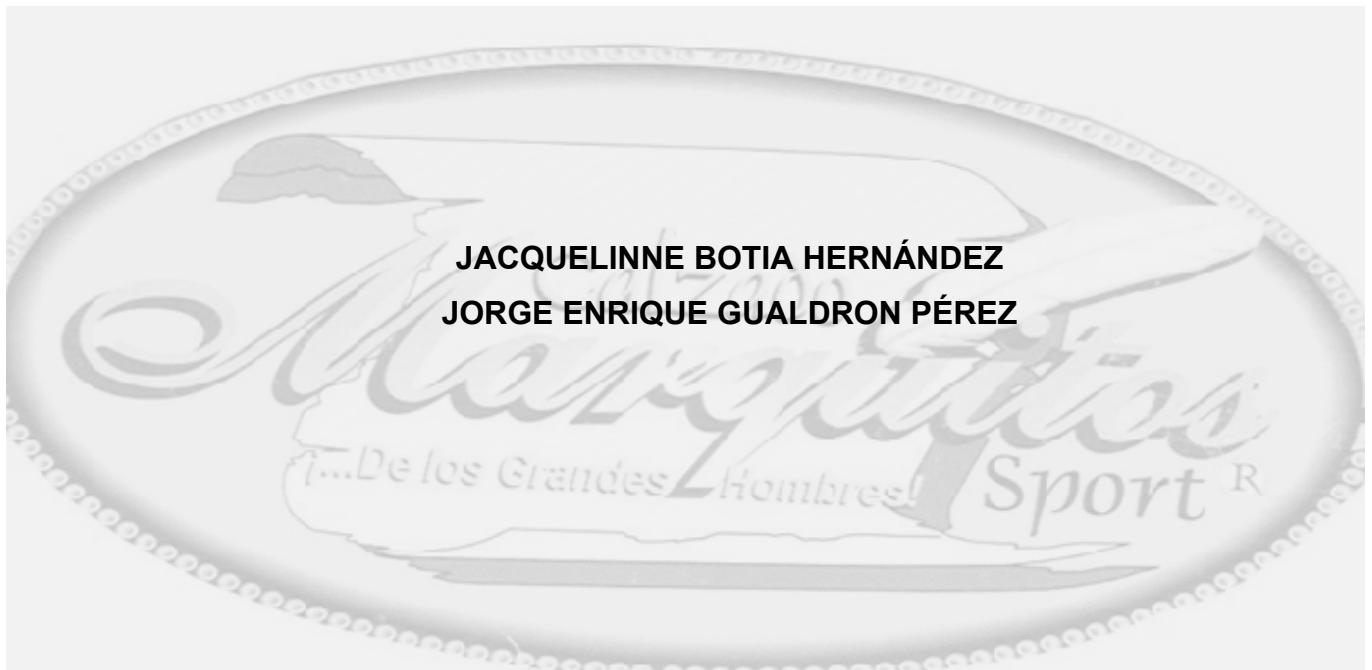


**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CALZADO MARQUITOS
SPORT DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**



**JACQUELINNE BOTIA HERNÁNDEZ
JORGE ENRIQUE GUALDRON PÉREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2007

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CALZADO MARQUITOS
SPORT DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**JACQUELINNE BOTIA HERNÁNDEZ
JORGE ENRIQUE GUALDRON PÉREZ**

**Proyecto de Grado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director
JOSÉ FÉLIX REYES ÁLVAREZ
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2007

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La tutor José Félix, por su constancia, dedicación, carisma y sentido de pertenencia con que ejecuta su labor como guía en la elaboración de proyectos, así como su tan agradable personalidad, con la cual logró orientarnos exitosamente.

Al Señor Marcos Botía Socha, por su colaboración y disposición en la entrega de información valiosa que permitió el planteamiento del presente plan de mejoramiento.

A Dios, a nuestras familias, a nuestros amigos, a nuestros tutores y a la universidad, por ser los senderos de la sabiduría que siempre han permanecido a nuestro lado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	20
1.1 LA HISTORIA DEL CALZADO EN EL MUNDO	20
1.2 EL CALZADO EN COLOMBIA	23
1.2.1 Mercado Nacional	23
1.3 EL CALZADO EN BUCARAMANGA	26
1.3.1 Factor socio cultural	26
1.3.2 Factor político	28
1.3.3 Factor económico	29
1.3.4 Factor Tecnológico	37
1.4 ASPECTOS HISTORICOS DEL SECTOR CALZADO	39
1.4.1 Cambios Tecnológicos en las Microempresas	39
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN	41
2.1 CLIENTES ACTUALES	41
2.1.1 Objetivo general.	42
2.1.2 Objetivos específicos	42
2.1.3 Tamaño de la población	43
2.1.4 Tipo de investigación.	43
2.1.5 Tipo de muestreo.	43
2.1.6 Diseño	43
2.1.7 Unidad	44
2.1.8 Elemento	44
2.1.9 Marco	44
2.1.10 Operación de Campo	44
2.1.11 Conclusiones	54

2.2 MERCADO POTENCIAL	55
2.2.1 Objetivo general.	56
2.2.2 Objetivos específicos	56
2.2.3 Tamaño de la población	56
2.2.4 Tipo de investigación.	56
2.2.5 Tipo de muestreo.	57
2.2.6 Diseño muestral	57
2.2.7 Unidad	57
2.2.8 Elemento	57
2.2.9 Marco muestral	57
2.2.10 Operación de Campo	58
2.2.11 Conclusiones	67
2.3 COMPETENCIA.	69
2.3.1 Objetivo general.	69
2.3.2 Objetivos específicos	69
2.3.3 Tamaño de la población	69
2.3.4 Tipo de investigación.	69
2.3.5 Tipo de muestreo.	70
2.3.6 Diseño muestral	70
2.3.7 Unidad muestral	70
2.3.8 Elemento Muestral	70
2.3.9 Marco Muestral	71
2.3.10 Operación de Campo	71
2.3.11 Conclusiones	82
2.4 PROVEEDORES	83
2.4.1 Objetivo general.	85
2.4.2 Objetivos específicos	85
2.4.3 Tamaño de la población	85
2.4.4 Tipo de investigación.	85
2.4.5 Tipo de muestreo.	85

2.4.6 Diseño	85
2.4.7 Unidad	86
2.4.8 Elemento	86
2.4.9 Marco	86
2.4.10 Operación de Campo	86
2.4.11 Conclusiones	95
2.5 RECURSO HUMANO	96
2.5.1 Objetivo general.	105
2.5.2 Objetivos específicos	105
2.5.3 Tamaño de la población	105
2.5.4 Tipo de investigación.	105
2.5.5 Tipo de muestreo	106
2.5.6 Diseño	106
2.5.7 Unidad	106
2.5.8 Elemento	106
2.5.9 Marco	106
2.5.10 Operación de Campo	106
2.5.11 Conclusiones	114
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	115
3.1 Reseña Historica de Calzado Marquitos Sport	115
3.2 AREA GERENCIAL	117
3.2.1 Planeación.	117
3.2.2 Organización.	118
3.2.3 Dirección.	119
3.2.4 Control.	120
3.2.5 Conclusiones	121
3.3 ÁREA DE MERCADO	122
3.3.1 Características Del Producto.	122
3.3.2 Usos Y Especificaciones	125
3.3.3 Productos Principales	126

3.3.4 Atributos diferenciadores del producto frente a la competencia	126
3.3.5 Políticas de precios	127
3.3.6 Promoción y Publicidad	128
3.3.7 Canales de comercialización	128
3.3.8 Análisis de las tendencias del mercado	128
3.3.9 Análisis del comportamiento de los compradores.	129
3.3.10 Análisis de las estructuras de distribución	129
3.3.11 Análisis de la estructura competitiva.	130
3.3.12 Análisis del entorno económico, social y político.	130
3.3.13 Debilidades y fortalezas de la empresa.	131
3.3.14 Promoción y publicidad	132
3.3.15 Estrategias de crecimiento para los mercados actuales	133
3.3.16 Precio fijado del calzado	133
3.3.17 Conclusiones	134
3.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN	135
3.4.1 Proceso De Producción.	135
3.4.2 Maquina Utilizada En La Producción	140
3.4.3 Mantenimiento.	143
3.4.4 Investigación Y Desarrollo	143
3.4.5 Ubicación E Infraestructura	144
3.4.6 Conclusion	144
3.5 ÁREA FINANCIERA	145
3.5.1 Area De Costos Y Contabilidad	145
3.5.2 Análisis De Los Estados Financieros	146
3.5.3 Administración Financiera.	150
3.5.4 Normas Legales Y Tributarias.	150
3.5.5 Conclusiones	150
3.6 AREA DE RECURSO HUMANO	151
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	153
4.1 ÁREA GERENCIAL	153

4.1.1 Planeacion	153
4.1.2 Organizacion	156
4.1.3 Control	164
4.1.4 Direccion	168
4.2 AREA DE MERCADEO	170
4.2.1 Plan estrategico de mercadeo	170
4.3 AREA DE PRODUCCION	174
4.4 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	192
5. SEGUIMIENTO	193
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Clientes	41
Cuadro 2. Satisfacción por el servicio	45
Cuadro 3. Los estilos y diseños cumplen las expectativas.	46
Cuadro 4. Conoce todos los estilos de la empresa.	47
Cuadro 5. Adquiere calzado de las dos líneas	48
Cuadro 6. Aceptación del mercado	49
Cuadro 7. Ha presentado quejas por el calzado	50
Cuadro 8. Comportamiento de los diseños	51
Cuadro 9. Forma de visualizar los estilos	52
Cuadro 10. Calidad del calzado con respecto a la competencia	53
Cuadro 11. Calzado que se ofrece	58
Cuadro 12. Principales aspectos de calzado	59
Cuadro 13. Calzado de mayor demanda	60
Cuadro 14. Variaciones del calzado	61
Cuadro 15. Generador de mayor utilidad	62
Cuadro 16. Origen del calzado	63
Cuadro 17. Temporada del calzado para hombre	64
Cuadro 18. Preferencia en la planta del calzado	65
Cuadro 19. Cantidad de calzado vendido mensualmente	66
Cuadro 20. Demanda proyectada	68
Cuadro 21. Línea de calzado fabricada	72
Cuadro 22. Cantidad de calzado fabricado	73
Cuadro 23. Manejo del precio.	74
Cuadro 24. Sitios de distribución	75
Cuadro 25. Exporta el calzado que fabrica	76
Cuadro 26. Formas de Innovar	77

Cuadro 27. Nivel de educación	78
Cuadro 28. Encuesta capacitación.	79
Cuadro 29. Adquisición de tecnología	80
Cuadro 30. Medios Publicitarios empleados	81
Cuadro 31. Periodos de Cobro	87
Cuadro 32. Crédito máximo	88
Cuadro 33. Calidad de los insumos	89
Cuadro 34. Estrategias publicitarias	90
Cuadro 35. Tiempo de Garantía.	91
Cuadro 36. Correcto uso materiales.	92
Cuadro 37. Tratado de Libre Comercio	93
Cuadro 38. Actividades de seguimiento postventa	94
Cuadro 39. Perfil del Cortador	96
Cuadro 40. Perfil del Guarnecedor 1	97
Cuadro 41. Perfil del Guarnecedor 2	98
Cuadro 42. Perfil del Guarnecedor 3	99
Cuadro 43. Perfil del Guarnecedor 4	100
Cuadro 44. Perfil del Solador 1	101
Cuadro 45. Perfil del Solador 2	102
Cuadro 46. Perfil del Terminador	103
Cuadro 47. Perfil de la emplantilladora	104
Cuadro 48. Modalidad de pago	107
Cuadro 49. Horario de trabajo	108
Cuadro 50. Herramientas y materiales	109
Cuadro 51. Comodidad con el lugar de trabajo	110
Cuadro 52. Capacidad de producción	111
Cuadro 53. Trato empleador	112
Cuadro 54. Clima laboral	113
Cuadro 55. Especificaciones del producto	125
Cuadro 56. Características del Producto	126

Cuadro 57. Evolución del precio	127
Cuadro 58. Debilidades y fortalezas de la empresa	131
Cuadro 59. Proceso de producción	135
Cuadro 60. Balances año 2005-2006	146
Cuadro 61. Estado de ganancias y pérdidas del año 2005-2006	147
Cuadro 62. Análisis financiero 2005	147
Cuadro 63. Análisis financiero 2006	148
Cuadro 64. Manual de funciones del Gerente	157
Cuadro 65. Manual de funciones del cortador	158
Cuadro 66. Manual de funciones del guarnecedor	159
Cuadro 67. Manual de funciones del solador	160
Cuadro 68. Manual de funciones del terminador	161
Cuadro 69. Manual de funciones de la emplantilladora	162
Cuadro 70. Programa preventivo	165
Cuadro 71. Actividades de Esparcimiento	168
Cuadro 72. Seguimiento postventa	173
Cuadro 73. Clasificación en el lugar de trabajo	175
Cuadro 74. Ordenamiento en el lugar de trabajo	177
Cuadro 75. Limpieza en el lugar de trabajo	178
Cuadro 76. Proceso de Corte	181
Cuadro 77. Proceso de Desbaste de pieles	182
Cuadro 78. Proceso de Doblaje	183
Cuadro 79. Proceso de armado	184
Cuadro 80. Proceso de guarnición	185
Cuadro 81. Proceso de soladura 1	186
Cuadro 82. Continuación proceso de soladura 2	187
Cuadro 83. Proceso de troquelado	188
Cuadro 84. Proceso de emplantillada	189
Cuadro 85. Proceso de empaque	190
Cuadro 86. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento	192

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Maquinaria Importada	37
Figura 2. Satisfacción por el servicio	45
Figura 3. Los estilos y diseños cumplen las expectativas	46
Figura 4. Conoce todos los estilos de la empresa	47
Figura 5. Adquiere calzado de las dos líneas	48
Figura 6. Aceptación del mercado	49
Figura 7. Ha presentado quejas por el calzado	50
Figura 8. Comportamiento de los diseños	51
Figura 9. Forma de visualizar los estilos	52
Figura 10. Calidad del calzado con respecto a la competencia	53
Figura 11. Calzado que se ofrece	58
Figura 12. Principales aspectos de calzado	59
Figura 13. Calzado de mayor demanda	60
Figura 14. Variaciones del calzado	61
Figura 15. Generador de mayor utilidad	62
Figura 16. Origen del calzado	63
Figura 17. Temporada del calzado para hombre	64
Figura 18. Preferencia en la planta del calzado	65
Figura 19. Cantidad de calzado vendido mensualmente	66
Figura 20. Línea de calzado fabricada	72
Figura 21. Cantidad de calzado fabricado	73
Figura 22. Manejo del precio.	74
Figura 23. Sitios de distribución	75
Figura 24. Exporta el calzado que fabrica	76
Figura 25. Formas de Innovar	77
Figura 26. Nivel de educación	78

Figura 27. Encuesta capacitación.	79
Figura 28. Adquisición de tecnología	80
Figura 29. Medios Publicitarios empleados	81
Figura 30. Periodos de Cobro	87
Figura 31. Crédito máximo	88
Figura 32. Calidad de los insumos	89
Figura 33. Estrategias publicitarias	90
Figura 34. Tiempo de Garantía.	91
Figura 35. Correcto uso materiales.	92
Figura 36. Tratado de Libre Comercio	93
Figura 37. Actividades de seguimiento postventa	94
Figura 38. Modalidad de pago	107
Figura 39. Horario de trabajo	108
Figura 40. Herramientas y materiales	109
Figura 41. Comodidad con el lugar de trabajo	110
Figura 42. Capacidad de producción	111
Figura 43. Trato empleador	112
Figura 44. Clima laboral de la empresa	113
Figura 45. Organigrama	118
Figura 46. Cuero Dante – Referencia 309	123
Figura 47. Cuero Liso – Referencia 510	123
Figura 48. Cuero Riviera Y Grabado – Referencia 220	123
Figura 49. Cuero Liso – Referencia 501	124
Figura 50. Cuero Corriente – Referencia 502 Colegial	124
Figura 51. Cuero Dante – Referencia 320	124
Figura 52. Cuero Nobu – Referencia 310 Con Vena	125
Figura 53. Canales de comercialización	129
Figura 54. Proceso de producción de calzado	139
Figura 55. Maquina Desbastadora	140
Figura 56. Maquina Selladora	140

Figura 57. Maquina De Kingos	140
Figura 58. Maquina De Guarnición	141
Figura 59. Maquina Soladora	141
Figura 60. Maquina Terminadora	141
Figura 61. Maquina Desbastadora De Suelas	142
Figura 62. Maquina Pegadora	142
Figura 63. Compresor	142
Figura 64. Organigrama	156

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Empresas Inscritas	199
Anexo B. Clasificación de las empresas	200
Anexo C. Maquinaria de Alta Tecnología	201
Anexo D. Encuesta a clientes	202
Anexo E. Encuesta al mercado potencial	204
Anexo F. Tasa de crecimiento registrada por el DANE	206
Anexo G. Encuesta a la competencia.	207
Anexo H. Encuesta a proveedores	210
Anexo I. Encuesta Recurso Humano	212
Anexo J. Planta física de la empresa	214
Anexo K. Programa contable	215
Anexo L. Programación de costos y capacidad de producción	217
Anexo M. Reglamento Interno de Trabajo	218
Anexo N. Portafolio de Servicios	242
Anexo Ñ. Participación Feria Hotel Ciudad Bonita	243
Anexo O. Nuevos Estilos y diseños 2007	244
Anexo P. Video planta física de la empresa	247
Anexo Q. Ofertas SENA Programa para Manufactura	248

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CALZADO MARQUITOS SPORT DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: BOTÍA HERNÁNDEZ, Jacqueline y GUALDRÓN, Jorge Enrique**

PALABRAS CLAVES: Fabricación, Calzado, Materia Prima, Mejoramiento, Producción.

