva el precio.

Por su parte, el control es asumido por muchos autores especializados en la literatura de gestión de operaciones como una función primordial, integrada a la planificación. Es decir, es considerado como un aspecto que asegura el buen desempeño de todas las organizaciones (Merchant & Otley, 2007). En este caso, se asume el control desde lo administrativo como lo financiero y lo operativo, para prevenir, organizar, dirigir y coordinar todas las actividades requeridas para el alcance de los objetivos como de las metas de la organización, encontrando los errores antes de que provoquen las fallas. (Fayol, 1961). Para otros como Kanthi (2007), el control sería la última función en el proceso administrativo.

En este sentido, el control hace parte de la planificación, como lo indica Guzmán (2012) planificar entonces es un proceso continuo, que no se detiene, que contempla los factores internos como externos para que la organización puede verlos, predecir sus inconvenientes y de una u otra forma, se adapte a ellos, los supere o los resuelva. De estas definiciones se puede concluir entonces que tanto la planeación estratégica como el control de gestión comparten aspectos como el establecimiento de objetivos como de metas a ser alcanzados, la elección o selección de las herramientas gerenciales bajo el enfoque de Mejora Continua que garanticen el alcance de éstas y finalmente, el diseño como la implementación de los programas y/o proyectos.

Como es comprensible, cada uno de estos planes son reflejados en los programas como en los proyectos de la empresa u organización, anticipando como ya se dijo los problemas a futuro, tomando medidas como los indicadores de gestión y desempeño, para el seguimiento periódico o permanente de todos los procesos que se llevan a cabo; se trata entonces de construir paso a paso

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

cada fin o propósito a ser alcanzado y no dejar al azar o a la suerte lo que suceda. Lo cual necesariamente implica o requiere la dirección de un líder o gerente que tenga la preparación necesaria para ello, lo cual no se viene dando en las Pymes del sector del calzado en el barrio San Miguel de la ciudad de Cúcuta, pues se han organizado como empresas familiares, dirigidas por personas con experiencia en ventas o en la producción del calzado pero no con formación profesional en las áreas de Administración, Ingeniería Industrial o Finanzas.

Por esa razón no se lleva a cabo la Planeación Estratégica en estas empresas, ni tampoco se observa el uso de herramientas gerenciales o de Mejora Continua, llevando esto a la presencia de graves problemas en los procesos tanto operativos, como administrativos y financieros. Como indican Robinson y Pearce (2014), la ausencia de planeación en las empresas hace que éstas no tengan a su alcance las medidas preventivas ni correctivas necesarias para enfrentar con éxito los problemas, arriesgándose así a sobrevivir precariamente en el mercado o a desaparecer definitivamente de éste por no ser competitiva.

Por otra parte, atendiendo a las teorías sobre los estilos de planeación estratégica, como el de Ansoff y Brandenburg (citados por David, 2013), o el de Capon, Farley y Hulbert, (citados por Vargas, 2014), se observan coincidencias o similitudes en la adhesión a las herramientas de Mejora Continua, así como el reconocimiento de su utilidad en el control de la gestión, tanto operativa como administrativa y financiera. Dejando claro que dichas herramientas deben ser formalizadas para que posteriormente sean socializadas o compartidas con todo el personal, para su conocimiento e implementación apropiadas.

Asimismo, Porter, Citado por Vargas, (2014), explica que todas las empresas, sin importar la actividad económica a la que pertenezca, se ve influenciada o afectada por cinco (5) fuerzas, las cuales determinan su nivel de competencia o mejor de competitividad en el mercado. Dichas

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

fuerzas son en su respectivo orden: (1) la entrada de nuevos competidores, (2) las amenazas de bienes sustitutos, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores y (5) la rivalidad con los competidores. Atendiendo a estas fuerzas, cada empresa debe analizar su posición en el mercado y elegir cómo mejorarla a través de una estrategia.

Nuevamente se remite el autor a la planeación estratégica como la vía o el camino para garantizar que los planes tanto estratégicos como operativos estén de acuerdo con la filosofía de la empresa, es decir, con aquellos valores que la definen y la diferencian de sus competidoras; dejando claro que la planeación estratégica a diferencia de la planeación operativa se estima en un horizonte de tiempo más largo, son mucho más detalladas y tienen un mayor alcance o impacto. Por esa razón se requiere de herramientas gerenciales apropiadas para integrar ambos niveles en los proyectos y programas, iniciando con el diagnóstico situacional a través de la Matriz FODA, para luego establecer la viabilidad de las estrategias y finalmente establecer los indicadores para su evaluación y seguimiento.

. De esta manera se evidencia que el control de gestión aparece como un sistema que incluye el uso de métodos y herramientas que aseguran la toma de decisiones apropiadas, las cuales están fundamentadas en la información veraz, oportuna y suficiente, recopilada en cada uno de los procesos de la organización; lo que de acuerdo a Merchant & Van der Stede, (2007), se conoce bajo el nombre de Sistemas de Control de Gestión (SCG), los cuales terminan influyendo en las actitudes de los colaboradores de la empresa, propiciando la sinergia, como el alcance de las metas y de los objetivos, una vez que se han identificado los factores tanto internos como externos que detallan las Debilidades y Fortalezas, las Oportunidades y las Amenazas, para la definición de las estrategias que habrán de mejorar o superar estos inconvenientes, desde el enfoque de la Mejora Continua.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

2.2.4.1. El Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión de la calidad

Conocido también bajo el nombre de Balanced Scorecard (término en inglés), se trata de una herramienta gerencial surgida en los años 90, la cual reúne ciertos pasos o métodos rigurosos para medir y sobre todo orientar a nivel estratégico los procesos básicos de una organización, atendiendo a cuatro perspectivas que son: (1) Financiera, (2) De los Clientes, (3) De los Procesos Internos y (4) De la Formación y el Desarrollo; cada una de ellas atiende como se puede inferir un área o proceso de la empresa con la finalidad de medir o evaluar el desempeño de la misma, a través de sus respectivos indicadores (Kaplan y Norton, 2004).

En consecuencia, esta herramienta gerencial se suma al propósito de la autora de esta investigación para integrar la Planeación Estratégica de las empresas del sector de calzado del barrio San Miguel en Cúcuta, con el control de gestión, bajo el enfoque de Mejora Continua, demostrando con ello la importancia de estas herramientas; pues como se puede observar no solo se miden los resultados de cada área, sino que se establecen los indicadores para el seguimiento y monitoreo permanente de los mismos. Atendiendo incluso a la formación y la capacitación del personal, reconociendo el valor del Talento Humano para este tipo de empresas manufactureras.

Por esa razón, la formulación de los objetivos del Cuadro de Mando Integral o CMI es tomado como modelo en esta investigación, para la integración del enfoque de Mejora Continua al Sistema de Información Gerencial (SIG) que maneja la empresa Bahía Palma Shoes, una de las Pymes del sector del calzado en el barrio San Miguel de Cúcuta, a quienes está dirigido este estudio. En este sentido, se asumen la perspectiva financiera para garantizar que los dueños como sus colaboradores obtengan los beneficios económicos esperados, una vez que implementen las medidas como los indicadores financieros pertinentes.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

En lo que respecta a la perspectiva de los clientes, se busca que la empresa logre medir y evaluar periódicamente los resultados de sus actividades de mercadeo, la satisfacción de los clientes, la imagen que tiene la empresa frente a éstos, entre otras; mientras que desde la perspectiva de los procesos internos, la propuesta es ofrecerle indicadores que estén asociados a cada uno de los procesos clave de la empresa como las compras de materias primas, la rotación de cartera, el nivel de productividad en la producción del calzado, la calidad del producto, entre otros. Para finalmente, ocuparse de los indicadores de Formación y Desarrollo, los cuales contemplan la capacidad o habilidad del personal en el uso de la tecnología, el manejo de la información, su nivel de desempeño en los procesos, sus competencias clave y en especial su satisfacción con la empresa.

Vale acotar que la planificación estratégica de los objetivos como de los indicadores del Cuadro de Mando Integral para la implementación del enfoque de Mejora Continua, debe ser ante todo flexible, esto significa que puede ser ajustado o reformulado de ser necesario, dependiendo de la realidad o las circunstancias a las que se enfrente la empresa; por ejemplo, en el caso de esta investigación se acoge el modelo operativo, el cual si bien respeta y considera la normatividad vigente en cuestión de calidad como las Normas ISO 9001, se enfoca en detallar los procedimientos que deben seguirse para alcanzar las metas y los objetivos.

Uno de los documentos revisados por la autora de esta investigación, como lo es el de Carrera y Chávez (2016), muestra como el Cuadro de Mando Integra (CMI), reconociéndolo como una herramienta útil dentro de toda empresa, pues facilita la implementación de indicadores de gestión y desempeño que miden tanto la eficiencia, como la eficacia y la productividad en cada una de las áreas de la empresa, además de generar en el personal que las usa, una conciencia de autocontrol para prevenir, corregir y mantener las acciones de mejora a la vista. Todo lo cual le asegura un alto nivel de competitividad a estas organizaciones.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

2.2.5. La industria del calzado en Colombia

El calzado a través del tiempo ha sido utilizado como una prenda cuyas características le proporcionan particularidades para ser apropiada en su empleo cotidiano, debido a que, los individuos lo estiman como elemento significativo para el resguardo de los pies, asimismo provee comodidad y ornamento. De este modo, el calzado se ha convertido en un accesorio el cual exhibe una alta diversidad de diseños así como de modelos, los mismos se ajustan a las exigencias de los usuarios, de allí que se elaboran a través del manejo de una multiplicidad de materiales, por ende muestran una alta diversidad de opciones fundamentadas en medidas, bocetos, tonalidades y colores, entre otras diferencias las cuales son ajustes para cubrir los requerimientos de los mercados. (Garzón y Vélez, 2020)

Es imprescindible hacer mención, de que en Colombia la fabricación del calzado se halla comercializada a nivel nacional de la consecuente forma, cuya proporción es para Santa Fe de Bogotá alrededor de un 29%, Bucaramanga cerca del 20%, Cali sobre el 12% Cúcuta, apenas llega a un 9% Medellín cerca del 4% Barranquilla, 4% Pereira, y el restante 17% distribuido en muchas de las ciudades y municipios del territorio colombiano. (Garzón y Vélez, 2020). Con respecto a las organizaciones que desarrollan actividades de manufactura y comerciales en el sector del calzado en el Norte de Santander, en específico en Cúcuta afrontan continuamente acciones de contrabando.

Dichas actividades inciden de modo negativo en la dinámica económica ocasionando grandes pérdidas, debido a que, se calcula que el cerca del 50% son contenidas en los productos terminados nativos del cuero y el calzado mismo. (Garzón y Vélez 2020); además, en el territorio colombiano se exhiben problemáticas referente al poco manejo de herramientas tecnológicas en las organizaciones fabriles, igualmente, se examinan acciones de mercadeo y distribución de

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

calzados originarios de China con precios de adquisición muy bajos, puesto que, el calzado de producido en el país origen nacional presenta mayores costos de producción debido a que los materiales empleados presentan elevados estándares de calidad. (Garzón y Vélez 2020).

En el contexto local, es decir en el municipio San José de Cúcuta, el barrio San Miguel, en la comuna 9 de Cúcuta, fue constituido en 1967 con la migración de extranjeros, quienes trajeron sus emprendimientos junto con sus conocimientos en el ramo de la producción de calzado (La Opinión, 2021); así empezó a crecer la economía de este sector, con tiendas, así como la venta del carbón que venía desde los chircales en Tonchalá, hasta la fabricación de hornos elaborados de forma artesanal. En el caso de la producción de calzado, desde entonces hasta ahora, es poca la tecnificación de los procesos que se han dado, como se puede observar en la figura 8.

Figura 8.

Fabricación artesanal del calzado en el barrio San Miguel de Cúcuta.



Fuente: Tomada de La Opinión, Lunes, 1 de Marzo de 2021.

Desde los años 70 hasta ahora, la manufactura del calzado es una de las más representativas actividades económicas de Cúcuta, en especial de este sector, visto incluso como un referente a nivel nacional, pues son en su mayoría talleres pequeños, conformados por personas de una misma familia; sin embargo, hacia los años 90 algunos de estos empresarios decidieron mejorar las

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

condiciones de sus negocios y modernizar sus procesos, para lo cual viajaron a Bogotá y a Caracas en Venezuela, para actualizarse en el uso de tecnologías y en la gestión de los procesos. Lo cual les ha funcionado, pues se han podido mantener a flote hasta ahora.

Cabe destacar, que en este contexto la industria de calzado en la nación ha experimentado una elevada depreciación, no solo por la competencia desleal de la mercancía importada, sino además de la disminución en la producción y una alta tasa de acción inconstante, en conjunto con la efímera administración en las organizaciones empresariales así como la poca adquisición y manejo de tecnología moderna. (Pando et al., 2021); por esta razón, es incuestionable que la manufactura de calzado se encuentra en una etapa de transformación obligatoria a riesgo de desaparecer si no implementa acciones de mejora con urgencia.

2.2.5. Herramientas de Mejora Continua aplicables a la manufactura del calzado: Lean Manufacturing o Manufactura Esbelta.

Según lo expresado por Pillajo, (2022) la manufactura esbelta o Lean Manufacturing es una de las formas de optimizar y mejorar un método de manufactura que se centralice en establecer y excluir cualquier tipo de desechos generados en la producción; aspectos tales como: exuberancia de procesado, período de espera, envíos o traslado de productos, producto con deterioros e inventario, con plataforma en la labor en equipo, por lo tanto se adecua a metodologías determinadas. Igualmente, de acuerdo a lo expresado por Cifuentes, (2018) el Lean Manufacturing utiliza técnicas tales como: los sistemas kanban, los sistemas Kaizen, las 5's, Seis Sigma, Poka Yoke, Jidokas, entre otros.

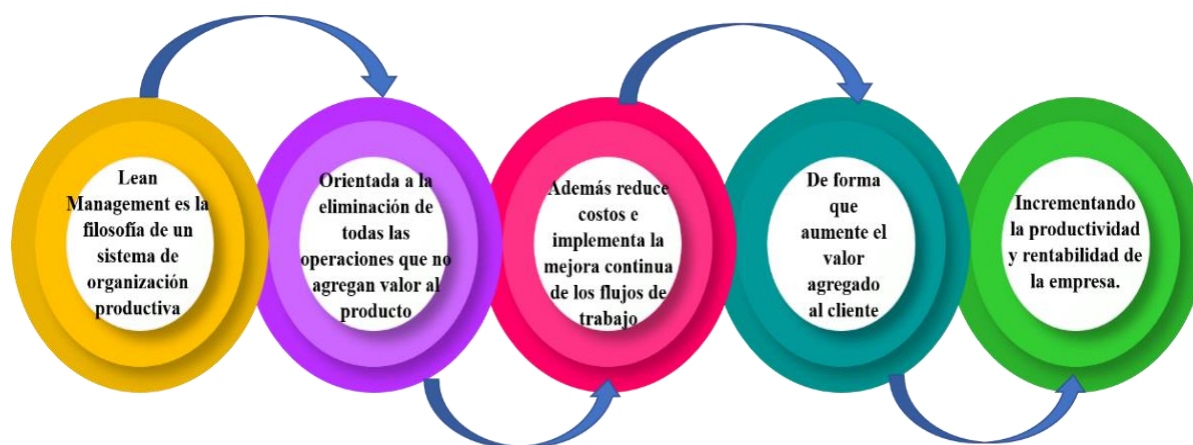
Por otra parte, el Lean Manufacturing es una maniobra de fabricación integrada por herramientas encaminadas a descartar procedimientos que no añaden valor al producto (patrimonios palpables o impalpables), asimismo a los procedimientos que permiten minimizar o

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

en su defecto excluir desechos optimizando el entorno de trabajo; por eso el significado de la industria esbelta es prescindir de los desperdicios, por lo tanto descarta la totalidad de aquello que no se solicita para adicionar valor al procedimiento. En la siguiente figura se sintetiza la definición de Lean Manufacturing. (Cifuentes, 2018)

Figura 9.