El presente proyecto, se planteó como propuesta de mejoramiento a la empresa Calzado Marquitos Sport, dedicada a la fabricación de calzado para hombre y niño en Clásico y Sport. En el primer capítulo se retomará todos los aspectos generales de la empresa como su reseña histórica, para reconocer como esta microempresa ha logrado surgir raíz del ingenio, esfuerzo y dedicación de su actual administrador general.

Para reconocer las debilidades que presenta la empresa Calzado Marquitos Sport se realizó un diagnóstico interno de las principales áreas como lo es la administrativa o gerencial, mercadeo, producción y financiera, dentro de las cuales se pudo localizar claramente las falencias en que se incurre en estas pequeñas empresas donde la ausencia de una estructura organizacional es primordial, manuales de funciones, diagramas de operaciones, estandarización de los procesos, para obtener un producto de mayor calidad, adecuados créditos financieros que suplan realmente lo que la empresa necesita y le brinden mayor solidez y estabilidad en el mercado nacional, abriendo de esta manera sus puertas a una posible certificación de calidad, cumpliendo así con los requerimientos que le exige la internacionalización de su producto y ser más competitivo cada día.

* Proyecto de Grado.

** Instituto de Educación a Distancia, INSED – UIS. Gestión Empresarial, Director José Félix Reyes Álvarez, Ingeniero.

SUMMARY

TITLE: PLAN OF IMPROVEMENT FOR THE COMPANY PUT ON SHOES MARKS SPORT OF THE CITY DE BUCARAMANGA*

AUTHOR: BOTÍA HERNÁNDEZ, Jacqueline y GUALDRÓN, Jorge Enrique**

KEY WORDS: Production, Footwear, Matter Prevails, Improvement, Production.

The present project thought about as proposal of improvement to the company put on shoes marks sport, dedicated to the footwear production for man and boy in classic and sport in the first i surrender it Hill be recaptured all the general aspects of the company like their historical review, to recognize as this microempresa it has been able to arise root of the genios, effort and their current general administrator`s dedication.

To recognize the weaknesses that it presents the company Put on shoes Marks Sport he/she was carried out an l diagnose internal of the main areas like it is it the office worker or managerial, marketing, production and financial, inside which you could locate the falencias in that it is incurred in these small companies clearly where the absence of an organizational structure is primordial, manuals of functions, diagrams of operations, setting-up of a small accounting program, to standardize the processes, to obtain a product of more quality, appropriate financial credits that really replace what the company needs and they offer him bigger solidity and stability in the national marker, opening up this way its door to a possible certification of quality, fulfilling this way the requirements that it demands him the internationalization of its product and more competitive being every day.

* Project of Grade.

** Instituto de Educación a Distancia INSED - UIS. Entrepreneurial Steps. Director José Félix Reyes Álvarez. Engineer Industrial.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto se ejecutará una propuesta de mejoramiento a una de las microempresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga, cuya razón social se denomina Calzado Marquitos Sport destinada a la fabricación de calzado para hombre, donde se analizará detalladamente su situación actual, buscando de esta manera maximizar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, logrando hacerla más competitiva en el mercado y con muchas más herramientas para combatir el contrabando, permitiéndole dar un paso a su evolución y desarrollo empresarial.

Para realizar la propuesta de mejoramiento a esta empresa, se abordarán cinco capítulos: un primer capítulo denominado Generalidades, donde se definirá la reseña histórica y evolución del calzado a nivel mundial, nacional y regional, vislumbrando el entorno en que se encuentra este gremio así como sus tendencias; un segundo capítulo de Diagnóstico, que se enfatizará en el área de Gerencia, de Mercado, de Producción, Financiera y Recurso Humano, el cual nos brindará un completo y detallado análisis de cada uno de estos planos, para de esta forma definir como se encuentra la empresa en cuanto a su estructura y funcionamiento interno; también se realizará en el tercer capítulo una investigación de mercados tanto a los clientes actuales de la empresa, como al mercado potencial, es decir los diferentes almacenes que hacen llegar el producto directamente al cliente y su mercancía guarda similitud con las líneas de calzado para hombre que maneja la empresa y la competencia, que son los fabricantes de calzado para hombre que actualmente se encuentran fabricando calzado clásico y Sport al igual que Calzado Marquitos Sport, lo cual junto al diagnóstico permitirá definir cuales son la fortalezas y debilidades de la empresa; un cuarto capítulo donde se llevará a cabo la Propuesta de Mejoramiento la cual se acoplará a las necesidades de la empresa en todas sus áreas y un quinto capítulo denominado

Seguimiento donde se realizará una planeación para lograr instaurar paulatinamente actividades que permitan corroborar que se han alcanzado las metas y objetivos propuestos en un tiempo determinado.

1. GENERALIDADES

1.1 LA HISTORIA DEL CALZADO EN EL MUNDO¹

El origen del calzado se pierde en la noche de los tiempos, se piensa que el hombre primitivo se vio obligado a trasladarse y trató de proteger sus pies de las piedras, espinas mordeduras de animales etc.

Los calzados más antiguos que se conocen son las **sandalias de esparto** encontradas en las cuevas de los Murciélagos en Granada, España, muy parecidas a las sandalias egipcias. Estas iban cubiertas de hojas de palmeras o papiro y a veces recubiertas con tela pintada.

☞ En Egipto también se conocieron los **zapatos**, se encontraron en algunas tumbas de los faraones.

☞ En Asiria, el **zapato** era una sandalia sujeta al dedo grueso (1° dedo), por medio de una correa. Los soldados sirios usaban una especie de **botas altas** semejantes a las **polainas**.

☞ En Grecia el calzado más común entre los hombres era unas **abarcas** de piel de buey ceñido al tobillo con unas cuerdas entrelazadas. Las personas mas acomodadas calzaban **sandalia** más o menos lujosas. **El borceguí** y la **bota**, son la tercera variante del calzado griego.

¹ www.podologia.fmed.uba.ar/imp7.htm

☞ Tanto en Grecia como en Roma las mujeres usaban una especie de zapatilla que cubrían solo los dedos y la parte anterior del pie, las **sandalias** griegas correspondían a la **solea** romana, que usaban los hombres y mujeres en sus hogares como los **calceus**, que cubrían todo el pie. El calzado militar romano, además de las sandalias lujosas que sirve de complemento al traje guerrero de algunos emperadores, usaban la **caliga** sandalias muy resistente y claveteadas. El **conturno** inventado por los griegos y adaptados por los romanos se considera **calzado de lujo**, se diferencia del calzado corriente por que llegaba hasta la mitad de la pantorrilla, y a veces hasta las rodillas, se ataban con lazos en la parte delantera para destacar lo más posible la forma de la pierna.

☞ Los **Galos** y algunos **bárbaros** usaban una especie de sandalias semejante a la **caliga**, que cubrían a los dedos y se ataban por medio de correas.

☞ Los bizantinos se cubrían el pie con **botas** de cuero dorado que llegaban a media pierna. Los emperadores usaban calzado rojo o amarillo hechos con TAFILETE (cuero de Persia), también usaron el **campago**, calzado NEGRO semejante a la sandalia.

☞ En Galias, en el S.IX, los campesinos usaban un calzado parecido a la **alpargata**, con empeine de piel o tela gruesa y perneras de piel o lana.

☞ En el primer tercio de la edad media, los nobles usaban zapatos o botas de piel cubierta por seda bordadas con piedras preciosas o perlas.

☞ En el S.X, el pueblo usaba zapatos claveteados, la gente acomodada lo usaba de piel cuero o tela, esta moda siguió hasta el siglo XIII.

☞ En el S.XIII., comenzó a usarse el **zapato puntiagudo**, empeine sujeto con hebillas y cordones, este fue el zapato característico del último tercio de la edad media. El rey de Francia Carlos V, en 1364, prohibió que se hicieran este tipo de calzado, pues habían llegado a la exageración, a pesar de ello la moda no decayó.

☞ A mediados del S. XV, se generalizó el uso de **botas altas** y ajustadas hechos de cuero y tela.

☞ En el S. XVI, ese era el calzado de la nobleza, con pocas variantes se siguió usando para montar. Paulatinamente se fue reemplazando el calzado puntiagudo por punta ancha y cuadrada.

☞ En el S. XVII aparecen las **botas** tipo **embudo**, se ajustaban en el pie y se ensanchaban en las piernas, iban adornadas con encajes y espuelas.

☞ Durante el reinado de LUIS XIV, se usaban botas hasta arriba de la rodilla en el ejército.

☞ En el reinado de LUIS XV los zapatos fueron el único calzado admitido en la ciudad, a veces carecían de tacón y otras eran muy altas. Los nobles ó usaban **zapatos** adornados con hebillas y tacón rojo, también las mujeres pusieron de moda unas **chinelas** de tacón muy alto que empequeñecían los pies.

☞ El calzado de LUIS XVI, se caracterizó por las hebillas.

☞ En 1700, las señoras elegantes de Venecia, usaban zapatos con tacones tan altos que casi no podían caminar, con la revolución francesa cayeron

en desuso, las costumbres cambiaron y se impuso el calzado cómodo y protector, que en invierno se reforzaban con piel.

☞ En el S.XIX, se marcó el apogeo del calzado hecho a mano.

☞ En nuestro siglo se ha transformado el aspecto del calzado; se busca agradable a la vista y al mismo tiempo cómodo. Además se debe mencionar que pueblos que han vivido alejados de civilización, tienen distintos tipos de calzados. Ejemplo: los japoneses los usaban de madera semejante a una sandalia, con suela levantada por dos tarugos.

☞ Ya en nuestros días la diversidad de modelos es muy amplia si tenemos en cuenta la sumatoria de las modas que marcaron diferentes décadas.

1.2 EL CALZADO EN COLOMBIA²

1.2.1 Mercado Nacional

a. **Características generales de la cadena productiva del Calzado en Colombia**

En la producción de calzado colombiano se utilizan materias primas como caucho o plástico, pero la de uso principal es el cuero. Esto es debido a que esta se obtiene en el mercado nacional sin necesidad de importarla, lo que otorga a la industria colombiana del calzado una ventaja comparativa, ya que este producto tiene un precio más alto en otros países.

La cadena productiva del calzado de cuero está conformada por los siguientes

² www.google.com

subsectores:

- Hato ganadero
- Frigoríficos y mataderos
- Curtiembres
- Fabricación de calzado
- Distribución y comercialización

Las industrias de apoyo son de vital importancia para cada uno de los subsectores anteriormente mencionados, por cuanto la calidad de los subproductos suministrados por ellas influye en la calidad del producto final entregado al consumidor. Las siguientes son definiciones que precisan el alcance de cada uno de dichos subsectores.

☞ HATO GANADERO: Ganado apto para el sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo y piel como materia prima para la fabricación de artículos de cuero.

☞ SALAS DE SACRIFICIO O MATADEROS: Lugar donde se realiza el sacrificio del ganado, el cual se compone de:

- Un canal para el ganado antes del sacrificio.
- Una calceta, corredor o pasadizo para pasar las reses al sitio de sacrificio.
- Sala de desposte para desollar o despresar la res.

☞ SACRIFICIO: Proceso efectuado en el animal con la finalidad de darle muerte para obtener su carne para el consumo humano desde el momento de su insensibilización hasta la sangría.

- ☞ **FAENADO:** Operaciones que se llevan a cabo dentro de la planta de beneficio o frigorífico y relacionadas con el destino final de los productos y subproductos.

- ☞ **DEGÜELLO:** Es la acción por medio de la cual se retira la piel, puede ser mecánica o manual.

- ☞ **FRIGORÍFICOS:** Cámaras o espacios enfriados artificialmente para la conservación de carne o de cuero crudo.

- ☞ **CURTIEMBRE:** Lugar donde se realiza el proceso por el cual una piel es sometida a la acción de agentes químicos y adquiere propiedades de resistencia a la degradación y su suavidad transformándose en cuero para la industria.

- ☞ **FABRICACIÓN DE CALZADO:** Proceso mediante el cual materiales como cuero, sintéticos y similares, hilos, suelas, pegamentos y otros se transforman a través de procesos de diseño, modelaje, corte, guarnecida y soladura en un calzado adecuado para el uso de las personas.

- ☞ **DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN:** Es el conjunto de estrategias que ponen a disposición del consumidor los artículos de cuero fabricados.

- ☞ **INDUSTRIAS DE APOYO EN CALZADO Y MANUFACTURAS DEL CUERO:** Conjunto de industrias que fabrican insumos tales como herrajes, suelas, tacones, plantillas, pegamentos o hilos para complementar al cuero como materias primas requeridas en las industrias del calzado y manufacturas del cuero.

1.3 EL CALZADO EN BUCARAMANGA

1.3.1 Factor Socio Cultural

a) **Tendencias**, Bucaramanga es una ciudad en la cual se desarrolla el comercio en gran medida, razón por la cual es muy notorio ver hombres ejecutivos, quienes buscan diversas alternativas a la hora de vestir, eligiendo en el mercado toda clase de calzado que cubra sus necesidades, desde el calzado clásico con suela de grupón o elegante, así como en suela de caucho para una mayor comodidad, como también en diferentes texturas y colores, acompañados de una correa y portafolio acorde a su vestuario.

Permitiendo de tal forma el ingreso al mercado de una cantidad de estilos y diseños en su mayoría europeos, que limitan las tendencias en cuanto al calzado, marcando una pauta importante a la hora de vestir.

Además vale la pena resaltar que la prenda mas importante a la hora de vestir es el calzado, ya que un buen traje debe ir acompañado de calzado apropiado para la ocasión.

b) **Nivel Educativo**, dentro de este ítem, la Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene registro del número de alumnos registrados en el sector oficial de educación preescolar, primaria, secundaria y media vocacional de 83.106 miles de estudiantes que iniciaron sus estudios en este año y que por lo tanto serán los clientes potenciales al año de 2007.³

Este dato permite apreciar que el incremento de las actividades económicas cada año es directamente proporcional a la cantidad de calzado para hombre demandado por la población, como en el caso de la educación, donde se requiere

³ <http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/default.htm>

de calzado colegial o con especificaciones similares, es decir, cuero negro, con cordón o sin cordón y en planta de caucho. Lo cual incrementa la oferta del calzado en el mercado y no sólo por personas de la región sino, también de personas de otras ciudades que requiere de este calzado.

c) **La moda**, esta es una función que consiste en reflejar la orientación de la moda y los requisitos estéticos; es decir, mostrar una forma perfecta, como el modelo de zapato elegido durante los últimos cien años, la moda del calzado masculino no ha sufrido variaciones extremas. Existen unos pocos modelos básicos que se diferencian entre sí por la forma de la puntera, en el corte de la parte superior y en los elementos ornamentales. Por ello se han desarrollado modelos de hormas bautizados con el nombre de los modelos característicos, como por ejemplo, la horma Budapest, con puntera alta.

Las hormas correspondientes al volumen interior y la forma exterior del zapato se elaboran de acuerdo con las medidas que se han tomado del pie, y siempre por pares. El pie derecho nunca es el reflejo perfecto del izquierdo, se dan pequeñas o grandes diferencias en cuanto al tamaño y a la forma. Un buen hormero tiene en cuenta las más leves diferencias especificadas en la hoja de medición y las traslada al zapato.⁴

Gracias a que la moda del calzado para hombre no ha tenido cambios tan significativos, para la empresa Calzado Marquitos, este ha sido uno de los factores a favor que le permiten estar a la vanguardia en el sector.

Además, Santander es uno de los departamentos que está a la vanguardia de la moda, gracias a la gran evolución que ha presentado las confecciones. Las cuales marcan un prototipo importante a la hora de vestir, ya que según el traje se selecciona el calzado que se va a llevar.

⁴ www.elmundodelcalzado.com

1.3.2 **Factor Político**, la política para el desarrollo de este sector del calzado, esta diseñado en el marco de una economía de mercado que exige altos niveles de calidad y competencia para enfrentar la globalización. Recoge aspectos esenciales de la fisonomía del país, arraigados en la identidad nacional, en la generación y sostenibilidad del empleo, en la creación de empresas, la innovación tecnológica y de diseño y la sostenibilidad del medio ambiente. Esta política responde a compradores, agentes económicos, comercializadores, entidades y organizaciones productivas de apoyo y fomento. Busca promover el desarrollo económico del sector con el fin de mejorar las condiciones de vida.

Dentro de las estrategias que viene impulsando el gobierno, el comercio en el departamento de Santander según los datos registrados en la Cámara de Comercio ha tenido una gran variación de marzo de 2005 de 16.044 a marzo de 2006 con 19.377 para un 20.8% de empresas registradas más en este nuevo periodo, gracias a los beneficios que han presentado las diferentes entidades a la comunidad para incentivar la creación de empresas y así mismo la generación de empleo. (Ver anexo A).

Razón por la cual es muy común visualizar el gran número de registros que se encuentran de microempresas y pequeñas empresas, representando más del 50% de las empresas santandereanas existentes hoy en día. (Ver anexo B)

Así mismo Proexport, programa dirigido a complementar los conocimientos técnicos en exportaciones y a darle herramientas gerenciales a los empresarios, con un enfoque práctico y empresarial, le permiten mejorar la posición competitiva internacional, brindando capacitaciones en temas como: liderazgo y espíritu exportador, logística internacional, herramientas para hacer investigación de mercados, régimen cambiario en Colombia e instrumentos de promoción a las exportaciones, mercadeo internacional, acceso a crédito y medios de pagos internacionales y trámites de documentos de exportación e importación.

Según los datos registrados a 15 de Junio de 2006, las exportaciones registran un crecimiento en exportaciones de 17.8% y 19.3% en no tradicionales. Todo gracias a las entidades que trabajan en la formación y capacitación del recurso humano, estimulando la competitividad con innovación y desarrollo de productos, fomentando formas de organización para la producción, realizando ferias artesanales y buscando canales de distribución nacional e internacional que faciliten la comercialización de la artesanía.

Tal como es el caso de Bancoldex entidad que tiene abiertas sus líneas de crédito destinadas para capital de trabajo, inversión en activos fijos y diferidos, creación adquisición y capitalización de empresas, consolidación de pasivos, expopyme multipropósito, relocalización de empresas, programas jóvenes emprendedores exportadores, programas de gestión de calidad y gestión ambiental⁵.

En conclusión las empresas santandereanas están recibiendo un apoyo grande por parte del gobierno, reflejado en el aumento de la producción y la generación de nuevos entes organizacionales, a través de los diferentes seminarios y entidades que brindan toda la asesoría necesaria para emprender estos nuevos proyectos y poder ser mas competitivos.

1.3.3 Factor Económico

a) **Franquicias colombianas**, según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las franquicias se han convertido en elementos dinámicos para la creación de empresas y la generación de empleo, por ello el Banco Interamericano de Desarrollo – BID y la Cámara de Comercio de Medellín, en asocio con ocho Cámaras de Comercio del país, entre ellas la de Bucaramanga ejecutarán el proyecto de Franquicias Colombianas, el proyecto espera en 3 años tener: 3000

⁵ http://www.humboldt.org.co/biocomercio/alianzas/ali_fom_exporta.htm

empresas sensibilizadas como potenciales franquiciantes, 550 empresas auto diagnosticadas interesadas en implementar franquicias, 100 consultores especializados en franquicias, 3 árbitros y 3 conciliadores formados por cada Cámara participante.

Las franquicias son alternativas que pueden emplear los microempresarios para lograr incrementar su participación en ferias y exposiciones, sin temor a no poseer la capacidad necesaria en caso de recibir pedidos de mas de 1.000 pares de calzado, ya que con estas, se pueden asociar varios fabricantes y distribuirse el pedido hecho por los mayoristas, siguiendo las especificaciones en cuanto a elaboración y producción fijadas por la empresa que fabrica el calzado requerido.

Las franquicias entre pequeños fabricantes, puede contribuir a la generación de empleo, así como al incremento de las utilidades, puesto que la mercancía al por mayor disminuirá los costos de fabricación.

b) **Números de empleos**, durante el primer trimestre del año el Área Metropolitana de Bucaramanga presentó una tasa de desempleo de 17.3%, cifra que a pesar de haber descendido frente al mismo periodo del año anterior, representa un porcentaje alto de la población que aun se encuentra desocupada (86 mil personas), según datos registrados del DANE.

El 53.6% de los empleos que genera la economía de Bucaramanga, carece de una remuneración fija. De nuevo esta cifra se encuentra demostrando la informalidad en la que esta sumida la dinámica empresarial de la localidad, en donde priman los trabajadores a destajo, que carecen de un sueldo preestablecido, seguridad social, prestaciones y demás características de la legalidad laboral. Esta situación también indica que las empresas locales prefieren abstenerse de asumir costos fijos ante la inestabilidad de la situación.

La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas no requieren de personal profesional, sino de aquel que no sobrepasa la secundaria y que ha adquirido su conocimiento a raíz de la experiencia, razón por la cual los tecnólogos y profesionales no hallan en los establecimientos locales alternativas de empleo, por lo que se puede también concluir que el nivel de producción o actividad a la que se dedican las empresas no requieren de empleados con formación superior para sobrevivir, ya que en la mayoría de los casos el cargo de los administradores es multifuncional y es éste el que ejerce la dirección de su empresa.

c) **Créditos financieros**, actualmente existen diferentes organizaciones que ofrecen créditos empresariales para contribuir con el desarrollo y evolución de las empresas existentes en el departamento, pero se presenta en algunos casos el uso inadecuado de estos fondos para actividades que realmente no benefician del todo al ente empresarial, motivo por el cual, en este momento a parte de brindar los créditos empresariales se ésta dando una capacitación a los empresarios para que adquieran la capacidad de invertir en sus negocios de manera fructífera y más eficiente.

Entre los entes gubernamentales que apoyan a los microempresarios se encuentran: El SENA, La Cámara de Comercio, Asoindustrial, Proexport y Zeiky entre otros que brindan asesoría personalizada y gratuita para los empresarios que lo necesiten.

d) **Contrabando**, este es uno de los grandes índices que afecta la industria del calzado en Santander y en nuestro país en general, ya que el comportamiento desleal que se presenta actualmente entre los fabricantes de calzado, los cuales pueden llegar a elaborar sus productos finales en materiales de mínima calidad logrando ofrecerlo en el mercado a precios irrisorios, dañando el mercado en general.

El contrabando es para los empresarios del calzado uno de sus principales problemas, le siguen la falta de demanda, falta de capital de trabajo y problemas con las materias primas. Para los marroquinos, el dolor de cabeza no es el contrabando sino la falta de capital de trabajo seguida de merma de materias primas, falta de demanda y tipo de cambio.

La esperanza de los empresarios es que la entrada en vigencia, a partir de julio del 2005, del etiquetado de calzado, ayude también a controlar el contrabando además de disminuir la informalidad y darles garantías a los consumidores⁶.

Según Natalia Mazo, Jefe de Calidad y Medio Ambiente de Curtiembres Itagüí, mientras que las exportaciones están relativamente altas, ya que han pasado de un 20 a un 40 por ciento, las ventas en el mercado nacional han disminuido de un 80 a un 60 por ciento en el último año.

En cuanto a la manufactura del cuero el panorama no es muy alentador, pues el alza del contrabando y las importaciones, que incluyen material sintético, ha afectado la demanda de cuero para la producción local, según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

Pese a que en el 2001 las importaciones fueron de 123,8 millones de dólares y el año pasado pasaron a 107,9 millones de dólares, continúa siendo una cifra muy alta frente a las exportaciones.

Por eso la producción de muchas empresas está paralizada, en especial en Bogotá que concentra cerca de 300 pymes, debido a la cantidad de importaciones de zapatos de China y otros países que en Colombia se venden en promedio a 10.000 pesos el par.

⁶ www.camaradirecta.com

"Mientras que el procesamiento de una piel acá vale mucho, el zapatero nacional tiene que comprarla, hacer los zapatos y venderlos mínimo a 25.000 pesos igual de buenos. Por eso la idea es disminuir los costos para fortalecer la cadena competitiva completa", concluye la investigadora Adriana Alzate.⁷

La competencia en el sector del calzado se encuentra bastante enmarcada en la actualidad por todos aquellos pequeños empresarios, que anhelan en convertirse en grandes emporios, con identidad y distinción en el mercado, encontrándose en éste los PYMES registrados ante la Cámara de Comercio y aquellos que trabajan sin cumplir con los requisitos exigidos, pero que ejercen la fabricación y venta del calzado dentro del territorio regional y nacional.

Calzado Marquitos Sport es una pequeña empresa a la que el contrabando ha afectado fuertemente su mercado de calzado colegial, ya que hace unos años cuando la empresa tuvo una época de crisis logró superarla gracias a las utilidades generadas en Enero con esta línea, situación que hoy día es totalmente diferente, ya que la demanda de éste disminuyó considerablemente al ingresar al mercado toda clase de calzado con precios bajos, que atrajeron la atención tanto de los almacenes como del cliente final, permaneciendo leales a la empresa sólo aquellos que han reconocido la calidad del mismo y que pueden ofrecerle garantías a sus clientes con respecto al alto porcentaje de durabilidad de este calzado.

Una de las experiencias vividas por la empresa hace unos años fue fabricar calzado colegial desde el mes de diciembre, para almacenar y vender a sus clientes, sin prever que al ofrecer su mercancía se encontrarían con la sorpresa que el almacén había adquirido calzado de origen ecuatoriano según se le informó al Gerente, con precios que oscilaban de \$10.000 a \$15.000, razón por la cual, no

⁷ <http://www.colciencias.gov.co/agenda/pn155.html>

adquirieron el calzado de la empresa, ya que sus ventas se habían aumentado considerablemente y tenían un inventario suficiente.

En cuanto al calzado clásico, es poco el contrabando que lo influencia, ya que la fabricación del mismo requiere de maquinaria mas costosa, caso contrario, con el calzado sport en planta de caucho, el cual si es mas competitivo, ya que se puede elaborar en suelas de mala calidad como lo es el PVC, la cual se parte o desborona y en materiales sintéticos, que se pueden hacer pasar por legítimos cueros, engañando de esta manera a quien desea adquirir un calzado de buena calidad.

Empresarios y Gobierno analizan medidas contra el contrabando⁸

Con el fin de poner freno al contrabando a los textiles y al calzado proveniente de Panamá, el presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, propuso a los empresarios, reunidos en el cierre de la 19 edición de Colombiatex de las Américas, revivir las restricciones temporales portuarias a partir del primero de marzo.

Con esta medida se evitaría que los productos de contrabando de origen asiático que llegan al país a través de la zona libre de Colón, sigan afectando al sector textil y de la confección, así como el del calzado.

Sin embargo, esta medida sólo se aplicaría después de que el ministro de Comercio, Luis Guillermo Plata, y la canciller, María Consuelo Araújo, se pongan en contacto con las autoridades panameñas y aclaren el incumplimiento del tratado sobre intercambio de información aduanera.

⁸ www.elcolombiano.com

Así mismo, los empresarios propusieron la exigencia de una marquilla a todos los importadores de confecciones con los datos de origen del mismo, a fin de tener mayores controles sobre los contrabandistas.

e) **Tratado de Libre Comercio**, Con el TLC llegará a EE.UU. una mayor oferta de productos de todos los países, y el calzado y la marroquinería colombiana tendrán que competir con China y Brasil, que son reconocidos por su precio y calidad, respectivamente”, Además la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (Acicam), está implementando una serie de estrategias que brinden protección al sector frente a la fuerte competencia que se avecina con el Tratado de Libre Comercio, que desde el año pasado tiene pasos de gigante, y de no tomar medidas las consecuencias pueden ser devastadoras.

Este tratado lleva a las empresas colombianas y en este caso la empresa Calzado Marquitos Sport estar al margen e informados de las situación del sector calzado, con respecto a la puesta en marcha y los cambios que generaría el Tratado de Libre Comercio en nuestro departamento, ya que afectaría directamente a las pequeñas y medianas empresas, las cuales para lograr mantenerse en el sector deben optar por la asociatividad, para obtener la disminución de los costos de fabricación y estar a la par de la tecnología como la nueva competencia que vendría en camino.

Empresas de calzado se unen para el TLC⁹

Un nuevo paso en la preparación de la cadena del calzado para enfrentar los mercados internacionales se está dando en el Valle del Cauca con la

⁹ www.federacioncolombianademunicipios.com

implementación del proyecto de mejoramiento de la competitividad con aplicación de la producción más limpia.

Para ello, 21 factorías de curtiembres del municipio de El Cerrito, algunas de ellas exportadoras, los empresarios pertenecientes a Stargroup que fabrican calzado para dama y la Red de Productores de Insumos, Redimca, firmaron un compromiso con tres entidades de la región (CDP del Cuero, Univalle y el Centro de Producción Más Limpia, Cpml).

Ana Dorly Jaramillo, directora del Cpml, explicó que por primera vez se vinculan todos los eslabones de una cadena para trabajar temas comunes como el medio ambiente y a la vez desarrollar prácticas que les permitan consolidar mercados, donde se aprecien los artículos de cuero que provienen de una producción sostenible.

El proyecto financiado por Colciencias tiene un costo de \$586 millones, de los cuales \$159 millones corresponden a una contrapartida hecha por los empresarios.

Entre los empresarios que participan del programa de producción limpia figuran, entre otros, Curtipieles, Colter, Latenería, Salamandra Leather, Impacto Leather, Curtiríos, Curtiembres Bravo, así como L.W. Alexa, Rotelly, Altamira y DFV. EL PAIS Cali.

1.3.4 Factor Tecnológico

a) **Maquinaria y Equipos**, la labor de la fabricación de calzado siempre se ha distinguido por ser una actividad que requiere más del 50% en mano de obra, ya que así ha sido su desarrollo desde la aparición de las primeras máquinas industriales. En la actualidad en el comercio se pueden encontrar gran cantidad de máquinas hechas hidráulicas o mecánicas, que suplen las expectativas de los

pequeños fabricantes de calzado, así como importadas. (Ver anexo C).

Figura 1.
Maquinaria
Importada



b) **Sistematización Del Proceso**, con este se busca la mejora continua en la empresa aplicando nuevos sistemas para el manejo de la información. Son Sistemas de Información diseñados para integrar las principales funciones (contabilidad, programación de producción, recursos humanos, finanzas, distribución, servicios, etc.) y procesos de las empresas en un solo sistema que permite incrementar la eficiencia y las utilidades. La solución se implementa a partir de cada una de las áreas o departamentos de las empresas de acuerdo a necesidades de interacción específicas.

La necesidad de las empresas por ganar terreno y presencia en los mercados en donde las decisiones se ven afectadas por el crecimiento de las alternativas informáticas a escoger, la complejidad de las empresas, la competencia y los costos mayores que produce el cometer errores, además de una mayor

incertidumbre en el futuro, a traído como consecuencia la creación y evolución de diferentes sistemas que apoyen a los tomadores de decisiones en su labor, de una manera acertada y en tiempo oportuno.

Es por ello que las palabras que actualmente están siendo utilizadas dentro de las empresas para lograr soluciones a sus problemas de integración y control interno son sistemas de información empresarial:

- Automatización.
- Integración de procesos.
- Interrelación de las funciones.
- Modularidad.
- Transformación de datos en información útil.
- Facilidad de consulta y análisis.

El objetivo principal es satisfacer los diferentes requerimientos de información de la empresa para lograr un mejor manejo empresarial, eficiente, con datos precisos, en tiempo y veraces, de fácil comprensión y manipulación; permitiéndole a los ejecutivos y analistas de información tomar decisiones para realizar las acciones pertinentes y definir las estrategias a implementar en el futuro.

Cuando se habla de la sistematización del proceso también se involucra la manera como se está desarrollando la producción del calzado, es decir, que cadena se está siguiendo, por ejemplo, primero se debe diseñar, luego cortar las piezas, armar, guarnecer, ensuelar, terminar y emplantillar. Funciones sencillas de operar si se tiene en cuenta que la fabricación del calzado se ha ejercido de forma artesanal y sin la presencia de maquinaria de alta tecnología, que pueda disminuir considerablemente la cantidad de tiempo empleado en la producción del mismo.