Conceptualización del Lean Manufacturing



Fuente: Tomado de Cifuentes, (2018).

En cuanto a sus características, es una plataforma esencial para el establecimiento y eficiencia de los métodos en la organización empresarial, asimismo es una táctica que consiente mejorar el lapso de tiempo para atender las demandas y solicitud de productos, así como la cantidad, la dinámica de movimiento del depósito, amplificar el valor agregado, la calidad de la mercancía, a la par con la disminución de los desechos, a través del empleo de tecnologías proporcionando significado a el despliegue, ejecución e implementación de las acciones organizacionales.

En este sentido, el Lean Manufacturing emplea diferentes herramientas que contribuyen a generar beneficios a la entidad empresarial, así como a su personal, en las cuales se encuentran reducción de los costos de manufactura, minimizar los grados de almacenamientos (inventarios),

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

disminuir los lapsos de tiempo de entrega, óptima calidad en la mercancía o productos (bienes y servicios), recursos humanos idóneos y capacitados, elevada eficacia en los mecanismos, por último depreciación de los desechos, como se puede observar en la figura 10.

Figura 10.

Características del Lean Manufacturing



Fuente: Tomado de Cifuentes, (2018).

Por lo tanto, el Lean Manufacturing es la expresión empleada para reconocer experiencias más eficaces, rápidas, elásticas en vinculación con una metodología de manufactura innovador con la optimización de la entidad así como de la manufactura, por lo tanto posee una filosofía que se enfoca en inspeccionar procedimientos en su integridad, que se orienta en restringir el menoscabo de tiempo, esfuerzo y procesamiento, al mismo tiempo se fundamenta en la disminución de costos, incrementando las evidencias mediante de controles de calidad de las mercancías a un coste así como de ventajas favorables para el cliente. (Barroso y Vasílca, 2018).

Para resumir y caracterizar las técnicas utilizadas por el Lean Manufacturing, las cuales sirven de ejemplo o modelo a seguir en el caso de ser aceptadas por las empresas del sector del

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

calzado del barrio San Miguel de Cúcuta, se puede revisar la tabla 1., como se muestra a continuación:

Tabla 1.

Herramientas y técnicas del Lean Manufacturing

Herramientas y técnicas del Lean Manufacturing		
	Nombre	Mejora
Pilares Lean	Six sigma	Se enfoca en la identificación como en la corrección de las causas que generan el problema para su reducción.
	Justo a tiempo	Se trata de sincronizar en un lapso o periodo de tiempo el manejo del inventario como de los desperdicios.
	Jidoka	Mediante ciertos sistemas implementados en las máquinas se logran detectar los errores o problemas.
	Kaizen	Se interioriza la cultura o la filosofía de Mejora Continua haciendo que la organización sea sostenible.
Herramientas de Seguimiento	Gestión Visual	Consiste en estrategias de comunicación sencillas pero directas para el control eficaz del sistema productivo.
Herramientas Operacionales	5 S's	Seiri (Clasificación), Seiton (Orden), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarización), Sisque (Disciplina)
	Gestión de la Producción	Con ellas se logra una reducción del tiempo por proceso como en el manejo de las máquinas y equipos.
	Kanban	Se trata de un sistema de control mediante la programación de la producción, donde se marcan los tiempos y los flujos de cada proceso.
	Células de manufactura	Es una especie de matriz o tabla que permite el control de la producción bajo un sistema de procesos continuo.
	Poka -Yoke	Consiste en la instalación de ciertos dispositivos que detectan los errores en la producción, junto con la aplicación de horarios alternos de los operarios.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Herramientas de Diagnóstico	Mapeo de la Cadena de Valor (VSM-Value Stream Map)	Se trata de un mapa en el cual se describe la cadena de valor del producto para cada área en particular, de modo que se mantenga la calidad en todas ellas. Esta herramienta facilita la comunicación del personal junto con el control del material y los equipos en cada proceso.
	Orientación al cliente	Hace parte del Sistema de Información Gerencial básico en el área de Control Interno.
Varias Técnicas	Control estadístico de procesos	Cuadro de Mando Integral
	Círculos de control de calidad	Presupuesto Base Cero
	Sistemas de sugerencias	Organización de Rápido aprendizaje
	Benchmarking	Despliegue de la función de calidad
	Mantenimiento Productivo total	Ciclo de Deming
	Análisis e ingeniería de valor	Función de pérdida de Taguchi
	Nivelación y Equilibrio	Detección, Prevención y eliminación de desperdicios
	Coste basado en actividades	Técnicas de gestión de calidad
	Actividades en grupos pequeños	Mejoramiento de la calidad

Fuente: Tomado de Barroso y Vasílca, (2018).

2.3. Bases legales

Atendiendo a la jerarquía establecida en la Pirámide de Kelsen, se toma en consideración como primer fundamento legal la Constitución Política de Colombia de 1991, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública en donde se determina la autonomía económica

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

propiciando a las entidades empresariales como los pilares para el crecimiento de la nación. Le siguen en consecuencia las siguientes leyes y decretos:

- Ley 905 de 2004, en esta regulación se realizó la transformación de ley 590 de 2000 que expone el uso continuo de herramientas para la creación, desarrollo, y sostenimiento de las Pymes en Colombia.
- Ley 1314 De 2009, de acuerdo a su contenido se sistematizan los resúmenes y reglas referentes al manejo contable y financiero de las Pymes, con la finalidad de vigilar su desempeño.
- Ley 1450 de 2011, en donde se despacha el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014 con la descripción de la clasificación como Pyme de las empresas.
- Decreto 2649 de 1993, en el mismo se tolera manifestar, calcular, referir, reportar, descifrar, indicar, estimar y participar las clasificaciones de una compañía; corresponde ser consciente a todas las personas de acuerdo a la ley que se encuentran inaceptables a provocar una demostración.
- Decreto 410 de 1971 restablecido el 31 de diciembre de 2019, en donde se hace alusión al contenido en el artículo 450, Capítulo 3º relativo a la Expedición al código fiscal.

Todas y cada una de las normativas expuestas representan el sustento legal de este estudio, reafirmando la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta, dado que estos negocios son considerados dentro de la ley colombiana como Pequeñas y Medianas empresas, las cuales tienen prioridad para el gobierno nacional, como dinamizadores de la economía local, regional y nacional.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

3. Planteamiento del problema

A nivel internacional el reconocimiento de las ventajas del enfoque de Mejora Continua como el uso de sus herramientas va en aumento, al punto de considerarlo muy importante para el sostenimiento de las empresas. Por eso, para Villavicencio et al. (2017), a través de los planes de mejora las organizaciones logran no solo alcanzar la calidad total en sus procesos, sino también la competitividad, en un mercado tan competido como lo es la manufactura; mientras que para Garcés (2020) otra de las ventajas del enfoque de Mejora Continua es la reestructuración y el control de los procesos, los cuales implican la adopción de indicadores de evaluación y seguimiento, que finalmente, garantizan el alcance de las metas como de los objetivos de la empresa.

Sin embargo en Latinoamérica la situación es distinta, según los estudios revisados aún falta camino por recorrer. Por ejemplo, los estudios revelan que existen dos grandes modelos de producción como de comercialización del calzado, como son el modelo chino que implementa una producción en masa, con un bajo costo de mano de obra; frente al modelo europeo que busca la calidad, el reconocimiento de la marca y la seguridad logística en la distribución de sus productos (Cardona et al., 2015). Según estos autores la producción de calzado en Latinoamérica, por el contrario a estos dos modelos, sigue siendo en su mayoría artesanal.

Como expresan los autores referenciados, la mayoría de las empresas que fabrican calzado en América Latina no utiliza en sus procesos tecnología de punta o maquinaria altamente tecnificada. Además, producen solo lo necesario para abastecer el mercado interno, es decir, no muchas de ellas se han abierto un mercado de exportación para sus productos; de allí que tampoco cuenten con modelos de gestión automatizados ni procesos estandarizados que les permita estar a la altura o competir con empresas de su mismo sector a nivel internacional (Saldarriaga & Ureña,

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

2014). En Colombia la realidad no es distinta, como explican Pineda y Mendoza (2018), distinto a lo que se esperaba, la apertura económica creó grandes desventajas para el sector del calzado.

Como explican los autores, los gremios empresariales no tuvieron la capacidad de asumir las políticas adecuadas para enfrentar las ventajas competitivas de la competencia, pese a su importante participación en el mercado regional, terminaron por no generar el suficiente nivel de empleo, propiciando por el contrario la no profesionalización de su personal, las limitaciones de éstos a herramientas tecnológicas, así como a su desconocimiento absoluto de herramientas gerenciales para el manejo eficaz de los procesos tanto administrativos como operativos (Pineda y Mendoza, 2018). Lo cual conllevó a la situación de atraso que se observa en la industria del calzado en Latinoamérica.

En consecuencia, el panorama revela que la región está lejos de competir con la industria del calzado europea y menos con la China, pues su participación se ve amenazada cada día por el bajo consumo de calzado de marca nacional, siendo aventajado por las marcas internacionales o importadas, que se han creado ya un nicho en los países como Colombia; cada vez es más grande la distancia en la balanza de pagos entre las importaciones de calzado y las exportaciones de éstos hacia otros países del mundo (Pineda y Mendoza, 2018); quedando claro con ello que es necesario y urgente potenciar las ventajas competitivas de las empresas manufactureras de calzado en la región, como es el caso de Colombia.

Lo anterior lleva a la observación y el análisis del clúster de la industria del calzado en Colombia como la necesidad de asumir el enfoque de Mejora Continua en las empresas del sector del calzado, particularmente de aquellas que se asocian bajo unos mismos parámetros comerciales y económicos, conocidas como clústeres, las cuales son alrededor de 30 mil en Colombia para el sector del calzado; esto hablando en términos de formalidad, es decir, de aquellas que están

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

registradas en la Cámara de Comercio, pues como se sabe, existen muchas más en la informalidad como talleres pequeños o familiares.

Sin embargo, la realidad que comparten en común todas ellas es desalentadora, pues no se visualizan soluciones de mejora como estrategias de competitividad o sostenimiento empresarial en la mayoría de ellas. Por el contrario, las condiciones de trabajo de la mano de obra, los salarios y la poca o nula seguridad social que se les brinda a los trabajadores, dista mucho de ser un ambiente propicio para el sostenimiento de la empresa en términos de rentabilidad como de calidad de sus productos; no obstante los estudios económicos realizados por entidades como el Sena, afirman que desde finales del 2018 en Colombia, se han dado signos de recuperación económica para la industria del sector del calzado.

Este es el caso de las fábricas de calzado en Bogotá, que concentran el 55% del producto interno bruto (PIB) o en Cali, donde alcanzan el 43% del total del mercado regional. Mientras que en Medellín se acercan a un 25% de las exportaciones no tradicionales; en el caso de Santander y Norte de Santander, Bucaramanga aparece a la cabeza con el 43% de la producción, dejando abierta las posibilidades para Cúcuta con la firma de los Tratados de Libre Comercio, pero señalando que de no existir una ventaja competitiva en estas empresas, el mercado les será esquivo (Díaz y Vargas, 2019).

Sin embargo, la situación que atraviesa el vecino país de Venezuela su principal socio comercial, ha tenido un impacto negativo en la rentabilidad como operatividad de estas Pymes, dado que este país era su principal socio comercial; como resultado, desde hace más de una década los talleres como las empresas del calzado en Bucaramanga como en la ciudad de Cúcuta, se han visto en la obligación de buscar otros mercados, afrontando la introducción masiva de calzado

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

chino, el cual compite de forma desleal por ser introducido de contrabando y por tener un bajo precio de venta frente al producto nacional.

Siendo la problemática puntual atendida en este estudio el caso de las empresas de calzado ubicadas en el popular sector de San Miguel, donde son reconocidas por la población fronteriza como el punto de encuentro para propios y extranjeros que buscan variedad de modelos de calzado para damas, caballeros y niños; pero que como todo el sector en general, se ven enfrentados a las condiciones del mercado, que como ya se mencionó, escapan de su control. Sin embargo, es importante entender que desde la administración interna de estas empresas, se observa que prácticamente todas adolecen de un modelo eficaz de gestión operativa como financiera, además de reconocer que la ventaja competitiva de una empresa, en este caso del sector del calzado, se encuentra no solo en su capacidad productiva, sino en la calidad de sus productos.

En este sentido, la mayoría no aplica el enfoque de Mejora Continua por lo tanto desconocen las ventajas de sus herramientas, así como tampoco llevan a cabo una Planeación Estratégica apropiada que les garantice el control de la gestión de la calidad en cada uno de sus procesos; lo cual conlleva a la pérdida no solo de los mercados locales, sino a la proyección que podrían haber alcanzado a nivel nacional como internacional, así como a la ausencia de una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de otras empresas similares en el mercado, manteniendo su eficiencia, eficacia y efectividad en cada uno de sus procesos.

Para Porter (1990) citado en Suñol, (2008), la competitividad de una empresa debe ser entendida como esa capacidad para sostenerse en el mercado donde se encuentra, aumentando su participación en otros mercados, lo que en definitiva le representa a todos los colaboradores de la misma un mejoramiento en su calidad de vida. Por ende, se convierte en un impulso para el desarrollo y crecimiento económico del país; no obstante existen una serie de factores a considerar

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

para que esto sea posible, tanto internos como externos. Por ejemplo, en lo interno, la formación y las competencias del recurso humano, el acceso a la tecnología en los procesos, la modernización de los mismos, la actualización de la información y su manejo, entre otros.

Mientras que desde lo externo, las tasas de interés, los impuestos y aranceles a las exportaciones, las políticas públicas de empleo, el contrabando y el aumento de la informalidad, entre otras, hacen que les sea más difícil a las Pymes del calzado alcanzar la competitividad o sostenerla (Angelelli, Crespi, Di Fabio, & Roldan, 2016). Siendo por eso el interés de la autora de esta investigación argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico a través de una herramienta gerencial como lo es el Balance Scorecard o CMI.

Asumiendo como referente o justificación que éste le permite a Bahía Palma Shoes como a todas aquellas que quieran seguir su ejemplo, definir objetivos, asumir políticas, establecer metas, pero sobre todo, implementar los indicadores de gestión y desempeño desde todos los ángulos o áreas de la empresa, para la evaluación, el seguimiento y el monitoreo permanente de los resultados alcanzados, en función de potenciar su productividad como su competitividad en el mercado, sin perder de vista los procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo que exige el enfoque de Mejora Continua para el aseguramiento de la calidad.

3.1. Formulación del problema

¿Cuál es la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta y cómo una herramienta gerencial como el CMI facilita su implementación?

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico y operativo a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel.

4.2. Objetivos específicos

Caracterizar los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta que pueden ser fortalecidos a través del enfoque de Mejora Continua, utilizando herramientas como la Matriz FODA y el mapa de procesos.

Describir la utilidad de las herramientas y procedimientos para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel.

Establecer los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integra (CMI).

5. Justificación

Entendiendo que todas las empresas sin importar su actividad económica tienen como finalidad subsistir y crecer en el mercado, se debe reconocer la importancia de las herramientas como de los conocimientos que sus miembros en todos los niveles: estratégico, operativo y táctico deben poseer, en términos de competencias, para llevar a cabo con éxito los procesos bajo su cargo.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Sin embargo, la mayoría de las Pyme del sector del calzado en Cúcuta, en especial las observadas en el barrio San Miguel, no tienen un conocimiento suficiente sobre este aspecto, es decir, no han implementado ningún tipo de enfoque de Mejora Continua a los procesos que realizan, dejando de aprovechar sus ventajas (Altahona Quijano & Santisteban Rojas, 2008). Por esa razón, *la importancia de esta investigación* no es solo su aporte específico en lo teórico sino el estudio de todo el proceso productivo de este tipo de empresas del sector del calzado, asumiendo que muchos de los procesos de manufactura que se llevan a cabo en la elaboración del calzado, requieren de estas herramientas.

Asimismo, se resalta la importancia de aplicar el ciclo P.H.V.A (planificar, hacer, verificar y actuar) como parte esencial del enfoque de Mejora Continua, pues es a través de él que cada gerente o administrador puede llevar un verdadero Sistema de Control Gerencial (Ramos, Ospino Escoba, & Ortiz Ospino, 2016); por lo tanto, una vez sean detectados los errores las inconsistencias, este ciclo le indica al responsable del área que debe informar sobre el hallazgo para estudiar inmediatamente cómo mejorar la situación, dejando constancia del mismo para su respectiva oportunidad de mejora. (Rodríguez, 2017).

Desde *la justificación práctica*, la autora de este estudio afianza su vocación como su formación profesional como Ingeniera Industrial, al aplicar los conocimientos adquiridos para el beneficio de una comunidad local como lo es el sector del calzado en el barrio San Miguel de la ciudad de Cúcuta; finalmente *desde lo social* se deja un aporte significativo para todas y cada una de estas Pymes, que pueden replicar el ejemplo llevado a cabo con la empresa Bahía Palma Shoes para que tanto ésta como cualquiera de las otras empresas de este sector del calzado puedan mejorar su desempeño en todas las áreas posibles. Finalmente, se plantea realizar una investigación descriptiva y de campo, bajo el enfoque cuantitativo, como se muestra a continuación.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

6. Metodología

6.1. Naturaleza y tipo de investigación

El presente estudio se enmarca dentro del Paradigma Cuantitativo, definido por Morín, (2011) como: “El método o modelo metodológico que se fundamenta en aspectos observables y susceptibles de cuantificar, con una metodología empírica analítica y se sirve de la estadística para el análisis de los datos”. (p. 20). Esto significa que los resultados de los datos recopilados con el instrumento fueron tabulados y presentados haciendo uso de técnicas estadísticas; igualmente se trata de un estudio descriptivo, definido por Bavaresco (2013) como aquel que especifica o caracteriza los aspectos más importantes de los sujetos, como de los aspectos que son estudiados.

En este caso se describen: (a) los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta que pueden ser fortalecidos a través del enfoque de Mejora Continua, utilizando herramientas como la Matriz FODA, las Fuerzas de Porter y el mapa de procesos; (b) la utilidad de las herramientas y procedimientos para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel y (c) los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integra (CMI).

6.2. Diseño de la investigación

Se asume un diseño de campo definido por Barrios, (2013), como “Aquella investigación donde los datos se obtienen directamente de la realidad donde se suceden los hechos” (p.27). Esto explica que el instrumento fue aplicado a la muestra escogida en el área donde se produce el fenómeno que se quiere investigar, en este caso aplicado en el barrio San Miguel, para las empresas del sector de calzado que allí se encuentran. Por consiguiente, el estudio conlleva a la aplicación

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

o implementación de ciertas fases de la investigación, definidas por Bernal, (2013) como: “Etapas o pasos que conllevan la sistematización de todo proceso de investigación, dando alcance a cada uno de los objetivos propuestos.” (p. 57). Dichas fases se muestran a continuación.

Fase I, corresponde al diagnóstico, el cual describe la problemática que se determina inicialmente, dando alcance al primer objetivo específico al caracterizar los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta que pueden ser fortalecidos a través del enfoque de Mejora Continua, utilizando herramientas como la Matriz FODA, las Fuerzas de Porter y el mapa de procesos.

Fase II, el segundo paso u objetivo consistió en describir la utilidad de las herramientas y procedimientos para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel.

Fase III se establecieron los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).

6.3. Población

Como se trata de un estudio cuantitativo se habla de población y de muestra. Al referirse a la población en un trabajo de investigación, Arias (2013) la define como ese conjunto de elementos que comparten ciertas características que son del interés del investigador, como lo señala el planteamiento del problema y los objetivos; en este caso, la población estuvo conformada por las empresas del sector de calzado en el municipio San José de Cúcuta. Siendo éstas un total de 32 según datos de la Cámara de Comercio.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

6.4. Muestra

La muestra por su parte, es definida por Tamayo y Tamayo, (2015), como un subconjunto o subgrupo de la población, a la cual le serán aplicados los instrumentos de recolección de información. En este caso, dicha muestra fue intencional no probabilística, lo que significa como explica Arias, (2013) que estas personas fueron escogidas en base a criterios o juicios preestablecidos por los investigadores. En este caso, atendiendo a las limitaciones de tiempo y recursos, se tomó como criterio la disponibilidad o el acceso a la información.

Optando por las empresas que se encuentran en el barrio San Miguel del municipio San José de Cúcuta, un sector bastante representativo de este sector de la industria. En tal sentido, las empresas encuestadas o tomadas como muestra fueron un total de siete (7) dentro de las cuales se encuentra Bahía Palma Shoes la cual fue tomada como caso de estudio, para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), así como el establecimiento de los indicadores para su evaluación, seguimiento y monitoreo.

6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas son definidas por Morín, (2011), como esos procedimientos o métodos que permiten recoger o recabar la información pertinente y suficiente para validar las hipótesis del estudio. Cualquiera que sea el diseño de investigación utilizado, la meta es recoger suficiente información para: a) Desarrollar una profunda comprensión sobre el tema; b) Poner en prueba su hipótesis. En este caso, se trata de recopilar información de campo, lo cual para Bavaresco, (2013), determina qué tipo de técnica utilizar, dependiendo como ya se dijo de los objetivos planteados por el investigador en la etapa de diagnóstico.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Lo anterior significa que las técnicas, pueden ser consideradas como esos métodos a través de los cuales se recopila la información pertinente como suficiente, por ejemplo la observación, las encuestas y las entrevistas, el análisis de contenido, entre otros. Por las características y propósitos del estudio, se empleó como técnica la encuesta para la recolección de información en la investigación, la cual permitió la búsqueda de los datos necesarios que conllevaran a resolver la situación planteada. Por ello, para la ejecución de este proyecto se eligieron las siguientes técnicas: la encuesta, el análisis de contenido y la observación directa, en consecuencia, el instrumento escogido fue el cuestionario, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio.

Se trató de un cuestionario, de tipo cerrado, pues limita las respuestas posibles del interrogado, dicho instrumento consta de doce (12) preguntas o ítems. Asimismo, se utilizó una lista de chequeo para verificar o corroborar de forma directa, gracias a la observación de campo, la implementación o la ausencia de los controles respectivos en el área financiera. Mientras que el análisis de los datos se llevó a cabo mediante el Programa Excel; de esta manera, los resultados serán no solo tabulados y representados gráficamente, sino también analizados bajo una técnica estadística totalmente confiable.

7. Cronograma y descripción de actividades

En la tabla 2., se presenta el cronograma de actividades ejecutado para el alcance de cada uno de los objetivos propuestos.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Tabla 2. *Cronograma de Actividades o Diagrama de Gantt*

ACTIVIDADES	SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revisión bibliográfica																		
Planteamiento del problema																		
Revisión de investigaciones previas con respecto a la problemática																		
Diseño de la investigación																		
Desarrollo de la investigación																		
Observación directa																		
Diseño del instrumento																		
Aplicación de la encuesta																		
Manejo y sistematización de los datos																		
Realizar, tablas y graficas																		
Discusión y análisis de los resultados																		
Revisión del proceso estadístico																		
Elaboración de la propuesta con el CMI																		
Revisión de las cuatro perspectivas del CMI																		
Diseño de los objetivos estratégicos																		
Establecimiento de los indicadores																		
Transcripción y entrega del Trabajo final																		
Espacio para correcciones																		
Presentación de los resultados a la empresa Bahía Palma Shoes																		

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

8. Resultados y discusión

8.1. Presentación y análisis de los resultados

El estudio presentado tiene como objetivo general: Argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico y operativo a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel. (Ver Anexo B: Archivo Fotográfico)

Fase I: dando alcance al primer objetivo específico que es caracterizar los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta que pueden ser fortalecidos a través del enfoque de Mejora Continua. Lo cual se hizo posible con la aplicación de un cuestionario compuesto por doce (12) ítems, tomando como muestra los siete (7) representantes legales de las empresas en el sector del calzado del barrio San Miguel en el municipio San José de Cúcuta. Los datos arrojados en el cuestionario, (ver nexa A) fueron tabulados en la siguiente Tabla. 3.

Tabla 3.

Matriz General de Datos

ITEMS	S	Av	N	Total	S%	Av%	N%	Total
1	1	4	2	7	14%	57%	29%	100%
2	1	2	4	7	14%	29%	57%	100%
3	4	3	0	7	57%	43%	0%	100%
4	1	2	4	7	14%	29%	57%	100%
5	1	3	3	7	14%	43%	43%	100%
6	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
7	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
8	2	4	1	7	29%	57%	14%	100%
9	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
10	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
11	2	4	1	7	29%	57%	14%	100%
12	5	2	0	7	71%	29%	0%	100%

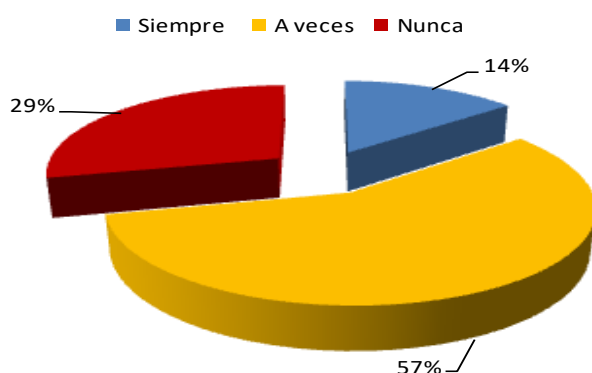
Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 1. ¿Existe un control operativo y financiero en la empresa bajo un Sistema de Gestión Integral?

Gráfico 1.

Se ha mantenido un Sistema de Gestión para el control operativo y financiero



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Como se observa, para el 57% solo en ocasiones se percibe la existencia o la presencia de un Sistema de Gestión, y eso en algunas de las áreas de la empresa; mientras que un 29% dice que nunca ha existido y el 14% (el Gerente General), afirma que la empresa cuenta con un Sistema de Gestión desde sus inicios. Para comprobar la veracidad de estas afirmaciones se revisaron los procesos a través de una lista de cotejo, comprobando que este sistema como tal no se ha formalizado, mucho menos se ha integrado para todas las áreas.

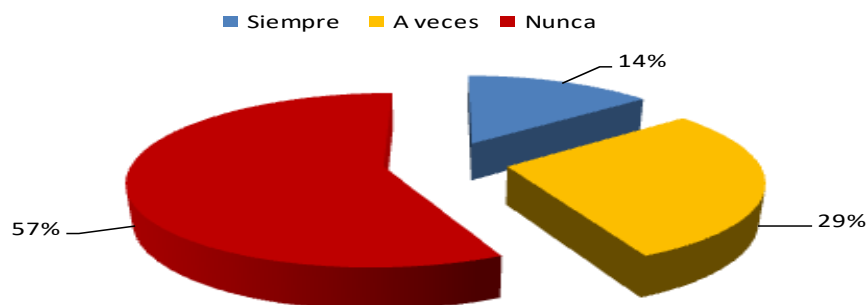
Como explican Ivancevich y otros (2005), no se ha dado una buena gestión, pues hace falta coordinación entre las actividades de cada área; entendiendo que cada una no podría alcanzar los resultados de forma desintegrada. Por lo tanto, el sistema de gestión, permite el control de los procesos, pero para ello, es necesario manejar una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que propicia el control unificado de la información en todos los niveles y procesos.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 2. ¿Considera que ha sido eficaz el control alcanzado con este sistema de gestión?

Gráfico 2.

Ha resultado eficaz este Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Como ya se explicó, no existe un Sistema de Gestión como tal, pero sí una serie de procesos para cada área en particular, mediante el cual se puede alcanzar y sostener el control de la empresa. Por lo cual, el 57% opina que no ha sido eficaz, mientras que un 29% dice que a veces lo ha sido y el restante 14% afirma que sí. Para la autora, el sistema de gestión debe integrar todas las funciones en los niveles como en las áreas de la empresa, por lo cual es fundamental la asignación de los recursos y la delegación de funciones.

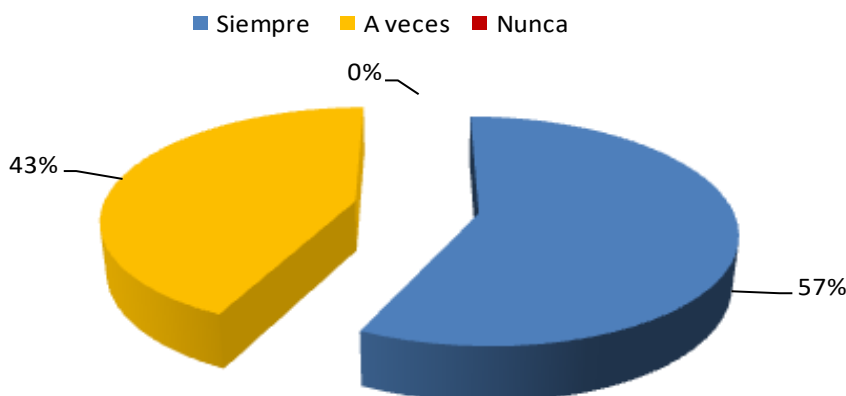
Por eso lo primero es formalizar el sistema y luego socializarlo con todos los miembros de la empresa, para que una vez lo conozcan lo implementen en cada una de las áreas, propiciando que sean más eficientes como productivas, como afirma Muñiz (2003), esto es posible a través de las herramientas de análisis, las cuales sólo tienen sentido si realmente llevan a la acción, como el Ciclo PHVA, bajo el enfoque de Mejora Continua. De no ser así solo representan una pérdida de tiempo como de dinero para la empresa.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Ítem 3. ¿Es posible que existan fallas en dicho sistema que generan riesgos para la empresa?

Gráfico 3.

Existen fallas en el sistema que generan riesgos para la empresa



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Para el 57% de los encuestados no cabe duda de que siempre han existido fallas en el sistema de gestión empleado por la empresa; en tanto que un 43% considera que a veces se presentan, como en cualquier clase de negocio. En todo caso, el control de gestión debe ser contemplado como un proceso integral no separado, lo cual implica que sea incorporado en el sistema de información gerencial a nivel directivo o estratégico como a nivel operativo y táctico, para todas las áreas de la empresa: administración, finanzas, recurso humano, producción, etc.

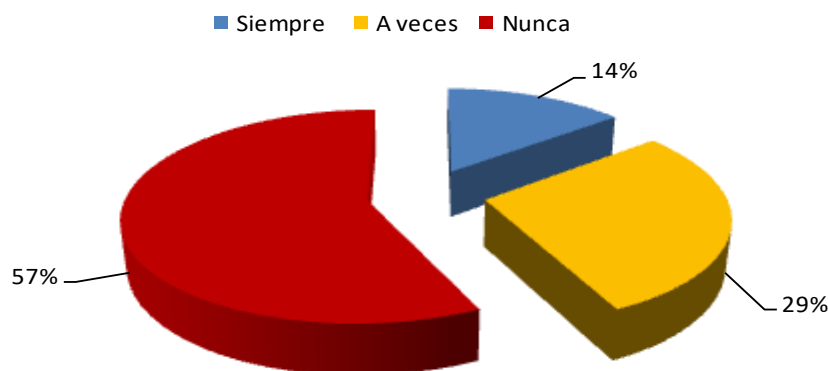
De manera que no es cierto que las fallas sean inevitables, lo que sí debe lograrse es que exista coordinación de las actividades en todas las áreas de la organización, en especial la operativa y la financiera, de manera que se obtenga la información de modo oportuno, para poder así prevenir que se presenten las fallas, o de ocurrir éstas, sean atendidas oportunamente por las acciones correctivas pertinentes.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 4. ¿Se han podido identificar estas fallas oportunamente?