1.4 ASPECTOS HISTORICOS DEL SECTOR DEL CALZADO

1.4.1 Cambios Tecnológicos En Las Microempresas

Introducción de tecnología reciente en las microempresas de Calzado

- El análisis de la introducción de tecnologías mas nuevas en el subsector calzado se utilizó para verificar la magnitud del cambio tecnológico en el sector cuero, por este subsector mas característico, conforme a lo expuesto en la descripción del ámbito competitivo.
- La introducción de algunas nuevas tecnologías en la producción de calzado en microempresas muestran la timidez del proceso de cambio tecnológico, pero a la vez indican movimientos en ese sentido.
- El uso de secadores de adhesivos, indica la búsqueda de soluciones a los problemas de adhesión y el mantenimiento del proceso de secado bajo condiciones controladas.
- El uso de activadores de adhesivo indica la introducción de adhesivos termoactivables de mayor resistencia
- El uso de pegadoras indica la voluntad de asegurar la presión de pegue para garantizar el producto.

En conclusión, en el sector se están generando cambios a tecnologías más nuevas y eficientes pero con mucha lentitud y lamentablemente en un número muy reducido de microempresas. A través de la tecnología las microempresas pueden ir ganando terreno competitivo. En muchos casos no es mayor la inversión o es poca frente a los beneficios encontrados.

El énfasis de los procesos de capacitación de la gerencia en aspectos relativos al estado del arte en la tecnología, puede ser un aspecto primordial para romper el temor que generan los procesos nuevos y especialmente sus procedimientos de implantación. El desconocimiento de estas tecnologías no permite visualizar su impacto en la competitividad.

2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

Los instrumentos de aplicación en la búsqueda de información son las encuestas, las cuales permitirán definir que imagen está proyectando la empresa; y de esta forma, tener claro y definido sobre que áreas se debe trabajar en el Plan de Mejoramiento.

Así mismo se logrará aumentar la productividad y desempeño de la empresa en el sector empresarial, alcanzando un nivel más alto de competitividad.

Por lo tanto, la recolección de información se realizará mediante las entrevistas personales y la encuesta, aplicando el instrumento de mayor utilización como lo es el cuestionario. A través de ellos, se aspira obtener la información necesaria para determinar el plan de mejoramiento a aplicar en la fábrica de Calzado Marquitos Sport.

2.1 CLIENTES ACTUALES

Cuadro 1. Clientes.

CLIENTES ACTUALES		
1	ISIDRO SILVA	BARRANCABERMEJA
2	JAIRO GALAN	BARRANCABERMEJA
3	HERNAN BECERRA	BARRANCABERMEJA
4	EMILIO DUQUE	BARRANCABERMEJA
5	ROSARIO CHINCHILLA	BARRANCABERMEJA
6	JAIME CARREÑO	SAN GIL
7	AIDE TOBOS	SAN GIL
8	AURELIO TOBOS	SAN GIL
9	MELINA GOMEZ	SAN GIL

10	ELSA MIRANDA	SAN GIL
11	NOEMI PLATA	SOCORRO
12	ISABEL PLATA	SOCORRO
13	DUVIAN SILVA	SOCORRO
14	CARLI	SOCORRO
15	OLGA	SOCORRO
16	JACQUELINNE	SOCORRO
17	RIGOBERTO LEON	CUCUTA
18	ALIX SANCHEZ	CUCUTA
19	ETELBINA MORALES	CUCUTA
20	EDILIA MORALES	CUCUTA
21	GIOVANI ORTIZ	CUCUTA
22	DID VELANDIA	SARAVENA
23	NAUN VELANDIA	SARAVENA
24	CARLOS CIFUENTES	BUCARAMANGA
25	JAIME MANTILLA	BUCARAMANGA
26	MODESTO RIVIERA	BUCARAMANGA
27	ROBERTO FORERO	BUCARAMANGA
28	EDGAR SANDOVAL	BUCARAMANGA
29	MARIA MILENA MEZA	BUCARAMANGA
30	LUZ MARINA YUSTI	PALMIRA
31	FELIPE PEREZ	PALMIRA

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

2.1.1 **Objetivo General.** Lograr fortalecer el vínculo existente entre la empresa Calzado Marquitos Sport y sus clientes actuales.

2.1.2 **Objetivos Específicos.**

- Reconocer el grado de satisfacción del cliente con el producto que se le está ofreciendo.
- Distinguir la verdadera rotación del producto de acuerdo a los diferentes estilos y diseños que posee la empresa.
- Averiguar que tanto conocimiento tienen los clientes acerca del portafolio de servicios de la empresa.

- Definir que estilo es el de mayor incidencia en el mercado.
- Corroborar si después de realizada la venta el cliente presenta inconformidad con el producto.
- Incrementar la publicidad del producto a través de folletos y medios de comunicación.
- Examinar la calidad del producto con respecto al de la competencia.
- Investigar que cantidades de calzado se le despacha a cada cliente, con el fin de determinar la posición de cada uno frente a la empresa.
- Determinar que clase de estrategia de ventas ha utilizado la empresa en la adquisición de sus clientes actuales.
- Determinar si la poca incidencia en ventas hacia algunos clientes se ve influenciada por una débil campaña publicitaria y ofertas en el precio.

2.1.3 **Tamaño de la población**, se encuentra representada por las comercializadoras de calzado a nivel nacional, que son clientes actuales de Calzado Marquitos Sport.

a) **Población Objetivo**, los Almacenes de Calzado que actualmente son clientes de Calzado Marquitos Sport.

2.1.4 **Tipo de Investigación**, se utilizará la descriptiva la cual nos permite atender variables como: ¿quién? ¿Por qué? ¿Qué? Y ¿Cómo?, ayudándonos a definir los problemas existentes en la empresa.

2.1.5 **Tipo de muestreo**, Para el presente trabajo se llevará a cabo un Censo, ya que el tamaño de la población es pequeño, se procederá a investigarles en su totalidad.

2.1.6 **Diseño**, este se elabora a través de la enumeración de todas las unidades de la población del 1 a N. en este caso los 31 clientes actuales vigentes de

Calzado Marquitos sport, por lo cual, no se llevará a cabo el cálculo de la muestra, ya que esta es totalmente representativa de la población y puede ser objeto de investigación.

2.1.7 **Unidad**, es cada almacén de calzado que distribuye el producto hasta el cliente final, actuando como agente activo en el proceso de comercialización.

2.1.8 **Elemento**, son los propietarios de los almacenes, es decir los clientes directos de Calzado Marquitos Sport.

2.1.9 **Marco**, es aquel listado que en algunos casos debe prepararse, en otros, tan solo se actualiza como es éste, encontrándose representado por los elementos que integran la población a investigar, es decir, los 31 clientes actuales de Calzado Marquitos Sport.

2.1.10 **Operación de Campo**, se aplicó la encuesta (Ver anexo D) a cada uno de los clientes actuales, obteniéndose la siguiente información:

- Satisfacción por el servicio recibido en Calzado Marquitos Sport.

Cuadro 2. Satisfacción por el servicio.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	29	94%
NO	2	6%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

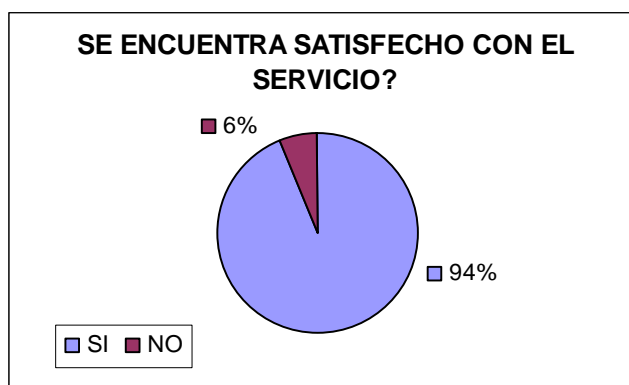


Figura 2. Satisfacción por el servicio.

Como se puede observar los clientes actuales que posee la empresa Calzado Marquitos Sport, poseen un índice muy bajo de insatisfacción con respecto al servicio que se les presta, representado en un 6%, ya que solo dos de estos clientes fieles han presentado inconformidad con el mismo. La inconformidad se ha presentado por situaciones esporádicas en las que el calzado llega a despegarse, tiene pegante en los pegues de la planta con el corte, lo cual afecta el exterior del mismo.

- Las expectativas en cuanto a estilo y diseños, presentada por los clientes-

Cuadro 3. Los estilos y diseños cumplen las expectativas?

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	25	81%
NO	6	19%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.



Figura 3. Los estilos y diseños cumplen las expectativas?

Según los resultados arrojados la aceptación del calzado por los diferentes clientes ha sido bastante considerable, la cual se encuentra representada en un 81% y la no aceptación del mismo, se ha dado debido a la falta de actualización de diseños y la estrecha creatividad que se ha presentado para competir en el mercado y cautivar a los diferentes clientes.

- Conocimiento de la totalidad de estilos de la empresa.

Cuadro 4. Conoce todos los estilos de la empresa.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	10	32%
NO	21	68%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

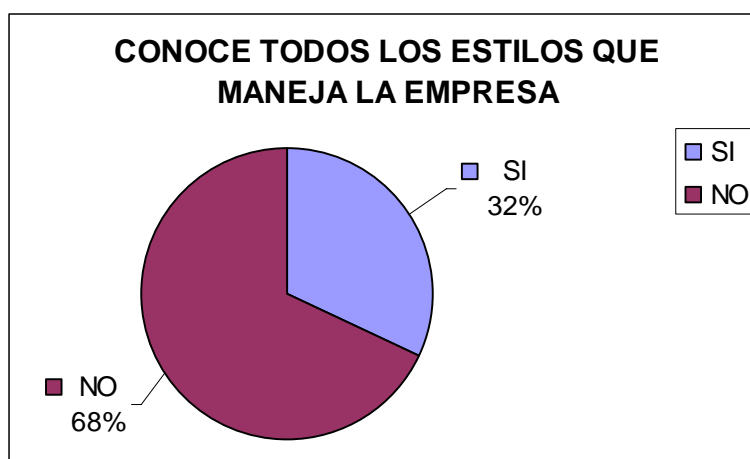


Figura 4. Conoce todos los estilos de la empresa.

Como se observa, no todos los clientes tienen conocimiento de los estilos que maneja la empresa (68%), debido a que el administrador los da a conocer a través de mostrarios físicos, razón por la cual, no siempre posee éstos completos y solo da a conocer algunos a los clientes locales y a los que se encuentran a nivel nacional solo cuando estos acceden a que se les envíe muestras. En conclusión solo el 32% de los clientes conocen los diferentes estilos y diseños que maneja la empresa.

- Líneas de calzado que adquieren los clientes actualmente.

Cuadro 5. Adquiere calzado de las dos líneas.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
CLASICO	5	16%
SPORT	26	84%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

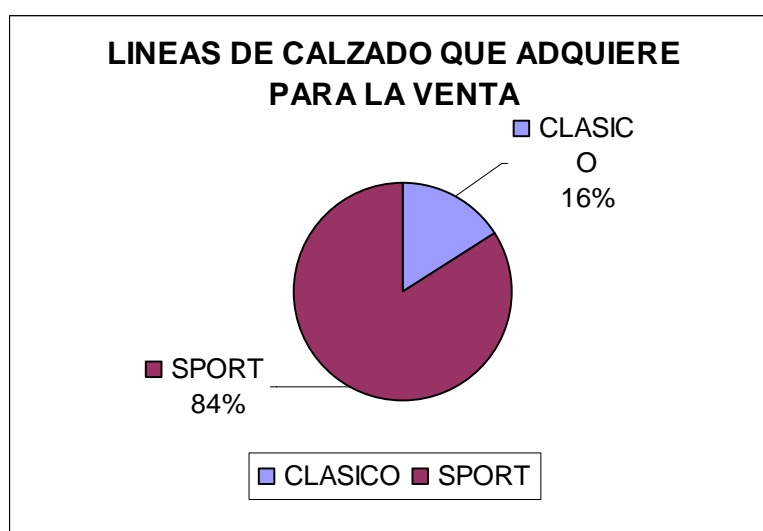


Figura 5. Adquiere calzado de las dos líneas.

La tendencia se manifiesta en la adquisición de calzado Sport, ya que la moda se ha inclinado por el calzado de planta el cual le brinda mayor comodidad al hombre actual, con estilos de apariencia formal pero con una suela de mayor duración, representado en un 84% por los diferentes clientes. No como ocurre con el calzado clásico el cual sólo ha tenido una demanda del 16%.

- Aceptación del calzado en el mercado.

Cuadro 6. Aceptación del mercado.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	30	97%
NO	1	3%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

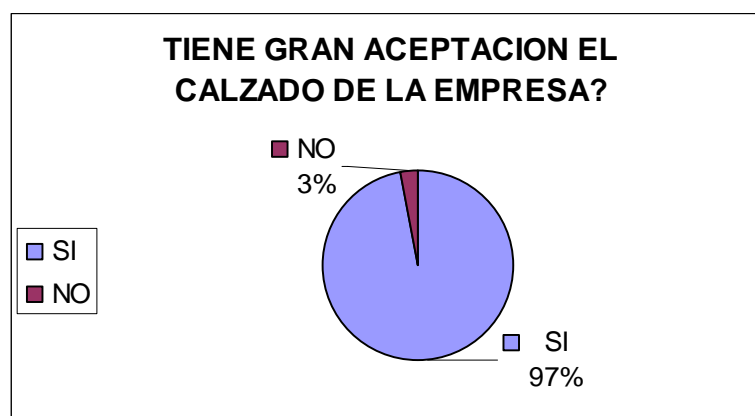


Figura 6. Aceptación del mercado.

Según los resultados este calzado gracias a la buena calidad que maneja ha presentado una asequible aceptación en el mercado, representada en un 97% y sólo un 3% manifiesta que la aceptación no ha sido del todo debido a la poca gama de diseños con respecto a los de la competencia y los productos complementarios que pueden hoy día encontrar en el mercado los diferentes clientes.

- Conformidad del cliente con el calzado que adquiere.

Cuadro 7. Ha presentado quejas por el calzado.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	28	90%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

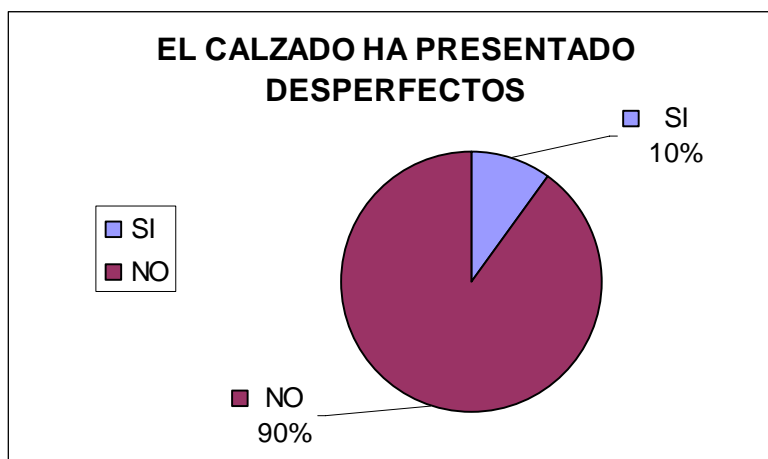


Figura 7. Ha presentado quejas por el calzado.

Las quejas que se han presentado por el calzado se encuentran representadas en un 10%, las cuales se le atribuyen a desperfectos en la elaboración del mismo, como en errores de armada o montaje del corte, errores humanos de los que no se encuentran exentos estos procesos.

Mientras el 90% demuestra la gran calidad con que se ha venido desarrollando este calzado para hombre.

- Desarrollo y evolución de los diseños que maneja la empresa.

Cuadro 8. Comportamiento de los diseños.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
A MEJORADO	4	13%
SE HA PAUSADO	27	87%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.



Figura 8. Comportamiento de los diseños.

Según el 87% los clientes, han expresado que se ha pausado la empresa, ya que existiendo un mercado tan amplio no se han explorado diversas alternativas, como la sandalia para hombre o la adquisición de nuevas molduras, generando de esta manera mayor incursión en el mercado conservando todas las garantías que hasta el momento el calzado de la empresa ha podido brindar a sus clientes. Así como también expresan la mejora que ha tenido (13%), aquellos que conocen el trabajo de esta empresa desde sus comienzos.