Gráfico 4.

Se han podido identificar estas fallas oportunamente



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: En primer lugar, no se pueden detectar las fallas si no existe un sistema de información que las registre o las haga evidentes, por lo tanto, el problema en este caso, como lo demuestra el 57% de los encuestados, es que dicho sistema no existe o no se evidencia en los procesos que se manejan en esta empresa; mientras que otro 29% dice que en ocasiones se han detectado las fallas y un 14% dice que no se han podido evidenciar nunca.

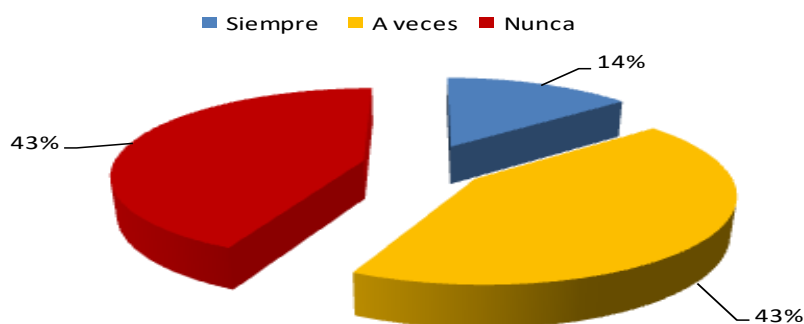
Ante lo cual se hizo necesario revisar si existía algún tipo de evidencia o informe que expusiera dichas fallas, evidenciando que la empresa no lleva un control, debido a que desconoce las herramientas de Mejora Continua y sus ventajas, como lo explican autores como Anthony y Govindarajan (2007), Simons (1995), Merchant & Van der Stede (2007) y Ferreira y Otley (2009), los cuales demuestran la importancia de las herramientas de control, bajo el enfoque de Mejora Continua, que facilitan la identificación de las fallas en el momento oportuno, tanto en el desempeño administrativo, como en el financiero y el operativo.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 5. ¿Se evaluaron y se corrigieron las fallas?

Gráfico 5.

Se evaluaron y se corrigieron las fallas



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: siendo coherentes con lo hasta aquí encontrado, el 43% opina que como las fallas no se han detectado, pues no es posible que sean corregidas, como tampoco evaluadas o estudiadas sus causas. Para otro 43% a veces ha sido posible estudiar o por lo menos evaluar de dónde surge y el restante 14% opina que siempre se ha podido llevar a cabo la evaluación de las fallas como sus causas. En lo particular, lo primero es reconocer que en la empresa Bahía Palma Shoes, bajo la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) el control tanto del área operativa como de la financiera, debe dirigirse o centrarse en la garantía o el aseguramiento de la calidad.

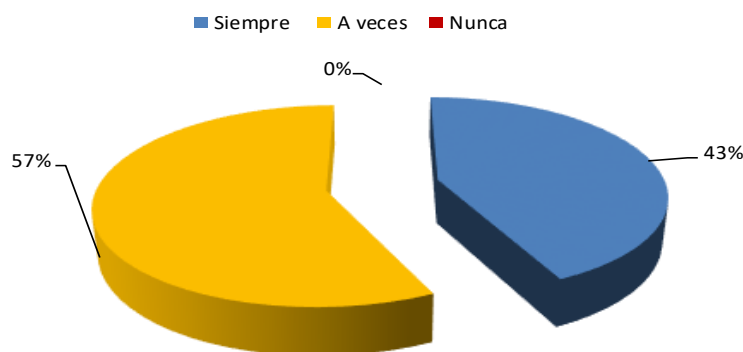
Por tal motivo, cada uno de los procesos estarán enfocados a la calidad, deben ser cuidadosamente planificados. En consecuencia, los Sistemas de Gestión permiten un orden en cada proceso y su mejoramiento logrando los objetivos en sus resultados; en este caso, se le enseñará a los miembros de esta empresa que pueden utilizar herramientas para identificar estas fallas, evaluarlas, como también corregirlas, por ejemplo la Matriz FODA, el diagrama de Ishikawa, el ciclo de Deming o PHVA, entre otros.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 6. ¿Han sido estas fallas generadas por errores del personal?

Gráfico 6.

Las fallas son ocasionadas por errores del personal



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: El 57% manifiesta que las fallas se presentan a veces, pero no siempre por errores humanos, es decir, del personal responsable del proceso; para el oro 43% no cabe duda de que las fallas en los procesos de la empresa de calzado son ocasionadas por errores humanos. En este punto, la autora tuvo en consideración las observaciones, pudiendo concluir que más que un error humano intencional, estas fallas se presentan por la escasa capacitación del personal, así como la no utilización de herramientas que faciliten la eficacia de dichos procesos.

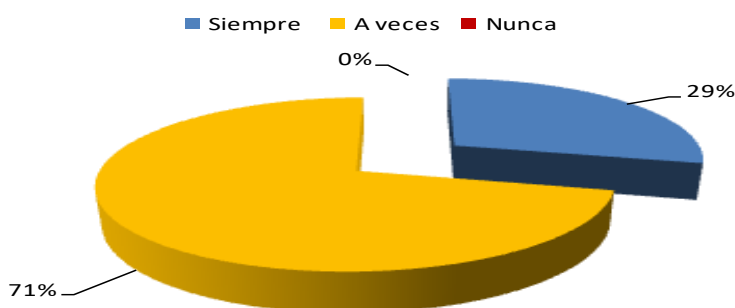
Sin embargo, en la medida en que se acojan las recomendaciones de este estudio, se obtendrán mejores resultados, tanto en el manejo administrativo, como en el financiero y operativo, consiguiendo que las empresas sean realmente competitivas en el mercado del calzado a nivel nacional como internacional. Tal y como es el propósito de este estudio, dirigido al sector del calzado del barrio San Miguel en el municipio San José de Cúcuta.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 7. ¿Podrían ser estas fallas de carácter técnico como la disfuncionalidad de un equipo o su obsolescencia?

Gráfico 7.

Las fallas podrían ser técnicas



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: El 71% de los encuestados reconoció que es posible que a veces las fallas sean de carácter técnico, es decir por la disfuncionalidad de alguno de los equipos, pues la empresa utiliza tecnología en la prestación de sus servicios, los cuales no siempre están en perfectas condiciones. Para otro 29% estas fallas siempre se presentan, pues los equipos van perdiendo su calidad de forma inevitable por el paso del tiempo; por eso una recomendación importante en este caso sería establecer un Sistema de Gestión que sea formalizado y socializado con todo el personal, así como integrado en cada etapa del proceso operativo de esta empresa.

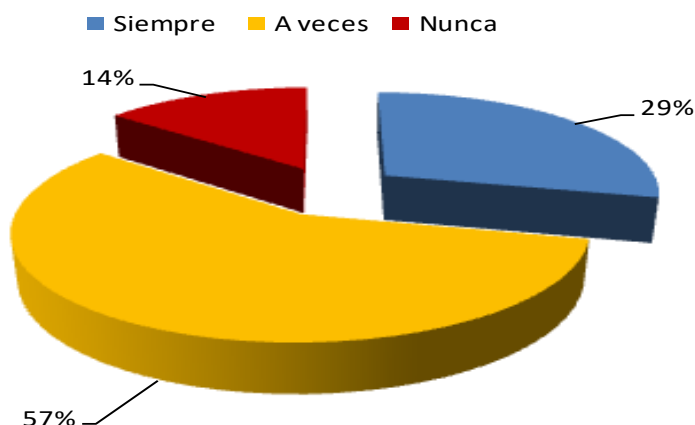
Utilizando para ello los indicadores que se exponen en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para que sean integrados al sistema de información que existe en la empresa, y a su vez socializados con todos los miembros de la organización, garantizando con ello que las fallas serán detectadas de forma oportuna, pero sobre todo, que serán evidenciadas sus causas para ser eliminadas o minimizadas, alcanzando la eficiencia y la productividad.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 8. ¿Considera que existen limitaciones financieras en el manejo operativo de la empresa?

Gráfico 8.

Existen limitaciones financieras para el manejo operativo



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: El 57% de los encuestados afirma que la empresa ha tenido ciertas limitaciones financieras o presupuestales, mientras que otro 29% dice que siempre existirán limitaciones financieras en toda clase de empresa y el 14% restante dice que nunca las ha percibido. En este sentido, las observaciones de campo de la autora le permitieron corroborar que la Gerencia no maneja ninguna clase de método o herramienta financiera para conocer su capacidad operativa, su capacidad de endeudamiento, la liquidez, solvencia, entre otras.

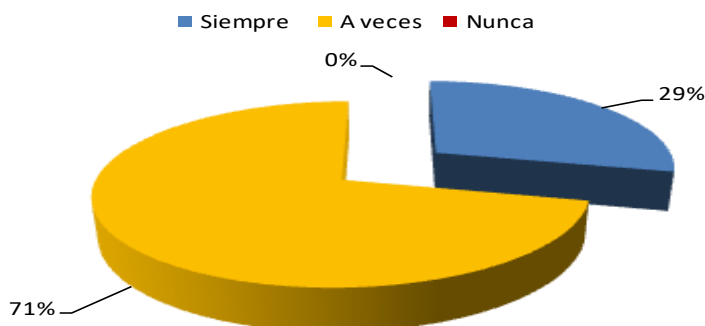
En este sentido, el control de gestión aquí expuesto, comprende la implementación de herramientas bajo el enfoque de Mejora Continua, como lo explica López, (2005), como fundamento o base de un sistema de información confiable que permita tomar las decisiones más acertadas, que generen posteriormente los respectivos planes de mejora para el sostenimiento, como el aseguramiento de la calidad en todos y cada uno de los procesos llevados a cabo por la empresa.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 9. ¿Considera que el manejo financiero de la empresa ha sido hasta ahora eficaz?

Gráfico 9.

Considera que el manejo financiero de la empresa ha sido eficaz



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: En coherencia con los resultados del punto anterior, las respuestas indican que el manejo financiero de la empresa no ha sido eficaz, razón por la cual manifiesta problemas de liquidez y solvencia con sus proveedores, retrasos en el pago de la nómina de sus trabajadores, entre otros inconvenientes; lo cual revela como lo afirma el 71% de los encuestados que su manejo financiero no siempre ha sido eficaz; mientras que el restante 29% se mantiene en la posición de que sí lo ha sido. Revelando que la percepción de rentabilidad se mide para estas empresas en términos de ganancias económicas y ventas.

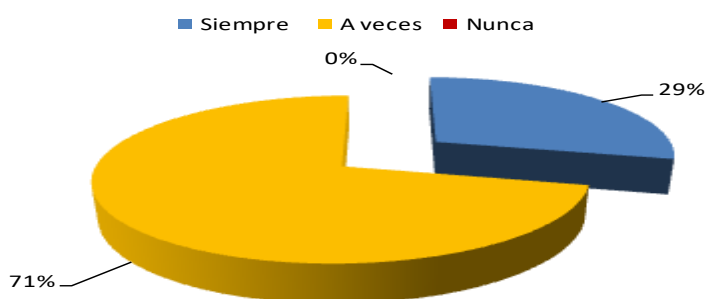
Sin embargo, cuando se les pregunta sobre cómo han medido o controlado el manejo financiero de la empresa no saben o no conocen ninguna herramienta, tampoco diferencian los procesos de control de los procesos básicos que cada uno de ellos opera; lo cual demuestra un desconocimiento absoluto del enfoque de Mejora Continua y de sus herramientas como el ciclo PHVA y el CMI.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 10. ¿Se actualizan los equipos y los programas tecnológicos con la periodicidad suficiente para garantizar la excelencia del servicio prestado?

Gráfico 10.

Se actualizan los equipos y los programas periódicamente



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Una de las fortalezas de esta empresa se encuentra en la aplicación de tecnología domótica en sus servicios, pues se utiliza se utilizan y se comercializan productos innovadores, que tienen una amplia demanda en la localidad. Sin embargo, como lo expresa el 71% a veces no se actualizan los inventarios y otras veces no se les da el mantenimiento oportuno a los equipos. Aunque un 29% afirma que siempre se hace. Para la autora, los equipos son de excelente calidad, lo cual exige que sean manipulados, organizados y custodiados bajo las estrictas normas de almacenaje que se requieren en este tipo de empresa.

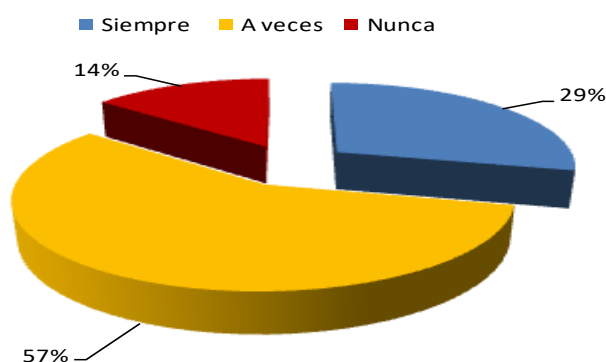
Sin embargo, esto no sucede, bien sea porque no existe un Manual de Procedimientos en el área operativa, como tampoco se han establecido políticas ni lineamientos estratégicos para el control de los mismos; necesidad que puede ser cubierta con sistema de gestión que propicie el control presupuestario o financiero, actividad que permite monitorear los costos y determinar indicadores de gestión.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 11. ¿Se ajustan los presupuestos a la flexibilidad que exige el objeto económico de esta empresa?

Gráfico 11.

Existe flexibilidad presupuestal



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Para el 57% la empresa solo es flexible en sus presupuestos en ocasiones, frente a un 29% que afirma que siempre han tenido presupuestos flexibles y un restante 14% que niega rotundamente tal cosa. En este punto, lo primero es definir lo que se considera un presupuesto flexible y por qué es importante tenerlo: Un *presupuesto flexible* es un presupuesto que puede ser ajustado de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno, en especial con la actividad que se realiza (cantidad producida, cantidad vendida, etc.).

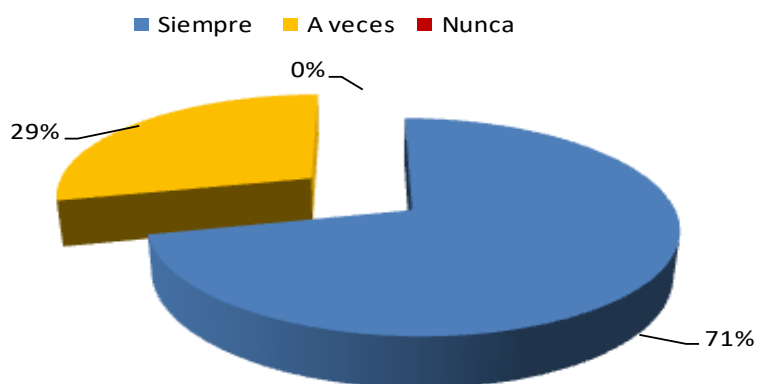
Por lo tanto, el presupuesto flexible es más sofisticado y útil que un presupuesto estático, el cual permanece fijo en una cantidad, independientemente del volumen alcanzado; de manera que su ventaja radica en que con un presupuesto flexible la empresa podrá manejar eficientemente los recursos en cada uno de sus procesos, atendiendo no solo a su capacidad operativa, es decir el cómo presta sus servicios, sino también en lo financiero, optimizando el uso del Capital de Trabajo.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Ítem 12. ¿Cree usted que sea conveniente asumir el modelo de Mejora Continua en la calidad de los procesos de esta empresa a través del Cuadro de Mando Integral (CMI)?

Gráfico 12.