- Modo de ofrecer el calzado de esta empresa

Cuadro 9. Forma de visualizar los estilos.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
CATALOGOS	0	0%
FOLLETOS	0	0%
MUESTRAS	31	100%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

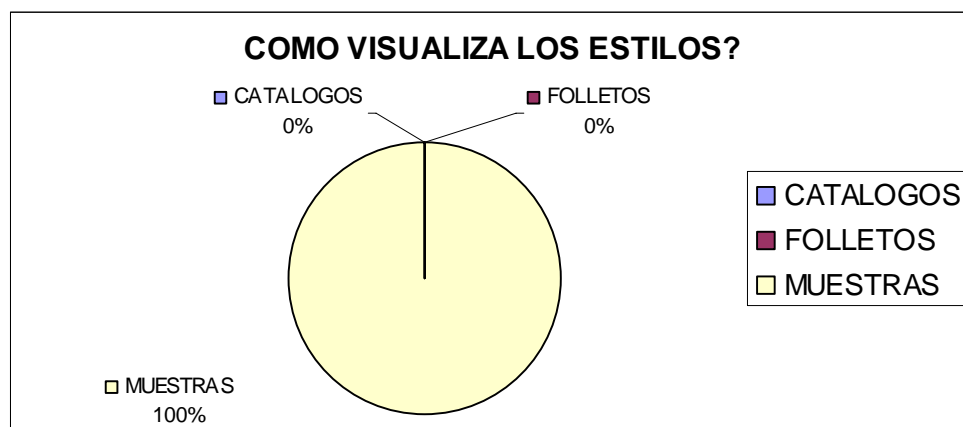


Figura 9. Forma de visualizar los estilos.

El 100% de los clientes confirmaron que los diferentes estilos de la empresa, los han detallado a través de mostrarios físicos, ya sea que el administrador les haga llegar personalmente, o a través de envíos a los clientes fuera de Bucaramanga. No existiendo por tal motivo otra manera de dar a conocer los estilos y diseños de la empresa como a través del correo electrónico, folletos, volantes o algún catálogo.

- La calidad del calzado con respecto a la competencia del mercado.

Cuadro 10. Calidad del calzado con respecto a la competencia.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	30	97%
NO	1	3%
TOTAL	31	100%

Fuente: Autores del proyecto.

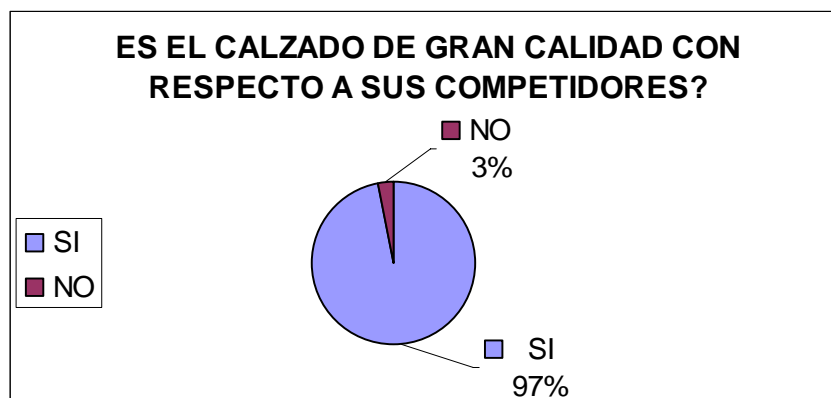


Figura 10. Calidad del calzado con respecto a la competencia.

Según la respuesta presentada por los diferentes almacenes calzado Marquitos brinda en un 97% una excelente calidad con respecto a la de sus competidores, ya que la mayoría de ellos venden calzado a precio un poco mas bajos, debido a que la elaboración de los mismos no se hace totalmente en cuero, sino que se emplean otra clase de materiales que pueden llegar a bajar los costos y que a simple vista no son detectados por los clientes finales.

2.1.11 **Conclusiones,** Según los resultados arrojados en este estudio, Calzado Marquitos Sport ha logrado alcanzar gran acogida por su producto en el mercado, siendo su calzado apetecido por su calidad, la cual ha ganado gracias al arduo esfuerzo de hace ya varios años. Mejorando cada día el calzado que ofrece a sus clientes, hecho que se encuentra representado por el 94% de satisfacción hacia su producto final según la encuesta.

Aunque es notablemente necesario la innovación de sus diseños, el uso de herramientas que le permitan brindar un completo portafolio de servicios, incrementando el porcentaje de mejoramiento de un 13% a un 60%, logrando incursionar a nuevos mercados haciendo parte de portales de Internet, manejando su propio portafolio permitiendo apreciar no solo los estilos sino, la calidad de los cueros, su textura y las diferentes modalidades de pago dependiendo si se realiza a crédito o de contado, y todos estos aspectos alcanzaran una pequeña ventaja que se convertirá en una motivación más para crear lazos comerciales, ya que la empresa logrará alcanzar un reconocimiento por su esfuerzo por mejorar y brindar lo mejor a sus clientes.

En conclusión, la empresa deberá elaborar un portafolio de servicio donde se pueda apreciar los diferentes estilos según su clasificación sport y clásico, además de especificar las texturas de los cueros, colores, tipos de plantas, precios de contado y crédito, condiciones de pago, descuentos especiales y publicidad que permita incentivar a los clientes.

Además esta organización puede cotizar los costos para hacer parte de un portal de Internet, pero antes debe capacitarse para comprender todo lo correspondiente al ámbito de la exportación y reconocer con que capacidad de producción cuenta, así como definir claramente la publicidad que empleará en la misma. Para esto podrá informarse con ZEIKY, el cual es un “centro empresarial de comercio,

encargado de generar la cultura exportadora y promover las exportaciones”¹⁰ o PROEXPORT, “entidad que promueve las exportaciones colombianas, con asesoría y apoyo integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios que facilitan el diseño y ejecución de un plan exportador”¹¹

El cliente interno es uno de los factores importantes de todo ente empresarial, razón por la cual sería bastante gratificante crear vínculos con entidades como el SENA “Servicio de Formación Profesional Integral Gratuita, quien está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos”¹², quien brinda capacitación y orientación especializada sobre todo en este ramo del calzado, para fortalecer el conocimiento empírico de los trabajadores que tienen toda una vida en este oficio.

2.2 **MERCADO POTENCIAL**

Se identifica la población económica activa; sin embargo al querer llegar a nuevos clientes requiere de una profunda reestructuración interna que permita satisfacer las necesidades de los clientes actuales, para captar nuevos.

Actualmente las grandes empresas existentes en el mercado no solo satisfacen al mercado nacional sino también internacional, razón por la cual es necesario que estas pequeñas empresas, como lo es Calzado Marquitos inicien una modificación que les permita solidificarse frente a nuevos mercados para lograr ser tan competitivos no solo a nivel regional, sino también nacional e internacional.

¹⁰ http://www.camaradirecta.com/otras_secciones.php?op=webccb/servicios/zeiky/default.htm

¹¹ <http://www.camaradirecta.com/links.php?op=viewlink&cid=5&min=10&orderby=titleA&show=10>

¹² <http://www.sena.edu.co/Portal/Portafolio+de+Servicios+SENA/>

Al explorar nuevos mercados especialmente el internacional se debe cumplir con los requisitos mínimos exigidos como lo son: constitución legal de la empresa, inscripción en las cámaras de comercio, certificado de calidad, producto competente, estudios previos del mercado a exportar y suficiente capacidad de producción acorde a la demanda.

2.2.1 **Objetivo General**, conocer cuál es la demanda potencial del calzado clásico y Sport.

2.2.2 **Objetivos Específicos**

- ❖ Reconocer el segmento de mercado en el cual tiene mayor incidencia la venta de calzado clásico y Sport.
- ❖ Indagar cantidad de calzado clásico y sport despachado actualmente por estas fábricas de calzado.
- ❖ Investigar los diseños que tienen mayor rotación en el mercado.
- ❖ Definir la frecuencia de venta del calzado clásico y sport.
- ❖ Concretar que segmento del mercado posee demanda insatisfecha con respecto al producto.
- ❖ Reconocer los precios que se están manejando en el mercado, para lograr emplear una buena estrategia publicitaria de ofertas.

2.2.3 **Tamaño de la población**, se encuentra representado por los almacenes de calzado registrados en el directorio y en la revista del calzado, que no son clientes de Calzado Marquitos Sport.

a) **Población Objetivo**, Almacenes de Calzado para Hombre.

2.2.4 **Tipo de investigación**, se utilizará la investigación descriptiva.

2.2.5 Tipo de Muestreo, Muestreo Aleatorio Simple.

2.2.6 **Diseño muestral**, para efectuar este calculo se tiene en cuenta de 1 a N, es decir de 1 a 101 Almacenes de calzado, haciéndose necesario aplicar la formula probabilística al azar simple, para hallar la muestra representativa en el cuestionario a aplicar:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(E^2 * (N - 1)) + (Z^2 * P * Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Variable estandarizada para un nivel de significancia (1.96)

E = Error respecto al muestreo (5%)

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito 0.5

Q = probabilidad de fracaso 0.5

1-& = nivel de confiabilidad del 95%

& = nivel de significancia del 5% (0.5)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (101) * (0.5) * (0.5)}{((0.05)^2 * (101-1)) + ((1.96)^2 * (0.5) * (0.5))} = \frac{97.00}{(0.25 + 0.9604)} = \frac{97.00}{1.2104}$$

$$n = \mathbf{80.13}$$

2.2.7 Unidad Muestral, almacenes de calzado para hombre.

2.2.8 **Elemento muestral**, vendedores de calzado de los diferentes almacenes de Bucaramanga.

2.2.9 **Marco Muestral**, son los 101 almacenes de calzado que se tomaron de los registrados en el directorio y la revista industrial del calzado, a Diciembre de 2006.

2.2.10 **Operación de campo.** se aplicó la encuesta (Ver anexo E) a 80 almacenes de calzado para hombre, obteniéndose la siguiente información:

- Calzado que se ofrece en los diferentes almacenes de calzado para hombre.

Cuadro 11. Calzado que se ofrece.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
CLASICO	19	24%
SPORT	35	44%
DEPORTIVO	26	32%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto

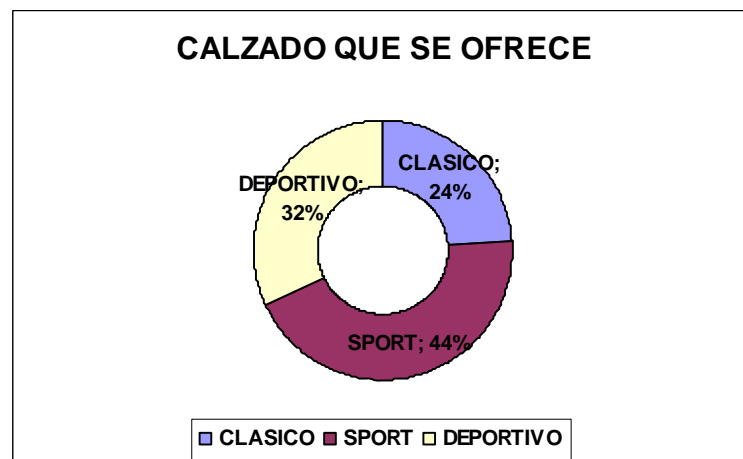


Figura 11. Calzado que se ofrece.

Según los resultados arrojados los diferentes almacenes de calzado aciertan que la línea mas vendida es la del calzado sport, con un 44%; ya que es mas apetecida por jóvenes y adultos por su comodidad, no como sucede con el deportivo el cual tiene mayor salida en la gente joven y el clásico con la gente que labora, en su mayoría personas adultas.

- Aspectos de mayor relevancia para los almacenes a la hora de adquirir el calzado.

Cuadro 12. Principales aspectos del calzado.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
COMODIDAD – PRECIO	45	56%
MARCA – PRECIO	35	44%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

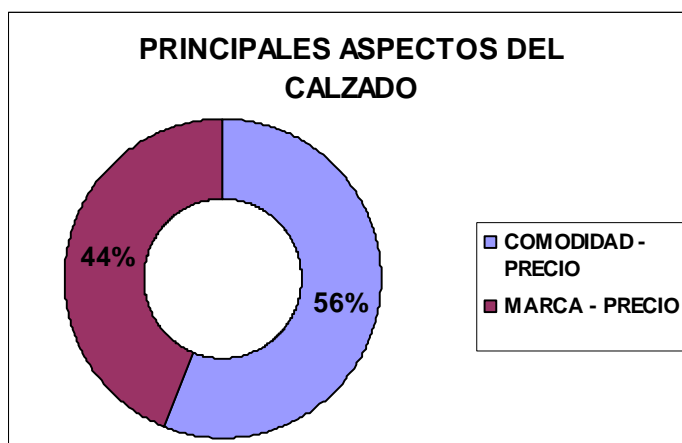


Figura 12. Principales aspectos del calzado

Según los almacenes de calzado las características más importantes para el cliente son la comodidad y el precio con un 56% con respecto a la muestra y con respecto a la población es de un 45%, ya que a la hora de comprar las marcas no siempre ofrecen cueros flexibles que pueden adaptarse a diferentes texturas del pie, por lo cual la marca – precio (44%) se sitúa en un segundo plano a la hora de adquirir el calzado en los diferentes almacenes de calzado.

- Calzado de mayor demanda según la apreciación de los almacenes.

Cuadro 13. Calzado de mayor demanda.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
CLASICO	18	23%
SPORT	62	77%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

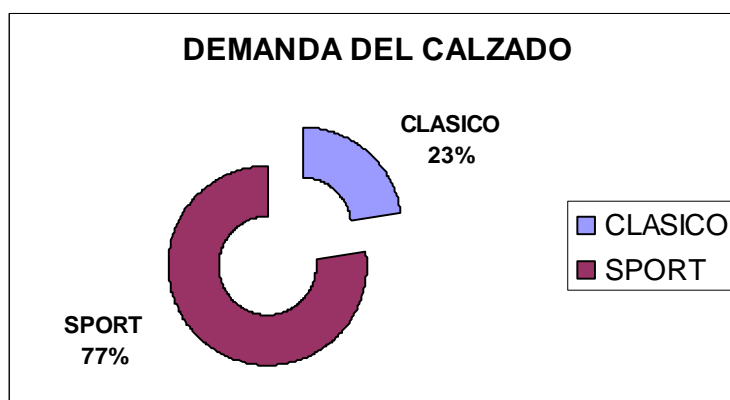


Figura 13. Calzado de mayor demanda.

Según los resultados el calzado sport tiene mayor demanda (77%) y con referencia a la población este incide en un 62%, caso contrario el del calzado clásico (23%) demostrando, que ésta es una línea de alta competitividad en el sector del calzado para hombre

➤ Los almacenes opinan si los estilos del mercado han presentado variaciones en cuanto a estilos, cueros y plantas.

Cuadro 14. Variaciones del calzado

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	75	94%
NO	5	6%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.



Figura 14. Variaciones del calzado

Según la apreciación dada por los propietarios de los almacenes, dentro de la línea de calzado para hombre, la que mayor variación ha presentado es el calzado sport con un 94% con respecto a la muestra y a la población con un 75%, el cual puede traer plantas livianas, pesadas, gruesas, finas, los colores pueden variar de oscuros a claros, las texturas de cueros lisos a cueros nobu, lo cual no ocurre en el clásico con un 6%, los cuales mantienen las tendencias del mocasín, tubular y cordón en el cual solo presenta mayor variación la horma la cual puede ser cuadrada, puntuda o redonda.

➤ Para el almacén de calzado para hombre la utilidad se encuentra representada en estas dos líneas.

Cuadro 15. Generador de mayor utilidad.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SPORT	67	84%
CLASICO	13	16%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

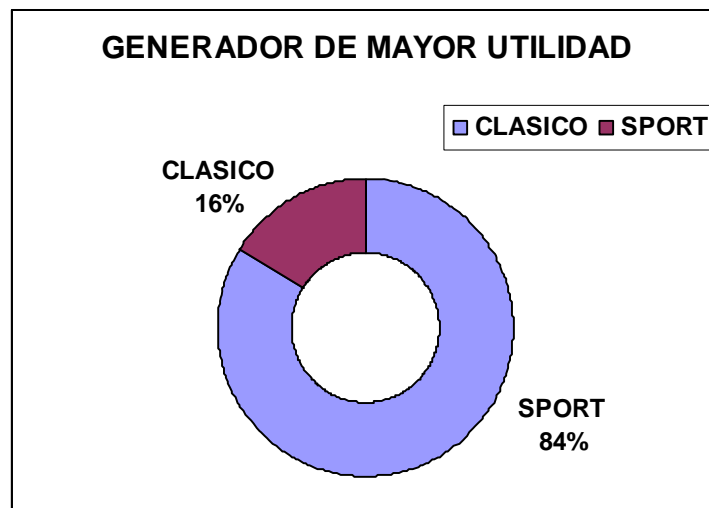


Figura 15. Generador de mayor utilidad.

El calzado que le ha generado mayor utilidad a los establecimientos ha sido el sport con un 84%, ya que es un calzado que tiene mayor rotación en las temporadas altas según los propietarios de los mismos.