Considera conveniente asumir el modelo de Mejora Continua



Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Análisis: Para el 71% siempre es conveniente mejorar, por lo cual el enfoque de Mejora Continua les parece pertinente, frente a un 29% que no está seguro, porque como ya se ha visto, no conoce sus ventajas ni sus beneficios. Sin embargo, todos muestran disposición para aprender sobre este enfoque y sobre las herramientas que lo hacen realidad dentro de la empresa. En este caso en particular, para la empresa Bahía Palma Shoes la cual debe alcanzar la competitividad, por lo cual debe mantener un control no solo eficaz, sino flexible, que pueda adaptarse a los cambios que se van produciendo con el crecimiento o el desarrollo de su negocio. En todo caso, administrar una compañía con varias líneas de negocio abiertas no es sencillo, por eso la gestión integral de los procesos es una buena alternativa.

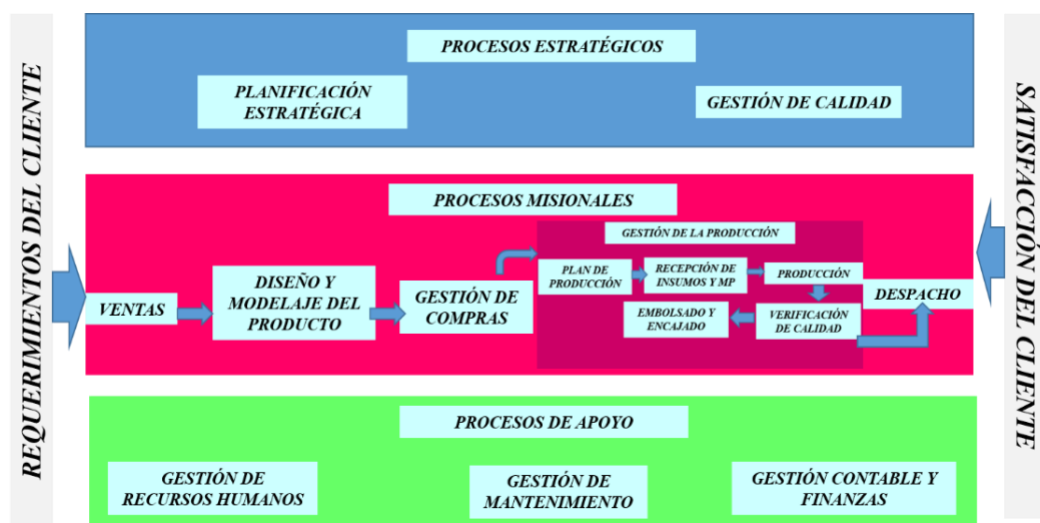
*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Dentro de la caracterización de las empresas de calzado en el barrio San Miguel de Cúcuta, se encontró que los procesos para la producción de calzados se encuentran poco automatizados y digitalizados mediante el uso de las TIC; al parecer porque estas herramientas no solo son costosas sino que también exigen ciertos conocimientos técnicos por parte del personal operativo. Lo cual no es asequible en las condiciones actuales, pues muchos de estos negocios son familiares, por lo cual no contratan personal profesional calificado para ello.

Por consiguiente, los procedimientos apenas si implican reconocer y reordenar los procesos y subprocesos llevados a cabo de forma mecánica y repetitiva para la elaboración del calzado, desconociendo que dentro de las herramientas de la mejora continua, se pueden emplear controles y seguimientos para dar cumplimiento a las metas señaladas. Por ejemplo, los Mapas de Procesos permiten la descripción detallada de la selección y valoración de los proveedores de los materiales directos, entre sus características debe resaltar la calidad, entre otros, (Ver figura 11)

Figura 11.

Mapa de procesos para la fabricación de calzados



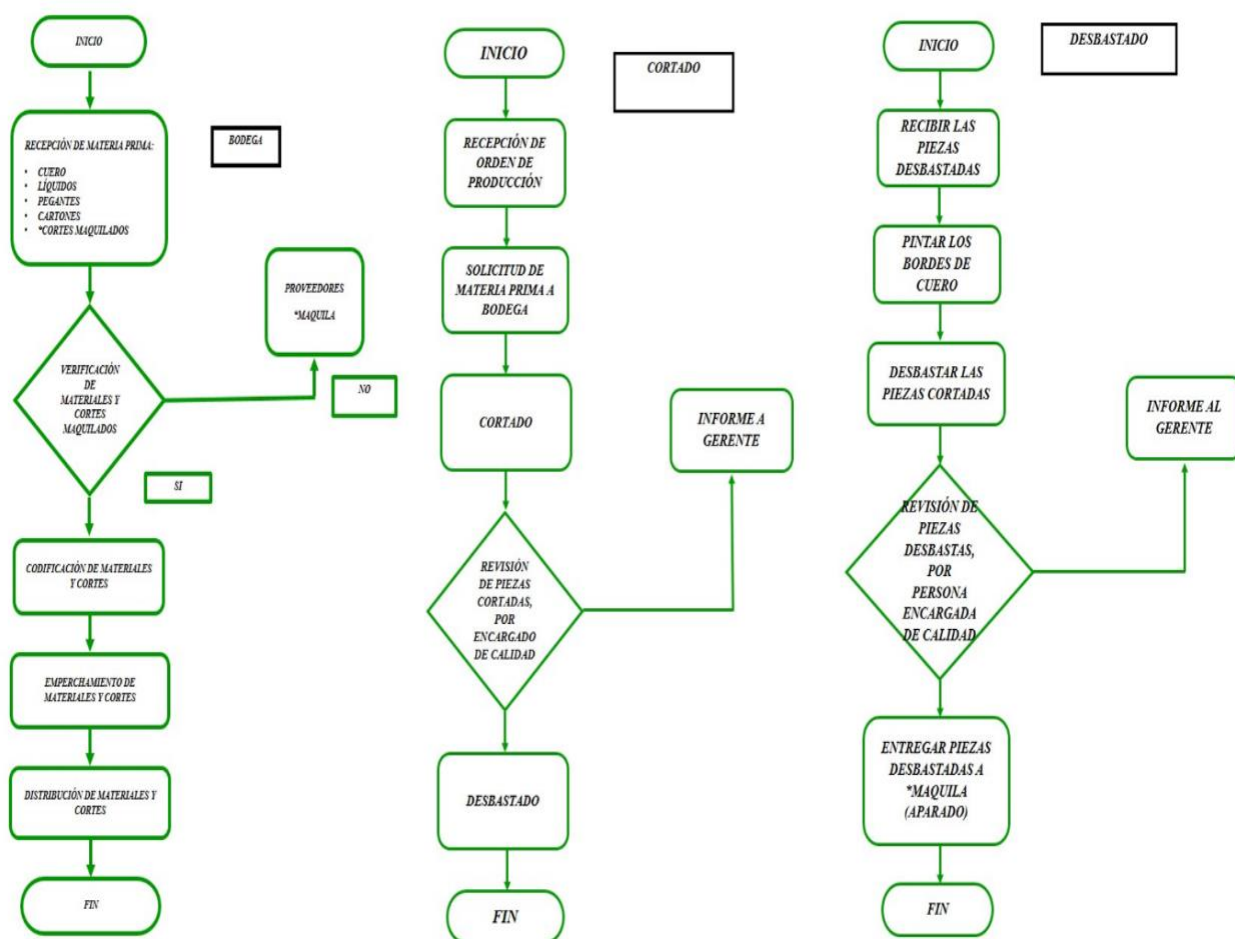
Fuente: Adaptado de Domínguez, (2019).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Otra herramienta esencial, son los diagramas de flujo puesto que los mismos admiten reconocer, inspeccionar e enseñar cada una de las fases del proceso de fabricación, así mismo, automatizaciones, predisposiciones, representaciones, disposiciones entre otros; su procedencia reside en mostrar en una representación clara y sencilla cada uno de los pasos a seguir en el proceso de producción, así como en otras áreas. (Ver figura 12)

Figura 12.

Flujograma de procesos para la fabricación de calzados.



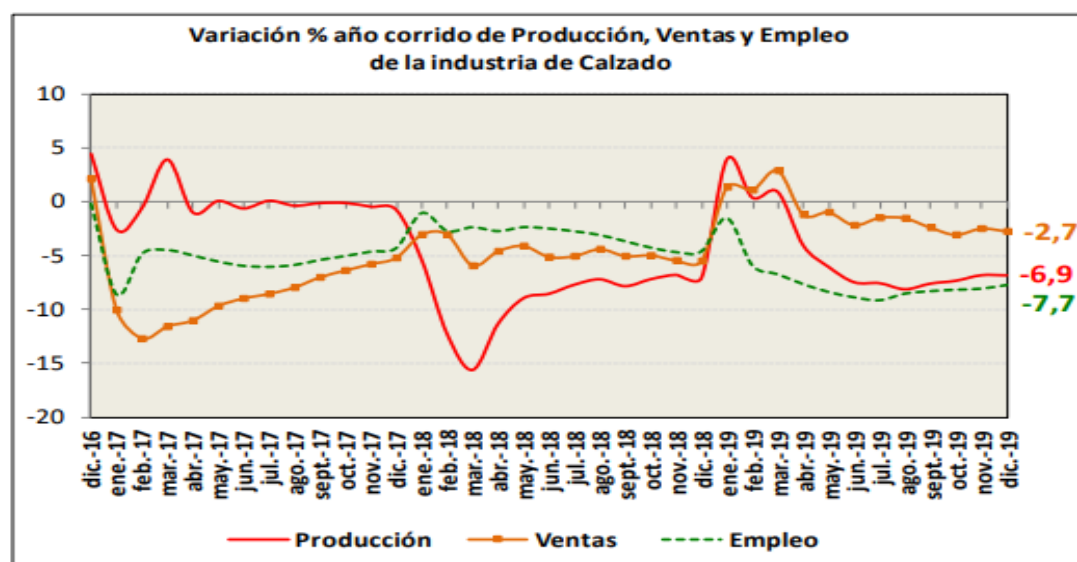
Fuente: Adaptado a partir de Murillo y Correa, (2020).

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

En cuanto a, la producción de calzado en la ciudad de Cúcuta, según los reportes de (Hernández Arguello, 2020) es una localidad predilecta, en aspectos como manufactura como rendimiento. Aunque, ACICAM es su reporte del 2019, señala que el rendimiento del sector calzado experimentó un declive de las variables esenciales, puesto que la demanda interna mostro una disminución significativa de estas mercancías, reduciendo razonablemente exportaciones y proyecciones anheladas de comercialización.

Figura 13.

Producción y ventas reales del sector calzado en el año 2019



Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM, 2020)

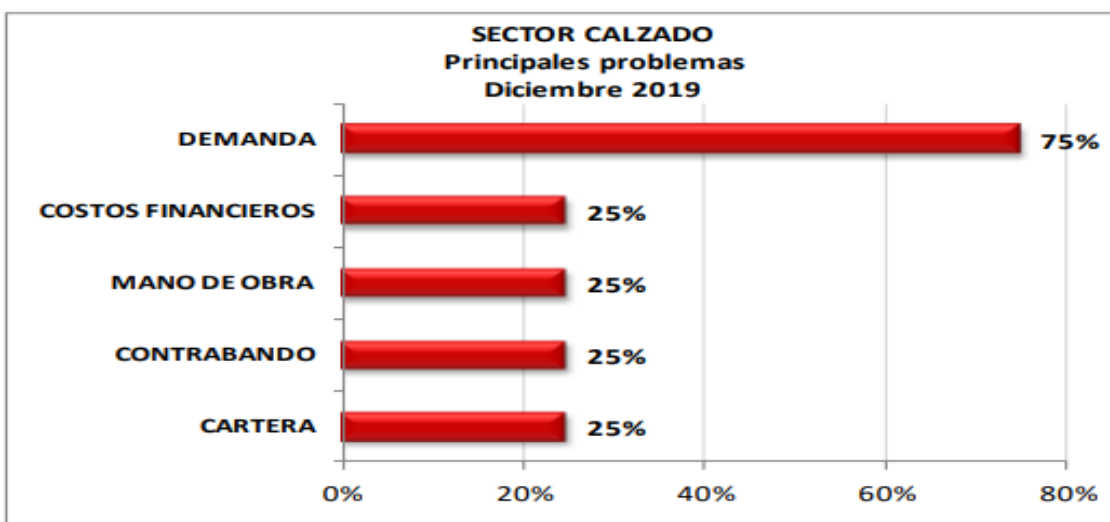
Por lo tanto, se evidenció una elevada existencia en el inventario que muestran las organizaciones empresariales sector, asumiendo asimismo cantidades de peticiones habituales, es por ello, que en los aspectos de producción y la productividad de calzado se ha observado un desvío sustancial de las metas planteadas, originando problemas económicos en relación con la

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

contribución al PIB regional, así como problemas sociales por el aumento en las tasas de desempleo.

Figura 14.

Principales problemas del sector calzado en el año 2019



Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM, 2020)

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se resumen los aspectos a mejoras o mejoras que deben ser implementadas para alcanzar la estabilidad del sistema productivo de manufactura de calzado, con el interés de lograr la productividad como la rentabilidad de las empresas del sector calzado en Cúcuta, en la totalidad de sus operaciones; teniendo en cuenta que se debe invertir en la formación del Talento Humano, es decir en el desarrollo de esas competencias que le brinden la capacidad de gestionar y operar con efectividad, eficiencia y eficacia no solo el área de producción sino también las áreas de Administración, Finanzas y Mercadeo.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Tabla 4.*Oportunidades de Mejora para las empresas del sector de calzado en Cúcuta*

Aspecto a mejorar	Procedimiento de control	Responsable	Frecuencia
Selección de proveedores	*Elaborar formato que reseñe las particularidades del proveedor *Valorar la eficiencia del formato con relación al ejercicio de los distribuidores *Comprobar si los criterios del formato están vinculados con los objetivos de la empresa	Área de compras	Semestral
Instructivo para la elección y estimación de la calidad de materia prima	*Evidenciar que los regentes de la recepción del material ejecuten las orientaciones especificadas en el instructivo correspondiente	Responsable del almacén	Semanal
Instrucciones para la inspección de materiales directos (cuero entre otros) así como el corte adecuado	*Corroborar que los operarios del área de corte se encuentren ejecutando las actividades propias *Empleo eficaz de los insumos	Supervisor área de corte	Semanal
Reacondicionamiento del almacén (producto en proceso y terminado)	*Verificar la organización y distribución de mercancías en la zona de almacenamiento	Supervisor producción	Semana
Capacitación a operarios	*Seguimiento al desempeño de los operarios *Verificar el desarrollo de procedimientos durante la manufactura del producto *Capacitar continuamente al personal	Supervisor producción	Cada que se contrate un operario o cuando se detecten brechas en los procesos
Instructivo para el pegado, costura y armado del producto	*Evidenciar que las operaciones de pegado, costura y armado del calzado sean idóneos	Supervisor de montaje	Semanal

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
 Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

8.2. Presentación de la propuesta

Fase II: Describir la utilidad de las herramientas y procedimientos para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Lista de Cotejo, para la verificación de los procesos llevados a cabo en el Área Financiera:

Tabla 5.

Lista de Cotejo para la verificación de los procesos en Bahía Palma Shoes

Aprobado por:		
Cargo:		
Fecha:		
Control Interno		
1. Señale o mencione a las personas responsables de la contabilidad de esta empresa, en especial de la parte operativa como la producción y el manejo de las ventas.		
Nombre	Cargo	¿Empleado, consultor o voluntario?
2. Nombre o señale al responsable de cada área o proceso que se muestra a continuación:		
Tarea	Nombre	Cargo
Manejo de Caja		
Manejo de operaciones financieras a través de bancos		
Aprobar las erogaciones o gastos		
Mantener el archivo en el área contable y financiera		

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Firmar los cheques		
Realizar el registro contable		
Realizar la conciliación bancaria		
Preparar los informes financieros y de producción		
3. ¿Hay miembros del personal o de la gerencia que estén emparentados?		
Sí	No	
Si respondió afirmativamente, identifique y cite el parentesco (Cónyuge, hijo, hermano,...)		
Nombre	Nombre del pariente	Parentesco
4. ¿Se mantienen hojas de asistencia, un registro del horario de trabajo de empleados a tiempo completo o a tiempo parcial?		
Sí	No	
5. ¿Tienen una política de compras por escrito?		
Sí	No	
6. ¿Mantienen un registro escrito y actualizado de los inventarios?		
Sí	No	
7. ¿Se lleva un cronograma para el mantenimiento oportuno de estos equipos?		
Sí	No	
El Sistema Contable		
8. ¿Cuenta la organización con políticas y procedimientos contables formalizados?		
Sí	No	
9. Complete la siguiente información sobre la persona que realiza los procedimientos contables		
a. ¿Cuántos años de experiencia tiene esta persona?		
b. ¿Cuántos años tiene esta persona de trabajar con la empresa?		
c. ¿Maneja esta persona programas automatizados como Excel?	Sí	No
d. ¿Demuestra habilidad en su manejo del Sistema Automatizado?	Sí	No
e. ¿Tiene un título a nivel universitario o técnico?	Sí	No
f. ¿Maneja otro idioma además del español?	Sí	No
10. Describa brevemente el sistema contable de la empresa, incluidos: (a) todo libro de contabilidad manual utilizado para registrar transacciones; (b) todo sistema contable computarizado y (c) cómo se resumen las transacciones en los informes financieros.		

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

11. ¿Existe un archivo organizado y separado para el control de los documentos que respaldan cada una de estas transacciones?	Sí	No
12. ¿Todas las operaciones financieras se encuentran contempladas dentro de un Presupuesto?	Sí	No
13. ¿Cómo se lleva a cabo el manejo del efectivo en esta empresa?		
14. ¿Se presentan informes financieros con el cierre de cada periodo contable?	Sí	No
15. ¿Se basan estos informes financieros en los Estados preparados previamente por el responsable del área financiera de la empresa?	Sí	No
16. ¿Son revisados los estados financieros por el Gerente General antes de preparar los informes?	Sí	No
17. ¿Se tiene conocimiento de los fondos que hacen parte del Capital de Trabajo de la empresa?	Sí	No
18. ¿Se preparan los Estados de Flujo teniendo en cuenta el manejo financiero de estos fondos?	Sí	No
19. ¿Se utilizan indicadores financieros para evaluar la situación financiera de la empresa?	Sí	No
20. ¿Se han hecho proyecciones financieras para estimar la rentabilidad de la empresa?	Sí	No

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Una vez aplicada la lista de cotejo, la autora pudo corroborar mediante la observación directa y la revisión de los respectivos documentos lo siguiente:

(a) El número de empleados con que cuenta la empresa en estos momentos es insuficiente para la mantener la segregación de funciones, por lo cual, algunas de ellas son llevadas a cabo sin mantener la independencia que exige el control interno. Como es el caso del manejo de caja y la elaboración de los comprobantes de gastos.

(b) La mayoría del personal responsable del área contable y financiera de esta empresa no tiene preparación universitaria, aunque sí técnica. Esto hace que existan deficiencias en el manejo del

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

sistema, el cual como se pudo corroborar es considerado únicamente como un programa contable, que integra en módulos las cuentas como inventarios, caja, proveedores, deudores y otras, generando informes básicos que son archivados por la Gerencia General sin su análisis ni discusión.

(c) No se conocen ni se utilizan indicadores financieros ni ningún tipo de herramienta o procedimiento que le permita a la Gerencia conocer y sobre todo prever la situación de la empresa. Esto hace que el manejo del Capital de Trabajo no sea apropiado, lo cual repercute directamente en la liquidez, la rentabilidad y la solidez de la empresa; convirtiéndose así en un riesgo muy alto que debe ser controlado lo antes posible.

(d) Si bien existen muchas ventajas con la automatización de los procesos tanto operativos como financieros, es posible que se presenten inconvenientes con la implementación de un Sistema de Gestión automatizado, si antes no se capacita al personal encargado de manejarlo; incluso, si no se dan a conocer sus ventajas a todos los miembros de la organización, creando una cultura de calidad que garantice el autocontrol, la iniciativa y la participación democrática, pero sobre todo, responsable de cada una de las operaciones o los procesos llevados a cabo.

Determinación de la Factibilidad

Factibilidad Técnica: La empresa Bahía Palma Shoes cuenta con los equipos necesarios para la implementación de la filosofía de Mejora Continua en sus procesos, gracias al interés de su Gerente, quien mantiene actualizado el hardware y el software que se requiere en este tipo de procesos.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Factibilidad Operativa: El manejo del Sistema de Gestión Operativa y Financiera recae en los empleados de cada área, una vez éstos sean adiestrados o capacitados en su uso, atendiendo a los requerimientos de cada proceso y el programa automatizado elegido para su implementación.

Factibilidad Económica: Los costos asociados a los equipos, programas, materiales y demás gastos para la implementación del Sistema para asumir la filosofía de Mejora Continua, serán asumidos en su totalidad por la empresa Bahía Palma Shoes.

Factibilidad Legal: Se asume la normativa vigente en el manejo contable y financiero de la empresa, como son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas particulares para las PYMES, y en especial, la Norma ISO 9001:2015, en lo que respecta a la Gestión de Calidad.

Factibilidad Institucional: Se cuenta con el apoyo incondicional del propietario de la empresa Bahía Palma Shoes quien ha manifestado su voluntad de apoyar la iniciativa de la autora de este proyecto para mejorar el rendimiento económico de su negocio. Asimismo, se tiene la colaboración de los docentes de la Unipamplona.

Análisis FODA de la empresa Bahía Palma Shoes

En esta oportunidad, se realiza el análisis operativo de la empresa a través de la Matriz FODA, que se muestra a continuación, igualmente se describen las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) con sus respectivos objetivos estratégicos, para finalmente ejecutar la última fase con el establecimiento de los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integra (CMI).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Tabla 6.

Matriz FODA de la empresa Bahía Palma Shoes

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	- Deficiencia en el manejo de los inventarios y equipos - Poca flexibilidad en los presupuestos - Desconocimiento de las herramientas para el análisis financiero - Manejo inapropiado del Capital de Trabajo.	- Objeto social novedoso y de alta tecnología - Personal altamente capacitado en el área de la domótica - Empeño y dedicación en la atención y orientación a los clientes. - Productos de la mejor calidad
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
- El alto nivel de la competencia. - Exigencias legales en cuanto a la normatividad en Gestión de la Calidad - Riesgos operativos en la actualización de equipos - Riesgos financieros en la inversión a largo plazo	- Ofrecer como valor agregado el Servicio al Cliente - Establecer presupuestos flexibles para el manejo de los inventarios y equipos. - Implementar un Sistema de Gestión Operativa y Financiera que contemple el control de todas las áreas de la empresa. - Implementar herramientas de Mejora Continua como el ciclo PHVA.	- Aplicar herramientas como el Cuadro de Mando Integral. - Garantizar la actualización permanente y el mantenimiento de los equipos. - Controlar el flujo de los recursos a través del manejo financiero del Capital de Trabajo. - Evaluar los riesgos operativos y financieros a través del seguimiento a los informes.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
- Está en un lugar estratégico para el sector del calzado. - Existe un mercado potencial a nivel local y regional que no ha sido explorado. - Se pueden diversificar los modelos de calzado. - Participación en los clústeres del calzado.	- Reubicación de los empleados en las distintas áreas de acuerdo a su perfil. - Capacitar al personal en el manejo operativo y financiero de la empresa. - Adiestrar al personal en el manejo automatizado de programas para el análisis financiero. - Establecer modelos de plan de mercados.	- Asumir el enfoque de Mejora Continua para todos los procesos de la empresa. - Tecnificar algunos de los procesos de la empresa. - Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas y equipos informáticos o automatizados. - Unir esfuerzos para el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Ahora bien, la implementación de esta filosofía a nivel estratégico y operativo será posible gracias al Cuadro de Mando Integral (CMI) para integrar el Sistema de Gestión a la Mejora Continua, teniendo presente que esta propuesta se encuentra sujeto a su estudio y aplicación por parte del Gerente de la empresa Bahía Palma Shoes, quien ha mostrado un genuino interés por mejorar la situación actual del negocio. De manera que el alcance de la propuesta está supeditado a la voluntad de la organización, quien podrá ver los resultados de este sistema en el mediano y largo plazo.

Sistema de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral

En primer lugar, las observaciones de campo así como la información recogida con el cuestionario, le permitieron a la autora de este estudio comprobar que si bien la empresa ha venido realizando una Planeación Estratégica, solo ha definido algunos aspectos como la Misión, la Visión, los objetivos y otros factores básicos, que no contemplan las áreas operativa ni financiera; siendo necesario por ello, introducir o incluir dentro del Plan Operativo de esta Planeación Estratégica, un sistema de información para la gestión del control que contemple los aspectos básicos de esta empresa como son el financiero, el administrativo y el operativo.

Así, se podrá contar con la información suficiente para alcanzar un control eficaz de la empresa, con ello se podrá prevenir y no solo corregir los eventos adversos o las fallas en cualquiera de los procesos llevados a cabo en la empresa; al mismo tiempo se establecerán las responsabilidades. Sin embargo, para hacerlo es necesario utilizar herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que a nivel estratégico permite la planeación operativa y táctica de la organización, contemplando una serie de pasos, como la creación del mapa estratégico, un diagrama que integra los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Asimismo, a través del CMI se asume el control de las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Como se puede ver, de esta forma se va dando forma a la propuesta de este estudio de argumentar la importancia de la Mejora Continua en las empresas del sector de calzado del barrio San Miguel en Cúcuta, una vez que se cumple con el pensamiento estratégico de Porter, que consiste en alcanzar una ventaja competitiva para estas organizaciones; así pues, a través de esta herramienta se sienta un precedente para la empresa Bahía Palma Shoes como para todas aquellas que quieran seguir su ejemplo.

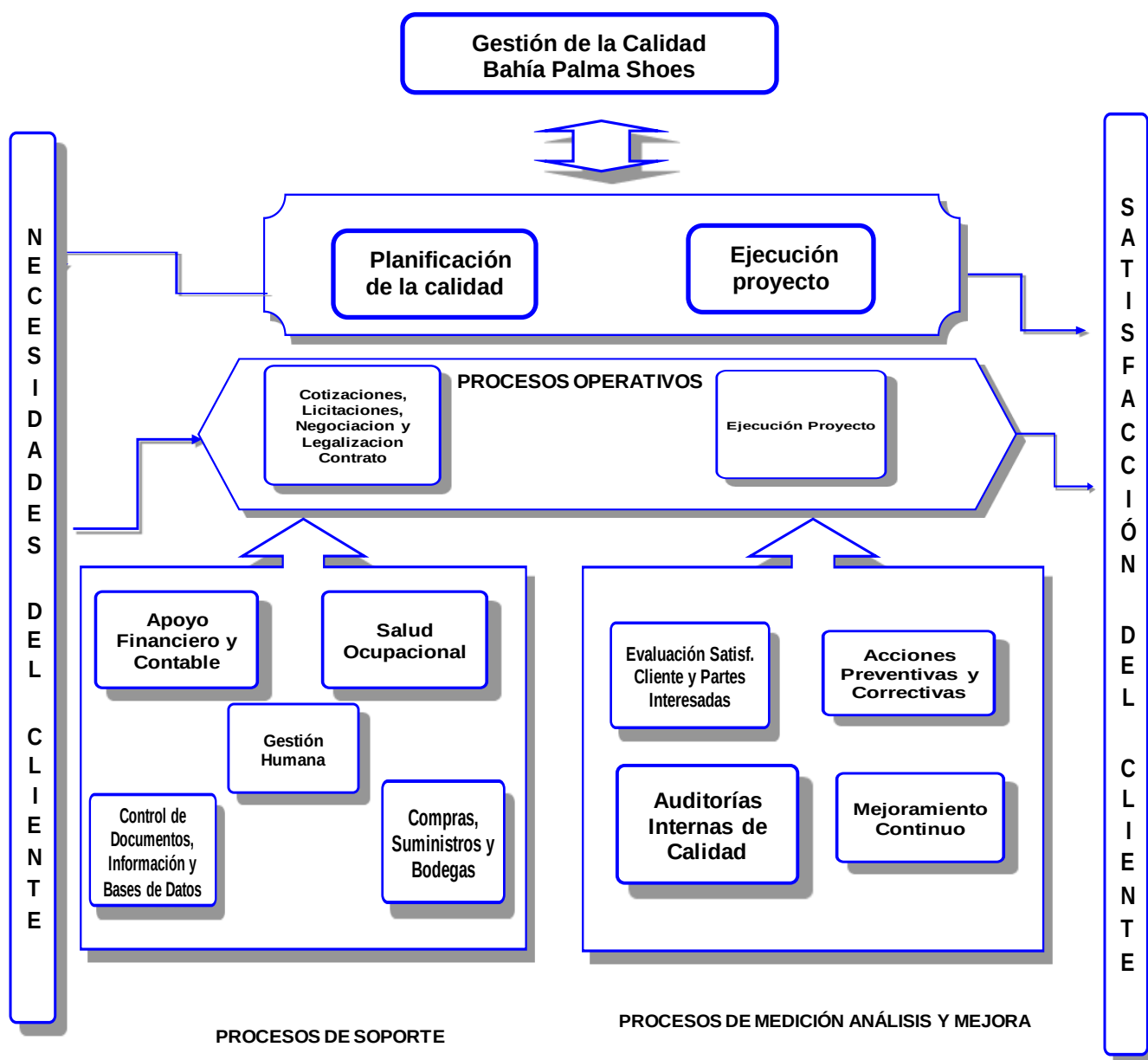
Como se muestra a continuación, el primer paso consistió en la elaboración del Mapa Estratégico, a través del cual se le crea un valor diferencial a la empresa, definiendo sus objetivos estratégicos, junto con las relaciones causa y efecto, integradas a su vez con las 4 perspectivas ya descritas. El punto de partida en cuestión es la planeación estratégica de la empresa, la cual en el caso de Bahía Palma Shoes debe ser reformulada bajo el enfoque de Mejora Continua; asimismo, se trata de una proyección a largo plazo, es decir, que las metas como los objetivos a nivel estratégico se deben definir en un lapso mayor a un año, en lo posible de 3 a 5 años.

Ahora bien, esto sin desconocer los cambios tanto internos como externos a los que se encuentra expuesta la organización como sistema abierto. Aspecto que luego se traduce en planes y programas. Posteriormente, se pasa a la planificación agregada o también llamada planificación a mediano plazo, dentro de la cual se tienen en consideración aspectos como la fuerza laboral, el nivel de ventas, el nivel de producción, el manejo de inventario, entre otros, los cuales se visualizan o se estiman dentro de una proyección temporal entre 6 y 18 meses. Para garantizar que se alcancen estos resultados se hace necesario incluir dentro de la Planeación Estratégica de la empresa Bahía Palma Shoes, algunos modelos de gestión para la calidad de cada uno de los procesos llevados a cabo en las diferentes áreas, como se muestra a continuación.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Figura 15.

Mapa de Procesos para la Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Los anteriores aspectos fueron considerados dentro de la Planeación Estratégica de la empresa una vez se implemente el Sistema de Gestión, tomando como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI) que se muestra a continuación:

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Tabla 7.