- Algunos almacenes han adquirido calzado de otros países, mientras otros solo han adquirido productos nacionales.

Cuadro 16. Origen del calzado.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	22	28%
NO	58	72%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.



Figura 16. Origen del calzado.

La adquisición de calzado para los almacenes que manejan esta clase de líneas para hombre, por lo general se abstienen de surtir con calzado de baja calidad, ya que la mayoría de los clientes potenciales que compran éstos, suelen necesitar de una vida útil mas considerable que lo que suele suceder con el calzado para dama. Siendo este el motivo principal por el cual la adquisición de zapato extranjero no es tan acechado, ya que usualmente no es de tan buena calidad como el nacional, razón por la cual la incidencia porcentual sobre la población es del 58% y del 72% para la muestra.

- Las temporadas altas de calzado para hombre de los diferentes almacenes.

Cuadro 17. Temporada del calzado para hombre

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
NOVIEMBRE	19	24%
DICIEMBRE	17	21%
MAYO	19	24%
JUNIO	16	20%
SEPTIEMBRE	9	11%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

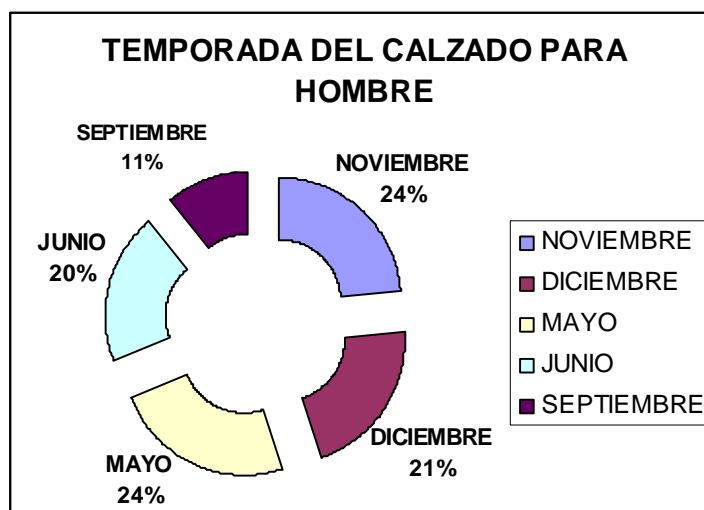


Figura 17. Temporada del calzado para hombre.

Según los resultados arrojados en la encuesta, los meses con mayor demanda de calzado para hombre se encuentran representados por noviembre con un 24% debido a la proximidad con las fechas decembrinas, los eventos familiares como grados, matrimonios, primeras comuniones y otros, así como en mayo (24%) empieza a aumentar la rotación del calzado por la celebración en junio del día del padre.

- El zapato clásico con planta de grupón y el calzado sport con planta de caucho tiene diferentes demandas.

Cuadro 18. Preferencia en la planta del calzado.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
CAUCHO	77	96%
GRUPON	3	4%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

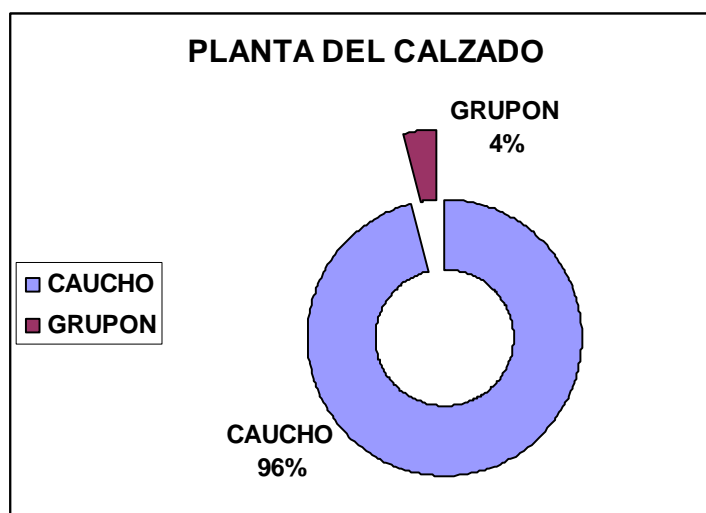


Figura 18. Preferencia en la planta del calzado.

Es notable que hoy día la preferencia por el calzado en suela de caucho tiene mayor incidencia, a tal punto, que hoy día el zapato clásico se elabora con estas plantas que mantienen la elegancia del mismo sirviendo como prendas de vestir formales. Por esta razón la gran aceptación representada en un 96%.

- Cantidad de calzado vendido mensualmente entre calzado clásico y Sport.

Cuadro 19. Cantidad de calzado vendido mensualmente.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
100 PARES	7	9%
200 PARES	19	24%
300 PARES	25	31%
MAS DE 400 PARES	29	36%
TOTAL	80	100%

Fuente: Autores del proyecto.

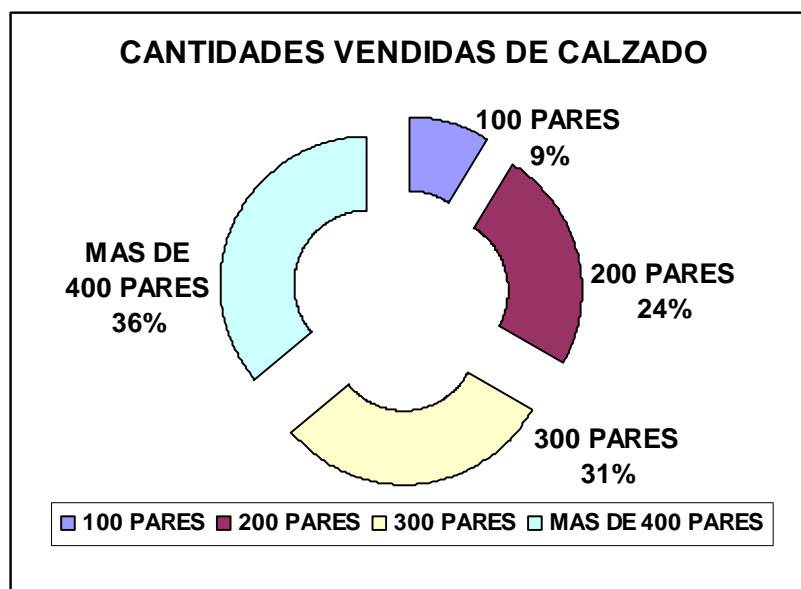


Figura 19. Cantidad de calzado vendido mensualmente.

Las respuestas arrojadas permiten vislumbrar claramente una parte de la demanda que actualmente tiene este calzado, representada solo por 80 almacenes de calzado de la ciudad de Bucaramanga, lo que aprueba que esta demanda debe ser explotada aportando zapato de calidad, para cubrir las necesidades de la comunidad.

2.2.11 **Conclusión,** El mercado del calzado para hombre ha sido uno de los mas predecibles, ya que al contrario del zapato para dama y niño, este guarda un estilo vanguardista con colores clásicos como el negro, marrón, miel, cueros como nobu, florantin o napas, plantas de Caucho, Tr, Espanso dentro de lo que son la materia prima y hormas como la puntuda, la punta cuadrada, la simetrica, que le dan un ligero cambio al calzado.

El mercado potencial se encuentra dispuesto a adquirir nuevos diseños para innovar estas prendas de vestir y brindarle al hombre de hoy un calzado no solo basado en su comodidad y confort, sino también con estilos nuevos frescos, livianos, a precios asequibles con numeraciones no solo del 37 al 43 sino sobrepasando estos límites que se han impuesto como parámetros normales de calzado, para cubrir la necesidad de todas aquellas personas que requieren de una numeración como 44 y 45.

La demanda de calzado para hombre es constante y latente, puesto que usualmente ellos realizan labores que requieren de un buen calzado como sucede con los conductores, los motociclistas, los vendedores, los celadores, entre otros.

Actualmente la empresa Calzado Marquitos Sport produce entre 300 y 400 pares semanales es decir un promedio de 350 pares semanales y 1.400 mensuales, despachando un promedio de 45 pares de calzado para cada uno de los 31 clientes que posee. Y según la investigación realizada una gran parte del mercado representado en un 36% comercializa más de 400 pares al mes siendo $(29 \times 400 = 11.600)$ 11.600 pares de calzado que demanda este porcentaje del mercado. Al igual que demandan en un 96% la suela de caucho y en un 84% el zapato sport, lo que puede indicar que es el momento de innovar con el calzado clasico y suelas de caucho para satisfacer totalmente a los clientes finales.

Razón por la cual se ha realizado una proyección de esta demanda a 5 años para reconocer en cuanto ascendería la misma:

Cuadro 20. Demanda proyectada

DEMANDA PROYECTADA A 5 AÑOS						
CONCEPTOS	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Demanda del 36% de						
La población mensual	400	436	475	518	565	615
Demanda del 36% de						
La población anual	11.600	12.644	13.781	15.021	16.373	17.847

Fuente: Según la tasa de crecimiento registrada por el DANE (1.09% para Santander) Ver anexo F.

Según la nueva demanda registrada en el mercado y tomando solo en cuenta aquellos almacenes que adquieren más de 400 pares al mes, Calzado Marquitos Sport requiere para lograr cubrir parte de esta demanda, incrementar su capacidad de producción para continuar abasteciendo a sus clientes actuales y a futuros clientes que puedan surgir al momento de entrar en nuevos mercados.

En conclusión Calzado Marquitos deberá aumentar su capacidad de producción ya sea a través de nueva maquinaria o de mano de obra que aporte a esta misma causa.

2.3 COMPETENCIA

Con el análisis de este factor representado en 299 empresas de calzado, según los registros de la Cámara de Comercio y Asoinducal se buscará analizar no tanto la posición de la empresa en el mercado con respecto a la ventaja o desventaja que representa para Calzado Marquitos Sport de la competencia, sino analizar además cual es la demanda potencial vigente para el calzado clásico y sport, que es el producto que actualmente se está fabricando, con lo cual se puede considerar la posibilidad de aumentar la capacidad de producción y la publicidad para abarcar más mercado potencial.

2.3.1 **Objetivo General**, Conocer las características de la competencia.

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar que empresas fabrican la misma línea de calzado que la empresa Calzado Marquitos Sport.
- Determinar según su capacidad de producción que tanto abastecimiento tienen en el mercado.
- Reconocer la calidad del producto de la competencia, así como los precios que maneja.
- Indagar por la capacitación con que cuenta el personal de la competencia.
- Distinguir las principales fuentes de publicidad que maneja la competencia.

2.3.3 **Tamaño de la población**, se encuentra representado por las fabricas de calzado para hombre registradas en la Cámara de Comercio y Asoinducal a junio de 2006.

a) **Población Objetivo**, 299 Fábricas de Calzado para Hombre.

2.3.4 **Tipo de investigación**, se utilizará la investigación descriptiva.

2.3.5 **Tipo de Muestreo**, Muestreo Aleatorio Simple.

2.3.6 **Diseño muestral**, para efectuar este calculo se tiene en cuenta de 1 a N, es decir de 1 a 299 fabricas de calzado para hombre, haciéndose necesario aplicar la formula probabilística al azar simple, para hallar la muestra representativa en el cuestionario a aplicar:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(E^2 * (N - 1)) + (Z^2 * P * Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Variable estandarizada para un nivel de significancia (1.96)

E = Error respecto al muestreo (5%)

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito 0.5

Q = probabilidad de fracaso 0.5

1-& = nivel de confiabilidad del 95%

& = nivel de significancia del 5% (0.5)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (299) * (0.5) * (0.5)}{((0.05)^2 * (298)) + ((1.96)^2 * (0.5) * (0.5))} = \frac{287.1596}{(1.7054)}$$

n = **168,38**

2.3.7 **Unidad Muestral**, almacenes de calzado que hacen parte de la competencia de Calzado Marquitos Sport.

2.3.8 **Elemento muestral**, propietario de la fábrica.

2.3.9 **Marco Muestral**, son las 299 empresas de calzado según registro de la Cámara de Comercio a junio de 2006 y , que fabrican calzado para hombre.

2.3.10 **Operación de campo**. se aplicó la encuesta (Ver anexo G) a 168 fabricas de calzado para hombre, según registros de la Cámara de Comercio y Asoinducal a octubre de 2006, obteniéndose la siguiente información:

➤ Clase de calzado fabricado

Cuadro 21. Línea de calzado fabricada.

PRECIOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
CLASICO	57	30%
SPORT	84	50%
DEPORTIVO	33	20%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

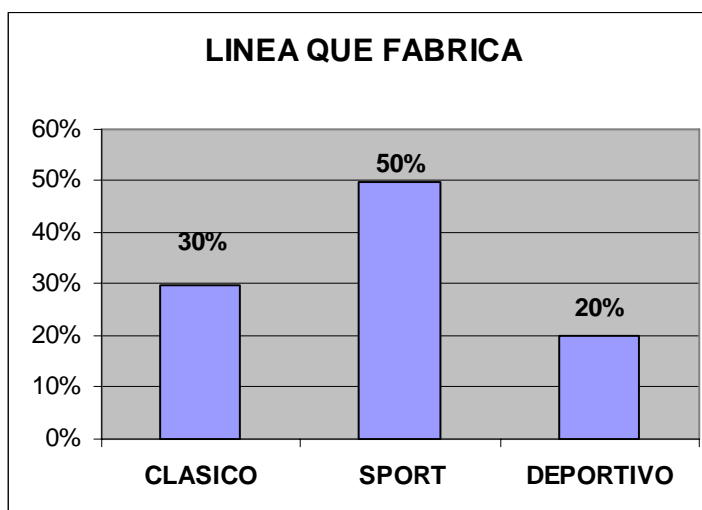


Figura 20. Línea de calzado fabricada.

Como se puede observar la tendencia de los fabricantes de calzado es hacia el calzado Sport, representado en un 50% y con respecto a la población en un 11%, ya que según ellos no requiere de demasiada maquinaria como el zapato clásico (Grupón) o el deportivo el cual necesita de una considerable mano de obra por la cantidad de piezas que requiere su elaboración.

- Cantidad de calzado fabricado por otras fabricas de calzado para hombre

Cuadro 22. Cantidad de calzado fabricado

CALZADO FABRICADO	RESPUESTA	PORCENTAJE
10 A 50 PARES	55	58%
51 A 100 PARES	50	30%
101 A 150 PARES	25	15%
151 A 200 PARES	22	13%
MAS DE 200 PARES	16	10%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

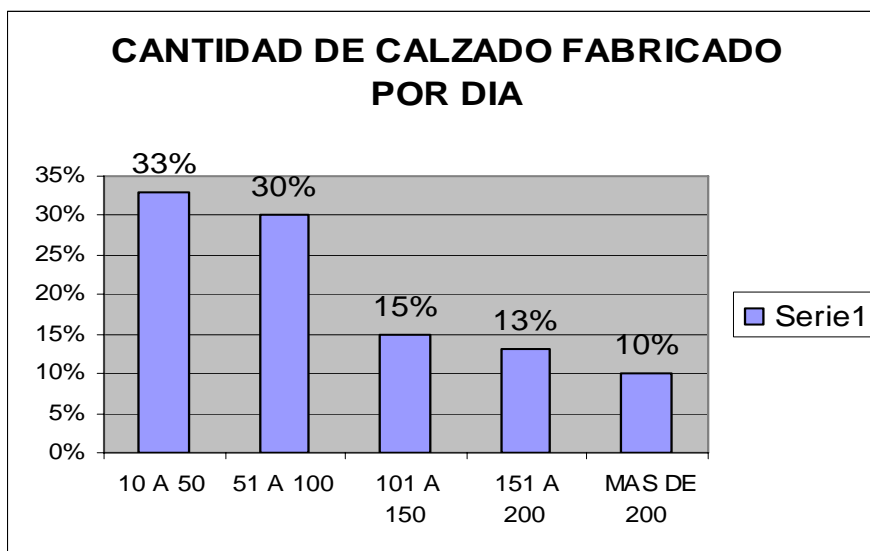


Figura 21. Cantidad de calzado fabricado

Según los datos arrojados la gran parte de los encuestados son propietarios de pequeñas empresas bien constituidas representadas por el 33% y 30%, siendo uno de los principales competidores de Calzado Marquitos ya que se encuentran en el mismo nivel de evolución empresarial.

- Comportamiento de los precios por parte de otros fabricantes de calzado para hombre.

Cuadro 23. Manejo del precio.

PRECIOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
INFERIOR	54	32%
IGUAL	65	38%
SUPERIOR	49	29%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

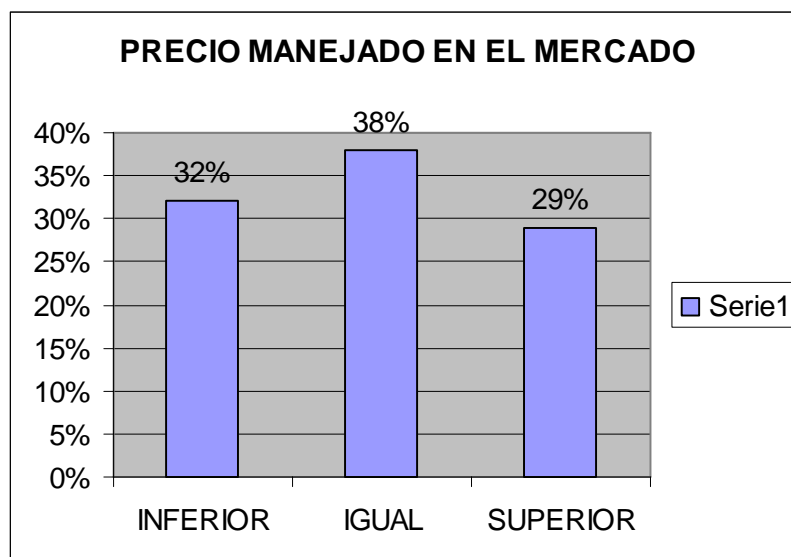


Figura 22. Manejo del precio.

La mayor parte del mercado opta por ofrecer su producto a un precio igual o inferior como estrategia de competitividad, con un 32% y 38%, mientras otros manejan igualdad en los precios dando otra clase de beneficios para el cliente representado en la población con un 7.1%; y sólo un 29% manejan precios superiores a los del mercado gracias al reconocimiento que han alcanzado.

- Regiones a las que usualmente se distribuye el calzado por parte de otros fabricantes.

Cuadro 24. Sitios de distribución.

SITIOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
BARRANCA	9	5%
BOGOTA	84	50%
CUCUTA	13	8%
BARRANQUILLA	38	22%
OTROS	24	14%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

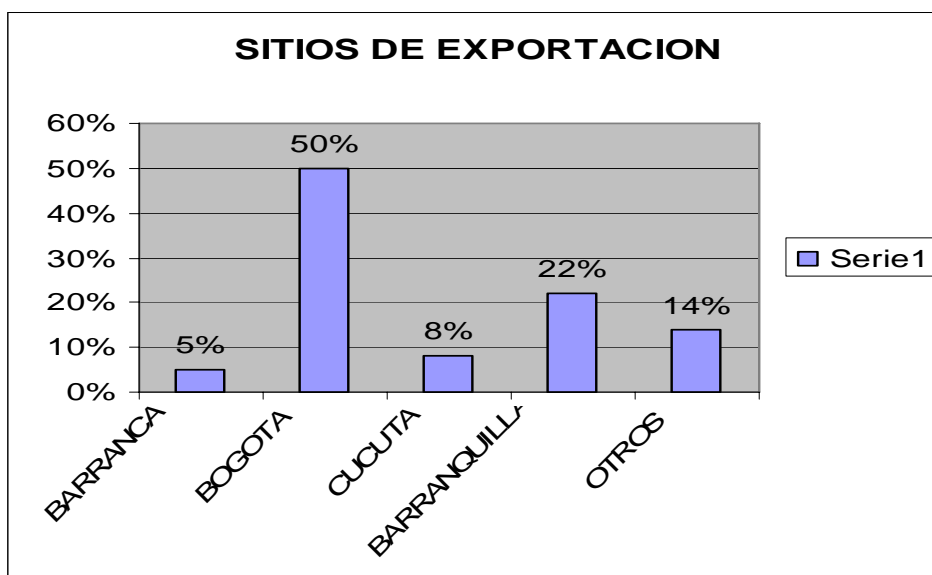


Figura 23. Sitios de distribución.

Estas pequeñas empresa según lo reflejado en la encuesta han mostrado como la distribución de su producto a otras regiones han permitido una óptima participación en el mercado, permitiéndole subsistir ya que la competencia en el departamento es bastante dura por el contrabando que llega a cada día. Notándose que las la distribución tiene una mayor participación en Bogotá con un 50% con respecto a la muestra y a la población en un 11%.

- Los fabricantes de calzado y su opinión frente a la exportación.

Cuadro 25. Exporta el calzado que fabrica.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	67	40%
NO	101	60%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

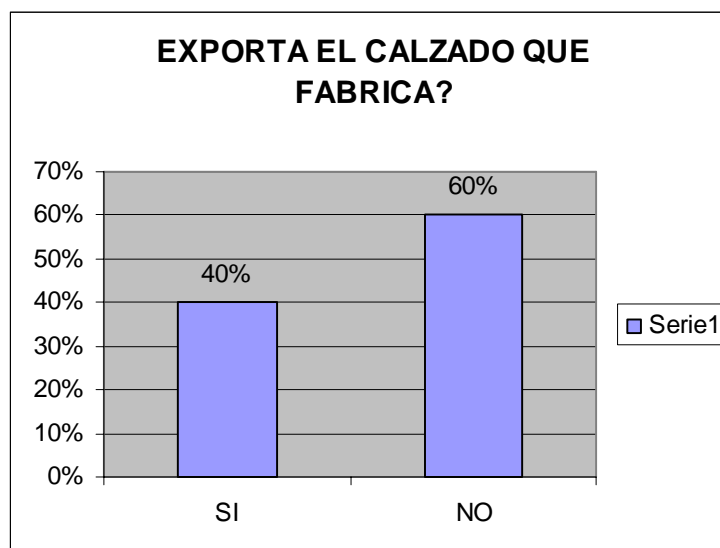


Figura 24. Exporta el calzado que fabrica

La mayor participación se encuentra representada por un 60%, la cual se representa en la población con un 8.8%, indicando que gran parte de los fabricantes de calzado no cuentan con las herramientas o vínculos necesarios para exportar sus productos, mientras el 40% cuenta con intermediarios u otros y su producto es exportado así sea indirectamente.

- Formas como los fabricantes innovan en sus diseños.

Cuadro 26. Formas de Innovar.

INNOVA CON DISEÑOS:	RESPUESTA	PORCENTAJE
PROPIOS	12	7%
COMPRADOS	60	36%
DE REVISTAS	16	9%
DE FERIAS	10	6%
DE MERCADO	54	32%
OTROS	16	10%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

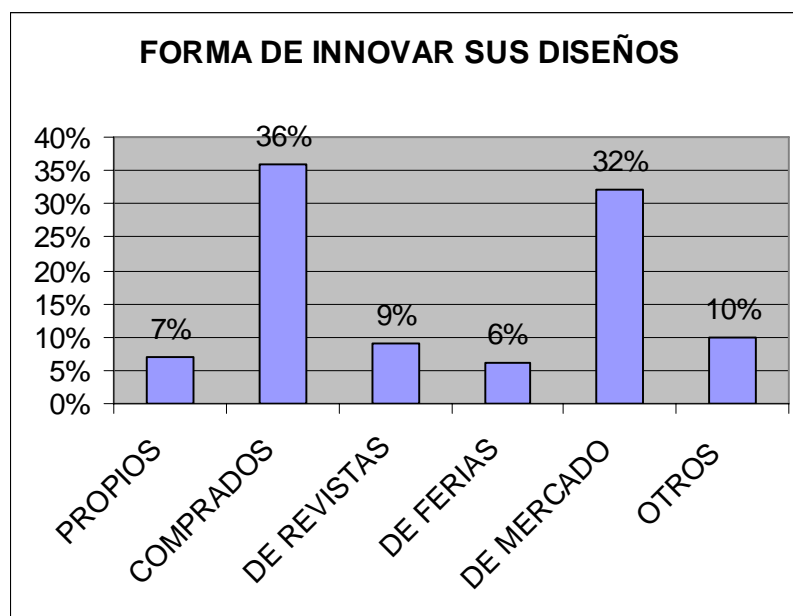


Figura 25. Formas de innovar.

La gran parte de los pequeños fabricantes optan por diseñar estilos y diseños según las tendencias de la moda en el mercado o por adquirirlos a través de modelistas según lo demostrado en la encuesta con un 36% y 32%, así como guiarse por las pautas que brindan las revistas y ferias para fabricar diseños propios y darles un toque de nacionalidad.

- Nivel de educación de los operarios de otras fabricas de calzado para hombre.

Cuadro 27. Nivel de educación.

EDUCACION	RESPUESTA	PORCENTAJE
PRIMARIA	74	44%
BACHILLERATO	53	32%
TECNICO	11	6%
PROFESIONAL	12	7%
NINGUNO	18	11%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

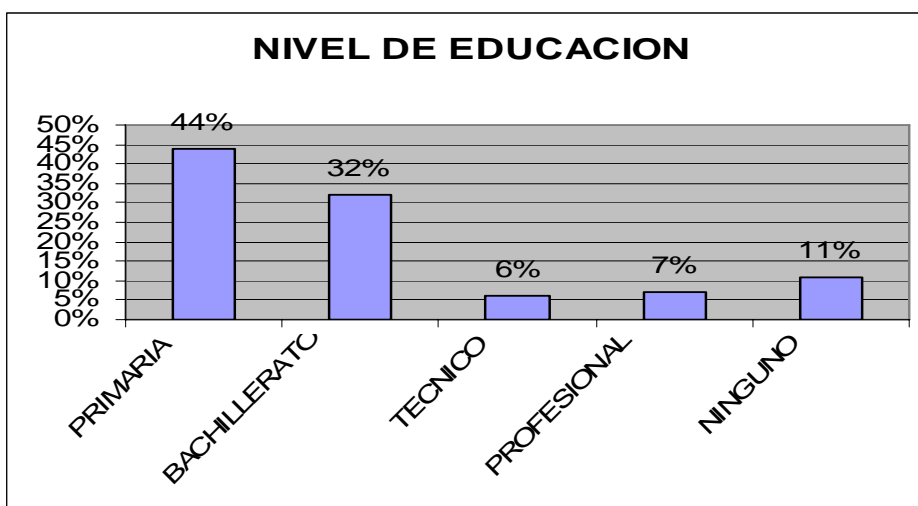


Figura 26. Nivel de educación.

En las diferentes fábricas de calzado, los empleados han adquirido su destreza y habilidad gracias al conocimiento empírico (11%), razón por la cual la mayoría de ellos solo han alcanzado estudios básicos como la primaria (44%) y el bachillerato (32%) y con respecto a la población la primaria en un 9.7% y el bachillerato en un 7.03% y otros en especial las personas adultas no han accedido a ninguna clase de estudio tal como lo muestran los resultados de la encuesta.

➤ Capacitación ofrecida a los empleados.

Cuadro 28. Encuesta capacitación.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	54	32%
NO	114	68%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

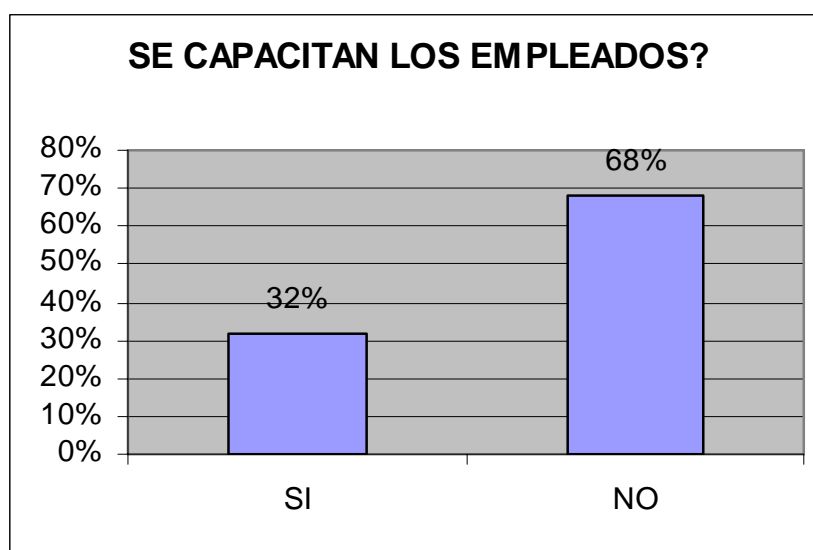


Figura 27. Encuesta capacitación.

La mayor parte de los administradores afirman contar con personal con una larga experiencia en el ramo, razón por la cual la capacitación no les es tan necesaria representado en un 68%, con respecto a la muestra y a la población con un 7.1%. Aunque un 32% afirman que las constantes capacitaciones son necesarias a causa de la gran cantidad de materiales nuevos que entran al mercado y sobre los cuales se deben emplear métodos diferentes de acabado.

- Algunas fábricas de calzado consideran la adquisición de nueva maquinaria.

Cuadro 29. Adquisición de tecnología.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	115	68%
NO	53	32%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

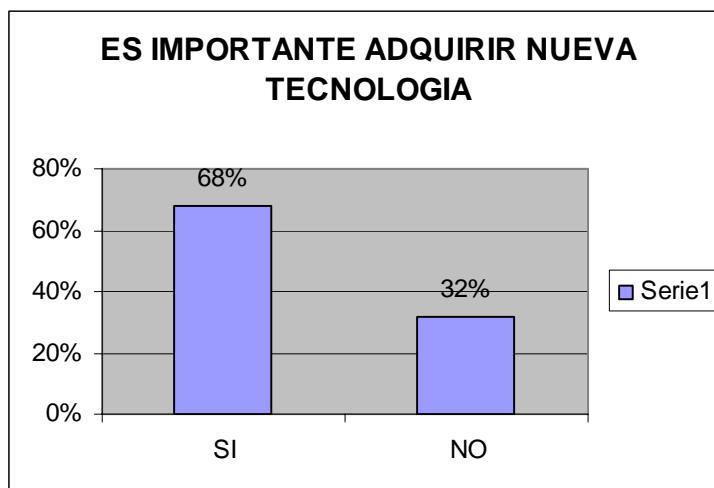


Figura 28. Adquisición de tecnología.

Que la tecnología sea de gran importancia para las empresas de calzado ha marcado la pauta en esta encuesta, donde el 68% con respecto a la muestra y a la población con un 8.5%, afirma que sin buena maquinaria sería imposible abastecer al mercado con productos de calidad. Mientras que algunos fabricantes afirman que sus productos no requieren gran cantidad de maquinaria sino de mano de obra bien calificada.

- Publicidad empleada por los fabricantes para ofrecer su calzado.

Cuadro 30. Medios Publicitarios empleados.

MEDIOS PUBLICITARIOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
PRENSA	8	5%
REVISTAS	72	43%
RADIO	2	1%
FERIAS	56	33%
TELEVISION	2	1%
VOLANTES	10	6%
NINGUNO	5	3%
OTRO	13	8%
TOTAL	168	100%

Fuente: Autores del proyecto.

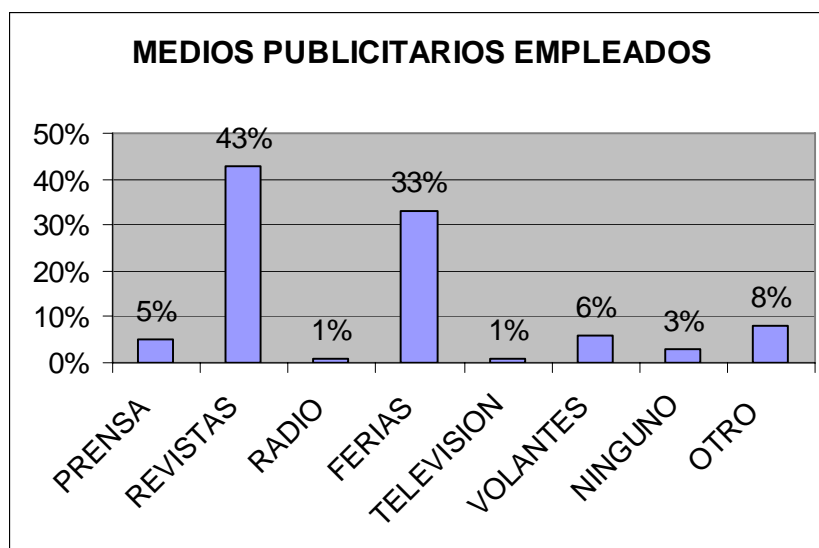


Figura 29. Medios publicitarios empleados.

Según el porcentaje de mayor participación en esta encuesta las revistas con un 43% y las ferias con un 33%, son los principales métodos publicitarios que emplean los diferentes fabricantes de calzado seguido de los volantes, la prensa, la radio y la televisión para aquellos que poseen mayores ingresos por su actividad.

2.3.11 Conclusión, La competencia para Calzado Marquitos Sport con respecto a las pequeñas y medianas empresas, hoy día es bastante influyente, ya que el surgimiento de las mismas se da constantemente creando un mercado altamente competitivo, encontrándose bastante concentrada la competitividad especialmente en el calzado sport según los datos arrojados en la encuesta representados en un 53%, es decir, siendo la línea para hombre más fabricada a comparación del calzado clásico y el deportivo.