Objetivos Estratégicos alineados con las perspectivas del CMI

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Financiera	-Incrementar la productividad como el nivel de ventas a nivel local - Aumentar la rentabilidad de la empresa	- Establecer un Sistema de Gestión Operativa y Financiera desde el nivel estratégico, que contemple un sistema de indicadores definido en base a los objetivos, las políticas y las metas de la organización.
De los Clientes	- Aumentar la satisfacción de los clientes. - Garantizar a los clientes la atención y el servicio a tiempo, así como un trato respetuoso y atento.	- Elaborar un nuevo plan de mercadeo con la implementación del Márketing digital, la elaboración de campañas en redes sociales y la implementación de encuestas para medir la satisfacción como los gustos del cliente en cuanto a diseños
De los Procesos Internos	- Disminuir los reprocesos o demoras en los procesos. - Cumplir con las funciones y procesos indicados - Disminuir el nivel de quejas y reclamos de los clientes.	- Elaborar los Manuales de Funciones y de Procedimientos para el área operativa, definiendo con claridad los procesos, así como las respectivas medidas de control antes, durante y después de cada ciclo operacional.
De Formación y Crecimiento	- Elaborar Planes y programas de Formación y Capacitación para el personal administrativo. - Implementar jornadas de capacitación y formación técnica para el personal obrero. - Invertir en maquinaria y equipos que tecnifiquen algunos de los procesos.	- Medir y hacer seguimiento periódico a los planes y programas de capacitación y formación para el personal de la empresa, tanto administrativo como operativo. - Revisar y actualizar de ser necesario periódicamente los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del CMI. - Reafirmar el enfoque de Mejora Continua en la filosofía de la empresa, a través de la reformulación de su planeación estratégica: misión, visión, políticas, valores, objetivos...

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Diseño del Mapa Estratégico para el área de producción: en este caso, se deben considerar antes que nada los Macro Objetivos propios, es decir, aquellos que han sido definidos en el Mapa Organizacional, particularmente para el Área de Operaciones, teniendo en cuenta las 4 perspectivas. Los objetivos en este caso para cada una de las perspectivas del CMI son:

Perspectiva Financiera:

- (a) Conservar el costo de materiales en el 80% del primer periodo o semestre del 2023;
- (b) Sostener los indirectos para que éstos no superen el 40% de los costos directos;
- (c) Reducir las pérdidas por devoluciones en 25% anual a partir del 2023 durante los próximos 3 años.

Perspectiva de Cliente:

- (a) Mejorar la satisfacción del cliente del 60% al 90% hasta el 1er semestre del 2023.

Perspectiva de Procesos:

- (a) Aumentar y sostener el rendimiento de la producción al 85% para el 1er semestre del 2023;
- (b) Aumentar y sostener el nivel de calidad a 90% a finales del 2022;
- (c) Elevar la disponibilidad de la mercancía a una 95% durante el 2022;
- (d) Disminuir los reprocesos en la producción de 130 unidades al mes a 30 unidades en los próximos 3 años;
- (e) Elevar la rotación de los productos terminados en el inventario del 60% al 95%;
- (f) Concluir con el 95% del programa preventivo de mantenimiento para los equipos
- (g) Alcanzar un mínimo del 80% de la producción estimada hasta finales del 1er semestre del 2023.

Perspectiva de Aprendizaje:

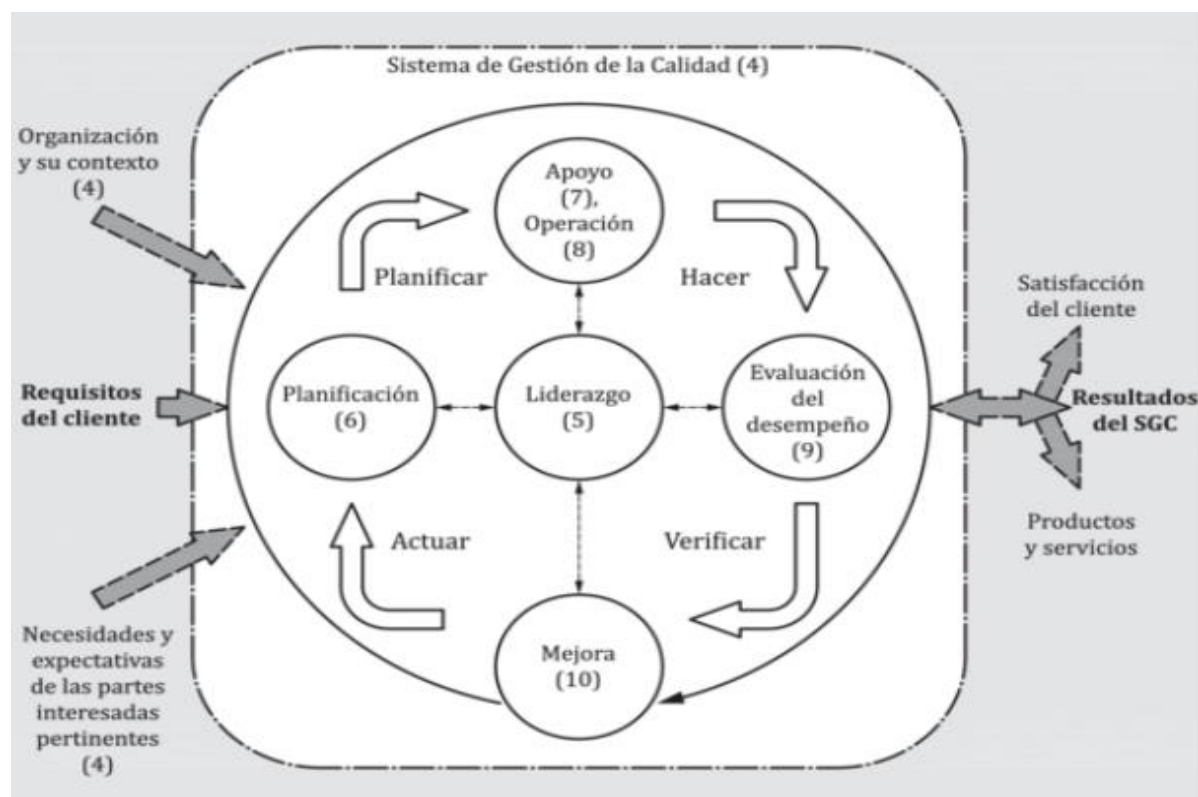
- (a) Alcanzar el 100% del Programa de Capacitación para el personal operativo hasta el 2023

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Para el caso de la ISO 9001:2015 se tienen en cuenta los principios, el alcance de las normativas, los términos y las definiciones que tienen que ver con la Mejora Continua y la Calidad Total, para la evaluación del desempeño y el seguimiento de los resultados. Por esta razón los términos hacen referencia al “debe” o “debería”, que indican sugerencia o recomendación; así como el término “puede” que indica petición o permiso para ejercer aquello que sea posible de acuerdo a la capacidad del responsable del proceso. En general, todas las normas de la familia ISO 9000 manejan el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), aunque cada empresa lo ajusta a sus necesidades en particular. (Ver Figura 16)

Figura 16.

Representación de la estructura de la Norma ISO 9001 con el ciclo PHVA.



Fuente: Norma NTC ISO 9001:2015

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Fase III: se establecieron los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integra (CMI).

En primer lugar, se debe verificar que la información arrojada por el sistema de control de gestión se acople o sea coherente con los objetivos planteados, en ciertos casos lo más recomendable es llevar a cabo una auditoría interna. Los resultados o hallazgos deben ser referenciados debidamente en un informe, el cual deberá ser socializado con todos los miembros de la empresa, por lo menos una vez al año. Sin embargo, esta labor se tiene que planificar estratégicamente con la elaboración de los indicadores, los cuales se desprenden de los objetivos antes expuestos por cada una de las perspectivas.

(a) Indicadores para la evaluación de la Producción: La evaluación debe buscar ante todo la uniformidad de criterio, por lo cual se requiere la selección de las estrategias, así como la definición de los Objetivos Estratégicos, agrupados como ya se ha venido haciendo mención a lo largo de este trabajo, bajo las 4 perspectivas del CMI, atendiendo a su vez a las estrategias que pueden repetirse para uno o varios objetivos estratégicos. Por eso es importante definir la cadena de valor, es decir, la prioridad o importancia de cada objetivo para cada perspectiva.

Finalmente se debe validar el sistema con los indicadores de gestión formulados y aplicados, para ello se hará uso de software especializado, es decir de paquetes informáticos que se encuentran en el mercado para su uso específico, o en su defecto se ejecuta bajo el programa Microsoft Excel, elaborando una base de datos con su respectivo control de archivo; en este sistema debe ser redactada y archivada toda la Planeación Estratégica de la empresa: su misión, visión, valores, objetivos, políticas, organigrama..., bajo el enfoque de Mejora Continua, dejando asimismo constancia de los indicadores asociados a cada una de las perspectivas para la

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

introducción de los datos y el posterior cálculo de los resultados. Finalmente el sistema permitirá arrojar de forma gráfica los datos, para su análisis a través de la estadística descriptiva, los cuales permiten la comparación permanente entre las metas propuestas y los resultados obtenidos, en lapsos de tiempo estimados como trimestral, semestral y anual.

Tabla 8.

Indicadores para el Control de la Producción

Objetivo	Indicador
Elevar la productividad al 80% a finales del 2022	Eficiencia –Productividad Global
Reducir a un máximo del 4% las devoluciones cada semestre, sobre las unidades producidas en el 2023	Devoluciones por producto no conforme
Reducir tanto los costos operativos como los financieros en un 15% en un periodo de 9 meses.	Costos Operativos
Alcanzar y sostener los costos de la Mano de Obra (M.O.) por debajo del 80% del costo por unidad, durante el año.	Costo M.O. por unidad
Sostener los costos indirectos en un 35% de los costos directos	Costos Indirectos
Reducir a un 10% los costos por fallas en los procesos operativos	Costos Operativos por fallas
Cumplir en un 70% al 90% las entregas a tiempo a los clientes, 2do semestre del 2022- 1er semestre del 2023	Cumplimiento de Entregas a Tiempo
Mejorar el rendimiento de los procesos productivos al 95% durante el 1er semestre 2023	Rendimiento
Mejorar la disponibilidad de los artículos en exposición para la venta a un 93% hasta mediados del 2023	Disponibilidad
Elevar el nivel de Calidad en cada proceso al 99% a finales del 2023	Calidad
Disminuir los reprocesos en la producción de 130 unidades al mes a 50 unidades para el 2023.	Nivel de Reproceso
Cumplir por lo menos en un 98% con el Programa Preventivo de Mantenimiento para maquinaria y equipo	Cumplimiento del programa de Mantenimiento
Aumentar la producción de los nuevos diseños de los artículos en inventario del 60% al 90%	Nivel de producción de diseños
Alcanzar y sostener al menos un 70% del programa de producción hasta finales del 1er semestre del 2023	Cumplimiento del programa de Producción
Alcanzar el 100% del Plan de Capacitación Técnica anual hasta el 2024	Cumplimiento de Plan de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

(b) Indicadores de Evaluación y Seguimiento: En las tablas 9, 10, 11 y 12 se muestran los objetivos junto con los componentes que permiten la evaluación y el seguimiento de éstos.

Tabla 9.

Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva Financiera.

Objetivo Estratégico	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Incrementar la productividad del valor agregado.	Razón del Valor Agregado	Valor agregado/ valor de las ventas (\$)	Mensual	30%
Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	[Ingresos (Bs.) – Gastos (\$)]*/100 Capital (\$)	Mensual	Incrementar la rentabilidad en un 10% mensual

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Tabla 10.

Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva del Cliente.

Objetivo Estratégico	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Aumentar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes (%)	$100 * (\sum \text{Nivel de satisfacción} * \text{Peso ítem}) / \text{Total máximo}$	Trimestral	Tener clientes satisfechos al 100%
Garantizar la entrega a tiempo y un trato efectivo y directo con los clientes y demás colaboradores de la empresa	Tiempo de espera del cliente (%)	$100 * \text{Tiempo de espera} / \text{Tiempo total de prestación de servicio}$	Trimestral	Disminuir el tiempo de entrega a los clientes en un 5%

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Tabla 11.*Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva de los Procesos Internos*

Objetivo Estratégico	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Disminuir el número de artículos reprocesados	Nivel de Reprocesos.	Número de actividades de reproceso / Número de productos fabricados	Trimestral	Cero actividades de reproceso por producto
Cumplir con los estándares de producción requeridos	Nivel de cumplimiento de los estándares de calidad	Número de estándares cumplidos / Número de estándares exigidos	Trimestral	Cumplir al 100%
Disminuir el índice de ausencias laborales	Índice de ausencias laborales.	Número de ausencias laborales/ Número de trabajadores	Trimestral	Cero ausencias laborales
Disminuir el nivel de accidentabilidad.	Nivel de accidentabilidad.	Número de accidentes laborales/ Número de trabajadores	Trimestral	Cero accidentes laborales

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

Tabla 12.*Indicadores de Gestión bajo la Perspectiva de Formación y Crecimiento*

Objetivo Estratégico	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Actualizar periódicamente los Planes de Capacitación	Grado de Actualización de Planes de Capacitación	Número de actualizaciones / Número de Planes de Capacitación	Anual	Dos (2) actualizaciones al año
Adecuar los Planes de Capacitación al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa.	Grado de Adecuación de Planes de Capacitación	Número de revisiones para adecuación / Número de Planes de Capacitación	Anual	Dos (2) revisiones al año
Invertir en tecnología de punta para el logro de objetivos a largo plazo.	Calidad y Productividad en la producción	Ventas / Inversión	Anual	A considerar al cierre el ejercicio

Fuente: Elaboración Propia, (2022).

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

c. Fundamentos Operativos: Estos fundamentos responder a las políticas, prácticas, procedimientos y procesos utilizados en la elaboración e implementación de las herramientas de Mejora Continua a nivel operativo, es decir atendiendo a las indicaciones de los operarios de producción y ventas, quienes en últimas, serán los responsables de manejar el sistema de información en todas las demás áreas, para que los hallazgos, en especial las fallas, sean no solo identificadas, sino evaluadas y posteriormente corregidas.

En este sentido, el Sistema de Gestión propuesto bajo el enfoque de Mejora Continua, recoge, almacena, procesa analiza los datos de cada una de las áreas de la organización, haciendo que sea posible manejar la información de forma eficaz, en primera instancia de forma manual, para luego procesarla de forma automatizada en programas informáticos y/o paquetes de software que existen en el mercado; teniendo presente los siguientes principios operativos:

- a) **Integralidad:** Las acciones que se tomen como mejoramiento de la organización son integrales, por cuanto cubren todas las dimensiones definidas en las normas que regulan el sistema.
- b) **Compatibilidad:** Condiciones que permiten la implementación de dos o más sistemas.
- c) **Complementariedad:** En todas las acciones de mejora de un sistema integrado debe existir complementariedad.
- d) **Transversalidad:** Una acción de mejora puede desarrollarse transversalmente en dos o más actividades del sistema integrado.
- e) **Representatividad:** Las acciones de desarrollo del sistema integrado deben representar el mismo desarrollo de cada sistema.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

En consecuencia, el Sistema de Gestión propuesto para la empresa Bahía Palma Shoes está compuesto por los siguientes componentes:

- **Hardware:** desde los equipos informáticos hasta cualquiera de sus accesorios, como impresoras o escáneres.
- **Software:** los sistemas y todas sus aplicaciones.
- **Base de datos:** data warehouse y repositorios.
- **Procedimientos:** Manuales de Función, de Procedimientos, Mapa de Procesos, Análisis Financiero.
- **Usuarios:** como los responsables de cuentas, analistas de negocio o los empleados del equipo de ventas.
- **Productos:** Reportes Operativos, Reportes Financieros, Informes y Estados Financieros.

Resultados esperados:

1. **Mejora de la satisfacción del cliente:** en este caso se busca integrar el sistema de control de gestión al sistema de información general existente, bajo el enfoque de Mejora Continua, disminuyendo con ello las quejas, reclamos y devoluciones de los clientes.
2. **Estandarización de los productos o servicios:** estandarizar significa ajustar las características de cada proceso para que los productos elaborados por la empresa no solo sean de calidad, sino que minimicen el desperdicio, alcanzando una mayor productividad.
3. **Aumento de la eficiencia y reducción de costos:** como la eficiencia consiste en alcanzar la calidad del producto con un manejo apropiado de los recursos, entonces se espera con el enfoque de Mejora Continua, eliminar los procesos o pasos innecesarios, gestionar el tiempo, reducir las fallas o los errores en la elaboración del calzado, entre otros. Lo que en definitiva se traducirá en la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

4. ***Incremento de la rentabilidad económica:*** como cualquier empresa con ánimo de lucro, se espera obtener ganancias, pero éstas serán el reflejo del aumento de las ventas, la eficiencia del proceso productivo y la reducción de los costos por asumir el enfoque de Mejora Continua para el control, la evaluación y el seguimiento de cada uno de los procesos.
5. ***Potenciación de la imagen positiva de la empresa:*** igualmente se espera afianzar la empresa en el mercado local, regional y nacional, una vez que alcance un nivel competitivo que sea sostenible en el tiempo; por lo cual se busca consolidar o posicionar la marca Bahía Palma Shoes, en la mente de los clientes potenciales para su fidelización.
6. ***Impulso de la motivación de los trabajadores:*** no se puede desconocer que el Talento o el Recurso Humano de una organización es el principal activo de ésta, porque al fin de cuentas, son sus colaboradores quienes llevan a cabo el trabajo, desde los directivos, administradores y operarios, hasta los clientes y los proveedores. Todos ellos deben sentirse identificados con el enfoque de Mejora Continua.
7. ***Crecimiento de la coordinación interdepartamental:*** Finalmente, se espera conseguir que cada área siendo autónoma en sus decisiones como responsabilidades, mantenga una comunicación abierta y asertiva, como parte de un mismo equipo de trabajo, propiciando con ello la sinergia, lo que lleva a la empresa al sostenimiento de su competitividad.

En síntesis, la planificación del sistema de gestión de calidad también contempla el rediseño de cada proceso bajo el enfoque de Mejora Continua, porque no existe un Sistema de Información Gerencial (SIG) formalizado hasta ahora, como tampoco ha sido socializado con los miembros de la empresa. Dejando claro que es su necesidad inmediata.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

9. Conclusiones

Como se ha podido ver a lo largo de este estudio, se dio alcance al objetivo general que consistió en argumentar la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta con la implementación de esta filosofía a nivel estratégico y operativo a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel, lo cual no solo se llevó a cabo con la exposición teórica de los diferentes estudios o investigaciones que demuestran la importancia de las herramientas implementadas bajo el enfoque de Mejora Continua, sino también con la implementación de un trabajo de campo que permitió corroborar estas afirmaciones a través de un caso de estudio como lo fue el de la empresa Bahía Palma Shoes, ubicada en el barrio San Miguel de la ciudad de Cúcuta.

En este sentido, se sistematizó el proceso metodológico en tres fases o etapas, dando alcance a cada uno de los objetivos específicos planteados. En primer lugar, se caracterizaron los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta que pueden ser fortalecidos a través del enfoque de Mejora Continua, entre los cuales se encuentran: la Planeación Estratégica, el Sistema de Gestión implementado, las herramientas o procesos de control, los procedimientos para la evaluación y el seguimiento de los resultados. Mostrando que en el caso de las empresas de calzado de Cúcuta, la mayoría de ellas adolecen de un manejo eficiente en cada uno de estos aspectos.

Para una segunda fase se dio alcance al 2do objetivo específico al describir la utilidad de las herramientas y procedimientos para la implementación de la filosofía de Mejora Continua a nivel estratégico y operativo, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel. Para ello se utilizaron técnicas como la encuesta y herramientas como la Matriz FODA, el mapa de procesos, el Plan de Acción con las oportunidades de mejora, los flujogramas y demás descripciones gráficas como estadísticas que permitieron conocer a

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

profundidad la situación actual de estas organizaciones denominadas Pymes. Por lo cual, resultó muy importante cada una de las herramientas utilizadas, las cuales son un aporte valioso para esta empresa en particular, como para todas aquellas que quieran utilizarlas.

Finalmente, en una tercera fase se dio alcance al 3er objetivo específico al establecer los los indicadores de gestión y desempeño necesario para la evaluación, seguimiento y monitoreo del sistema de Mejora Continua propuesto en la empresa Bahía Palma Shoes del barrio San Miguel a través del Cuadro de Mando Integral (CMI); para cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos interno y formación-desarrollo del Talento Humano. Con esto queda evidenciada la importancia de contar con estas herramientas, pero sobre todo, de asumir el enfoque de Mejora Continua en las empresas del sector de calzado.

Por consiguiente, el enfoque de Mejora Continua aquí descrito consiste básicamente en la adopción de herramientas como el ciclo PHVA y el Cuadro de Mando Integral, para el control en la gestión de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en una empresa manufacturera del sector del calzado; dejando constancia de cómo se aplica, los pasos y los aspectos a considerar para su ejecución, desde el nivel estratégico hasta el operativo. Se espera entonces que se aumente el rendimiento de la producción, que se reduzcan los costos por devoluciones y reprocesos, así como el desperdicio de material o de insumos, lo cual le aporta competitividad a la empresa.

Es importante dejar claro que el alcance de los resultados, depende en gran medida de la aprobación como la implementación del enfoque de Mejora Continua dentro de esta empresa, para que de esta manera, si se decide llevar a la práctica cada uno de los procedimientos como los indicadores propuestos en el desarrollo de este trabajo para la empresa Bahía Palma Shoes en la ciudad de Cúcuta, esto sirva de referente para las demás empresas que se encuentran en este reconocido sector, incentivando con ello el desarrollo socio-económico de esta comunidad.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

10. Recomendaciones

Atendiendo a las conclusiones alcanzadas se recomienda a la empresa Bahía Palma Shoes adoptar el modelo o enfoque de Mejora Continua como una filosofía organizacional, lo cual implica que debe realizar una revisión de su Planeación Estratégica, reformulando de ser necesario su misión, visión, políticas, valores, objetivos e incluso su organigrama; asimismo, se recomienda que elabore el Manual de Funciones como el Manual de Procedimientos atendiendo a las nuevas orientaciones del enfoque de Mejora Continua, como a la normativa ISO 9001:2015, la cual contempla el ciclo P.H.V.A como una de sus herramientas.

En consecuencia, si se asume el enfoque de Mejora Continua se garantiza la eficiencia y efectividad del sistema de control en la gestión de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, aumentando a su vez la calidad del producto, como la satisfacción del cliente, lo que en definitiva conllevará a la rentabilidad de la empresa por el aumento de las ventas y su sostenimiento en el mercado, gracias a la competitividad alcanzada frente a su competencia. Se recomienda también, que se reconozcan los procesos clave para que sean monitoreados con mayor recelo o énfasis, de manera que se pueda rediseñar o reformular dicho proceso de ser necesario.

Asimismo, se recomienda implementar los indicadores propuestos, para la evaluación, el seguimiento y el monitoreo del avance de las mejoras implementadas, teniendo en cuenta la redefinición de la Planeación Estratégica bajo el enfoque de Mejora Continua, actualizando periódicamente los indicadores establecidos en el CMI, para que no se reduzca ni el alcance ni el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización; teniendo presente que uno de los retos de esta propuesta, es precisamente la resistencia de las personas al cambio, como al uso de tecnologías o herramientas que le son desconocidas e incluso complejas. Por eso, es necesario tener paciencia y colaborar permanentemente en su aprendizaje.

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

11. Referencias bibliográficas

- ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas). (01 de 2020). ¿Cómo va el sector? Obtenido de <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2019-2/>
- Alfonso, L. (2014). Gestión de las empresas por procesos. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/pfc_eoi_pla_201406_gesti%20de%20las%20empresas%20por%20procesos.pdf
- Arellano Guachamboza, B. N., & Yanchapanta Romero, C. J. (Julio de 2021). La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector calzado del cantón Cevallos. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33139>
- Arencibia Pardo, F. R. (2019). El proceso de gestión en una pyme familiar. Caso Calzado Cúcuta. Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada, 2(34), 103 - 110. Obtenido de https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/3870
- Barrios Yaselli Maritza, (2013). Manual de Trabajos de Grado de Investigación, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL.
- Balestrini A., M. (2013) Cómo se elabora el proyecto de investigación (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2013) Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bernal Torres, Cesar Augusto, (2015). Metodología de La Investigación para Administración, Economía, humanidades y Ciencias Sociales. Editorial Pearson.

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (06 de 02 de 2019). Se consolida el apoyo al sector del cuero, calzado, y marroquinería. Obtenido de <https://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/1683-se-consolida-el-apoyo-al-sector-del-cuero,-calzado-y-marroquineria.htm>

Cañón Bautista, L. X. (2021). Evaluación del impacto de la aplicación de herramientas de Lean Manufacturing en la productividad del proceso de Calzado convencional en la empresa Croydon Colombia S.A. Bogotá, colombia. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8705>

Cerda, H. (2003). Como elaborar proyectos (Cuarta ed.). Bogota: Cooperativa Editorial Magisterio. Constitución Política de Colombia de. (04 de 07 de 1991). Asamblea Nacional Constituyente. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Davila Caro, A. O. (2020). Aplicación de mejora continua para incrementar la productividad de la empresa de calzado Alahi 2019. Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50923>

DECRETO 2649 DE. (1993). Reglamento general de contabilidad. Obtenido de <https://niif.com.co/decreto-2649-1993/>

DECRETO 410 DE. (1971). Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971, Por el cual se expide el Código de Comercio. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Domínguez Matos, M. C. (2019). Mejora de la productividad de una mype fabricante de calzado infantil a través de herramientas del lean manufacturing. Lima, Perú. Obtenido de

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

- https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625793/dominguez_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garzón Cardozo, C., & Vélez Zuluaga, V. (04 de 06 de 2020). Estudio de viabilidad de la creación de la Empresa de Calzado Especializado. Medellín, Colombia. Obtenido de <http://repository.ces.edu.co/handle/10946/4552>
- Guevara Escudero, N. J. (Enero de 2019). Gestión de la calidad para las Pymes del sector del calzado en el Cantón Cevallos. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29502>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones (Séptima edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/47cb70cab6ec78aa65b34e6c70ce8822.pdf>
- Hernández Arguello, F. J. (2020). Mejoramiento continuo en la industria del calzado utilizando la metodología Six Sigma, caso "Exclusivod Botero". Revista Ingeniería, sostenibilidad y sociedad, 1(1), 1 - 10. Obtenido de <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/iss/article/view/1011>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodologia de la investigacion. Mexico: McGraw-Hill.
- Juan de Dios Pando, J., Pariona Huaycuchi, R., Pichardo Flores, F., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2021). Aplicación de Lean Manufacturing en empresas productoras de calzado. Llamkasun, Revista de investigación científica y tecnológica, 2(4), 77 - 98. doi:<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i4.65>
- LEY 1314 DE. (2009). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las
- Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

- autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades resp. Obtenido de <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>
- Ley 1450 de. (16 de 06 de 2011). Obtenido de https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/docs/ddr/CompiladoNormativo_Parte3.pdf
- LEY 590 DE. (10 de Julio de 2000). Obtenido de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf
- Ley 905 de. (02 de 08 de 2004). Obtenido de http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf
- López Vargas, W. O. (2021). Desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001:2015 para mejorar la producción de una empresa de calzado. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34026>
- Margalina, V. M., & Barroso Quinga, A. T. (2018). La implementación de Lean Manufacturing y el desempeño de las empresas manufactureras de calzado del cantón Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28912/1/T4382ig.pdf>
- Martínez Wilches, T., & Parada Tellez, K. V. (2020). Análisis de la generación de residuos de cuero en los procesos de producción del Sector Calzado y Marroquinería del área metropolitana de Cúcuta. Cúcuta, Colombia. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18482/TRABAJO%20DE%20GRADO%20PARA%20ENTREGA%20FINAL%20A%20COMITE.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

- Moscairo Cuno, D. (2022). Capacitación de personal como factor relevante de la gestión de calidad y plan de mejora de la Mype del sector servicio, caso Notaria Suni de la ciudad de Juliaca, 2020. Cañete, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/25615>
- Mousalli, G. (2015). Métodos y Diseños de Investigacion Cuantitativa (Primera ed.). Merida: Creative Commons.
- Murillo Castro, L. M., & Correa Muñoz, L. M. (2020). Rediseño del sistema de planeación y control de la producción en la fábrica de calzado Rómulo. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/12333/17/T09191.pdf>
- Olmedo Reguera, A. (2019). Estudio de necesidades e implantación de centro logístico de empresa distribuidora de zapatos. Sevilla, España. Obtenido de <https://idus.us.es/handle/11441/101080>
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Obtenido de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Pulido Molina, C. J., & Vesga Plata, H. D. (2019). Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado José Julián con base a la NTC 9001:2015 en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. San José de Cúcuta, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4280>
- Quispe Huamani, C. A. (2020). Caracterización de la gestión de la calidad del talento humano, en la Mype La Varesona S.A. ubicado en la Av. El Santuario N° 1101 Distrito San Juan de

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

- Lurigancho. Lima. 2018. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/25819>
- Saca Pillajo, L. F. (2022). Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3435/1/77586.pdf>
- Samayoa Cifuentes, M. F. (2018). Metodología para la aplicación del modelo de gestión competitiva por excelencia, por medio de técnicas Lean Management, enfocado en la eliminación de desperdicios, sobre costos y en la mejora continua del flujo de trabajo en la industria del calzado. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/8706/>
- Sánchez, J. A., & Zapata, C. M. (13 de 09 de 2021). Importancia de la Integración de las Metodologías TPM y Lean Six Sigma en la Mejora Continua de los Procesos de las PYMES Procesadoras de Café. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42364>
- Vesga Plata, H. D. (2019). Diseño de un sistema de Gestión de Calidad para la empresa de calzado Jisé Julian con base e la NTC ISO 9001:2015 En la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. San José de Cúcuta, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4280>

Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta. Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.

ANEXOS

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Anexo A. Modelo del cuestionario**Instrucciones:**

Apreciado(a) amigo(a), este instrumento se dirige a recabar información sobre la importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector de calzado en Cúcuta. Para lo cual se requiere de su colaboración para responder a un cuestionario. Lea cada pregunta con detenimiento, y responda a la totalidad de las mismas con la mayor sinceridad posible. Gracias por su valiosa colaboración.

Nombre de la empresa: _____

Cargo: _____

Área o dependencia: _____

Responde a: _____

A continuación, se le presentan una serie de preguntas. Por favor marque una X en la casilla que corresponda a su opción de respuesta.

Siempre (S)

A veces (Av)

Nunca (N).

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Tabla 13. Modelo del Cuestionario

Nº	ITEMS	S	Av	N
1	¿Se ha mantenido el control operativo y financiero de la empresa a través de un Sistema de Gestión Integral?			
2	¿Ha resultado eficaz este sistema de gestión hasta ahora?			
3	¿Es posible que existan fallas en dicho sistema que generan riesgo de operatividad para la empresa?			
4	¿Han sido identificadas estas fallas de manera clara y oportuna?			
5	¿Han sido evaluadas las posibles causas de estas fallas para su corrección?			
6	¿Podría decirse que estas fallas o errores son operativos, es decir de carácter humano?			
7	¿Podrían ser estas fallas de carácter técnico como la disfuncionalidad de un equipo o su obsolescencia?			
8	¿Considera que existen limitaciones financieras en el manejo operativo de la empresa?			
9	¿Considera que el manejo financiero de la empresa ha sido hasta ahora eficaz?			
10	¿Se actualizan los equipos y los programas tecnológicos con la periodicidad suficiente para garantizar la excelencia del servicio prestado?			
11	¿Se ajustan los presupuestos a la flexibilidad que exige el objeto económico de esta empresa?			
12	¿Cree usted que sea conveniente asumir el modelo de Mejora Continua en la calidad de los procesos de esta empresa a través del Cuadro de Mando Integral (CMI)?			

*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*

Anexo B. Archivo fotográfico



*Importancia de la Mejora Continua en la calidad de los procesos del sector calzado en Cúcuta.
Caso: Empresa Bahía Palma Shoes en el sector de San Miguel de Cúcuta.*