Es el momento indicado para actuar pro activamente creando diferentes estrategias publicitarias, intentando abarcar nuevos mercados, ya que según la investigación realizada solo un 40% exporta su producto, gestionando lo correspondiente a la incursión de nueva tecnología o maquinaria que aun no posea la empresa, de tal forma que se ahorrará no solo costos en tiempo, transporte y maquila sino que también se logrará aumentar la capacidad de producción y se agilizaran los procesos de operación.

El factor humano es algo que no se puede dejar de lado al momento de hablar del éxito de una empresa, razón por la cual es indispensable brindar un factor de motivación diferente a la remuneración económica que normalmente reciben, como capacitaciones a favor del fortalecimiento del clima laboral y para el rendimiento en sus tareas diarias, de tal forma que cumplir con sus obligaciones no solo sea un deber sino un placer.

Calzado Marquitos deberá empezar por un mantenimiento o renovación de su maquinaria, para lograr abastecer sus pedidos, con unas capacitaciones al personal para ser altamente competitivo y con el diseño de unas estrategias publicitarias que le permitan hacerse mas notorio en el mercado, ganando de esta manera mayor participación en el mismo.

Estos aspectos no solo favorecerán al cliente interno, cliente externo sino también a la misma empresa quien también logrará dar un paso delante de sus competidores.

2.4 **PROVEEDORES**, la empresa Calzado Marquitos Sport adquiere sus materias primas e insumos para la elaboración del calzado en los diferentes almacenes como lo son:

- 1 Moda Total
- 2 Peletería Mundo Cueros
- 3 Mil Herrajes
- 4 Pieles la Nutria
- 5 Main Colombia S.A,
- 6 Expoherrajes
- 7 Carlixplast
- 8 Almacén Josgal
- 9 El Imperio de las Suelas
- 10 Carbolsas Ltda.
- 11 Districueros del Oriente
- 12 Peletería Alvarez
- 13 Almacén cueros y accesorios S.A.
- 14 Almacén cueros y cueros
- 15 Andes Group Ltda. Suelos e insumos
- 16 Colombiana de suelas S.A.
- 17 La Casa del Cuero S.A.
- 18 Mundo Cueros S.A.
- 19 Solo plásticos
- 20 Solo Hormas
- 21 Preincal
- 22 El palacio de los cordones

- 23 Peletería Marcony
- 24 Peletería Bucaramanga.
- 25 Tacones Angel
- 26 Fantasia y Moda S.L.
- 27 Centro Herrajes
- 28 Alcas Impex
- 29 Comercializadora Fomartex C.W.S
- 30 Calypson
- 31 Macanguero S.A.
- 32 Multiservicios ZEA
- 33 Zea Machina
- 34 Peletería Rincón
- 35 Marroquineria y Herrajes Nancy
- 36 Peleteria Rojas y Rangel Cia Ltda.
- 37 Kendal
- 38 Suelas y Viras S.A.
- 39 Poly moda las hebillas
- 40 Prodosuelas.

Todas estas fábricas de insumos se encuentran ubicadas en la calle 31 con carrera 15 y 13, a las cuales acuden diariamente los diversos fabricantes de calzado, ya sea para niño, niña, hombre y dama, así como para la adquisición de maquinaria hechiza o importada.

Actualmente estos almacenes quienes venden materias primas varias al sector del calzado, tienen una gran demanda, ya que el departamento de Santander se ha caracterizado por el alto índice de fabricantes, el cual se ha incrementado según registros realizados por la Cámara de Comercio a junio de 2006; razón por la cual el grado de competitividad entre éstos es bastante

significativo, buscando satisfacer a sus clientes a través de la mejor estrategia posible.

2.4.1 Objetivo General Conocer la procedencia, cantidad y políticas de pago de los proveedores actuales de la empresa para poder desarrollar un análisis del servicio y proyectar una futura expansión del mercado.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer la calidad de los materiales, para poder garantizar el calzado a los clientes.
- Conocer el periodo promedio de cobro que manejan estos almacenes, para lograr presupuestar la cartera oportunamente.
- Analizar los resultados de la encuesta para determinar las tendencias de los proveedores.
 - Tomar decisiones partiendo del análisis para planear una futura expansión.

2.4.3 Tamaño de la población, Son los 40 almacenes quienes comercializan todos los insumos requeridos en la elaboración del calzado para hombre, registrados en el Directorio telefónico del 2007.

a) Población Objetivo, son los 40 almacenes de insumos que actualmente se encuentran ofreciendo sus servicios al gremio del calzado.

2.4.4 Tipo de investigación, se utilizará la investigación descriptiva.

2.4.5 Tipo de muestreo, Muestreo Aleatorio Simple.

2.4.6 Diseño este se elabora a través de la enumeración de todas las unidades de la población del 1 a N. en este caso los 40 almacenes de insumos para el calzado que figuran en el Directorio telefónico del 2007, por lo cual, no se llevará a

cabo el cálculo de la muestra, ya que esta es totalmente representativa de la población y puede ser objeto de investigación.

2.4.7 **Unidad** , almacenes que comercializan insumos de calzado para hombre.

2.4.8 **Elemento**, vendedores de insumos de calzado de los diferentes almacenes de Bucaramanga.

2.4.9 **Marco**, son los 40 almacenes que comercializan insumos de calzado, los cuales se tomaron de los registrados en el directorio telefónico del 2007.

2.4.10 **Operación de campo**. se aplicó la encuesta (Ver anexo H) a 40 almacenes de calzado para hombre, obteniéndose la siguiente información:

- ❖ Periodicidad con que realizan los cobros los distintos almacenes que proveen insumos al sector del calzado.

Cuadro 31. Periodos de Cobro.

PERIODOS DE COBRO	RESPUESTA	PORCENTAJE
CONTADO	5	13%
10 A 20 DIAS	10	25%
20 - 30 DIAS	5	12%
MAS DE 30 DIAS	18	45%
OTRO	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

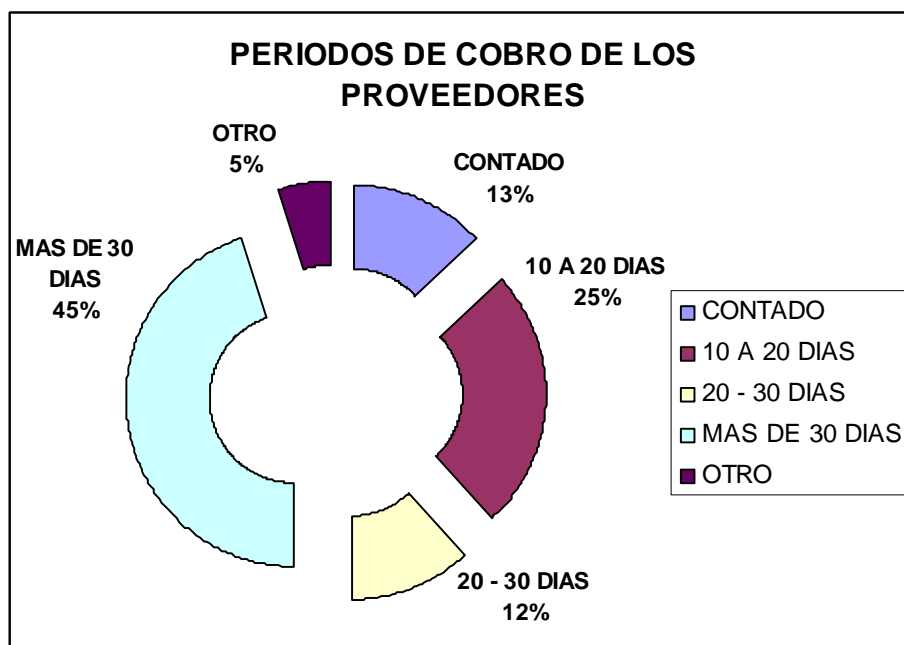


Figura 30. Periodos de Cobro.

Como se puede observar el manejo de cartera estipulado por la mayoría de los almacenes de insumos para el calzado, se encuentra comprendido, por los cobros que se realizan a más de 30 Días (45%), ya que éste es el comportamiento más usual que según los mismos se esta presentando, por decisión de los clientes, quienes sugieren a los cobradores el plazo promedio para cancelar sus facturas. Seguido de los cobros de 10 a 20 días (25%) y de 20 a 30 días con un 12%.

❖ Crédito máximo otorgado a los clientes

Cuadro 32. Crédito máximo

CREDITO MAXIMO	RESPUESTA	PORCENTAJE
\$ 500.000	15	37%
\$1'000.000 - \$2'000.000	20	50%
\$2'000.000 - \$3'000.000	3	8%
OTRO	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

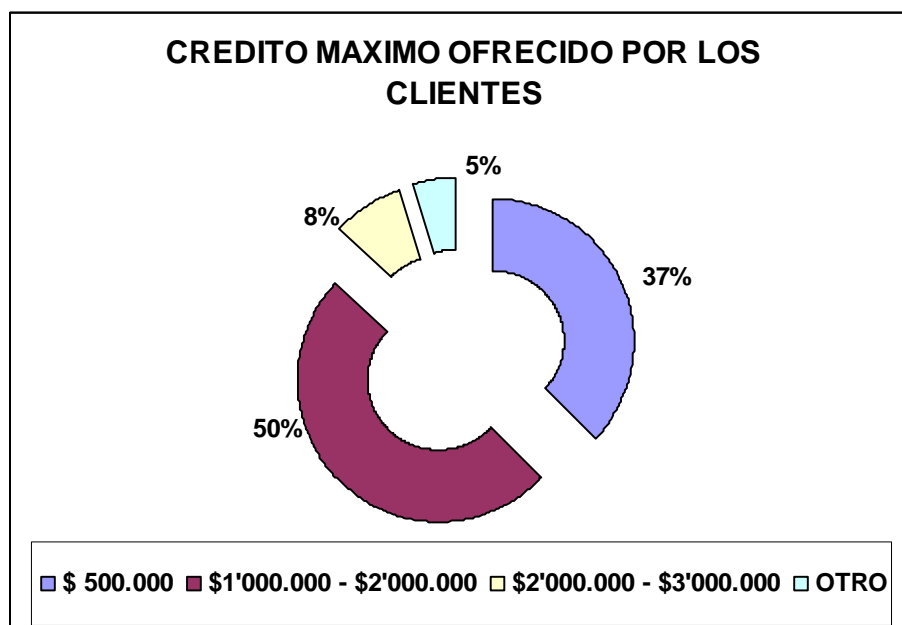


Figura 31. Crédito máximo.

Según la apreciación dada por los diferentes proveedores la mayoría de crédito que se le ofrece a los clientes está comprendido entre \$500.000 (37%); y de \$1'000.000 a \$2'000.000 (50%), ya que los clientes que usualmente manejan son microempresarios (con la modalidad de pago antes mencionada). También manejan créditos de mayor monto, pero sólo a clientes que tienen antigüedad mayor a 5 años, que han presentado capacidad de pago y no han registrado cheques devueltos.

- ❖ Calidad de los insumos que ofrecen al sector del calzado.

Cuadro 33. Calidad de los insumos.

CALIDAD	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	35%
BUENA	19	48%
REGULAR	7	17%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

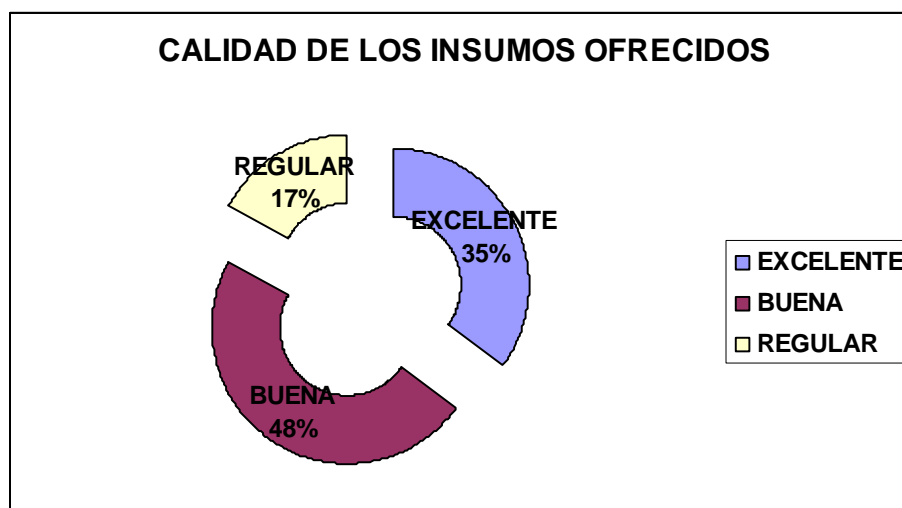


Figura 32. Calidad de los insumos.

La mayoría de los almacenes que actualmente abastecen el sector del calzado, adquieren esta materia prima e insumos de Bogotá y Medellín, por lo tanto pueden asegurar que la calidad de los productos que comercializan es buena, según lo reflejado en la encuesta con un 48%; y sólo el 35% asegura que la calidad de sus productos es excelente como cuando se habla de aquellos establecimientos que ofrecen insumos que son fabricados por los mismos, como es el caso de Tacónes, Marquillas, etiquetas, plantillas y sintéticos.

- ❖ Actualmente se están manejando estrategias publicitarias por parte de los proveedores.

Cuadro 34. Estrategias publicitarias

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	7	17%
NO	33	83%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.



Figura 33. Estrategias publicitarias

La mayor parte de los almacenes no han optado por realizar campañas publicitarias, pues consideran que el sector específico donde se encuentran ubicados es el centro de atracción de los fabricantes de calzado, quienes acuden a esta zona en busca de materiales, razón por la cual, solo cuentan con vendedores, como en cualquier establecimiento, quienes ofrecen sus productos a los clientes, toman sus pedidos, entregan la mercancía y realizan los cobros según el plazo pactado entre el vendedor y el cliente. Presentándose en el 83% de los almacenes escrutados, así como también un 17% si realizan estrategias publicitarias, como es el caso de los almacenes grandes, quienes envían sus muestras gratuitamente a las empresas y una persona capacitada quien brinda una orientación a los operarios acerca del uso adecuado de estos materiales.

- ❖ Tiempo de garantía ofrecido con respecto a los insumos.

Cuadro 35. Tiempo de Garantía.

TIEMPO	RESPUESTA	PORCENTAJE
3 MESES	9	22%
6 MESES	11	28%
9 MESES	18	45%
OTRO	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

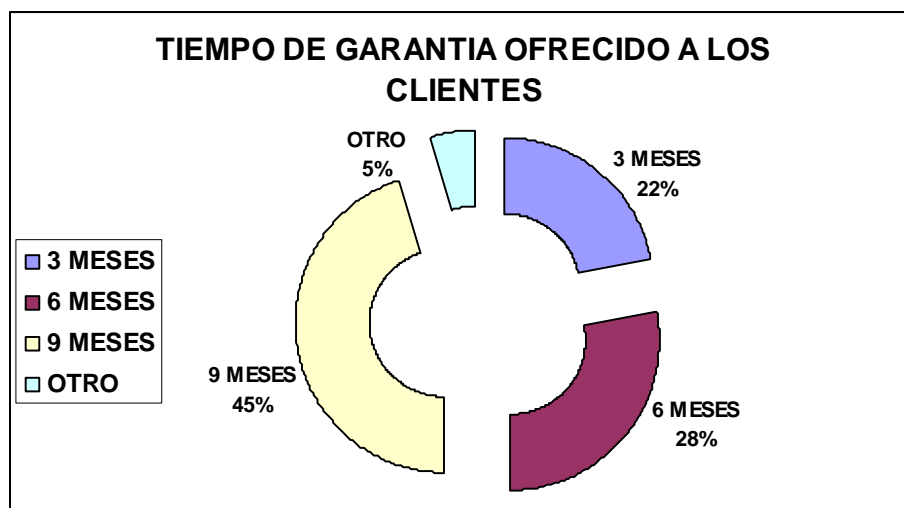


Figura 34. Tiempo de Garantía.

Según la encuesta la gran parte de los almacenes brindan una garantía de 9 meses (45%) y 6 meses (28%) en sus productos, lapso de tiempo que el fabricante puede almacenar sus materiales sin temor a que éstos se deterioren por falta de su uso, como es el caso de pegantes, cauchos, venenos, emulsiones, tintas, plantas, tacones, grupón y otros. Como también es el caso que solo brindan garantías de 3 meses (22%) o también superiores a 9 meses como es el caso de los cueros, así como ninguna cuando el fabricante reconoce que está adquiriendo un producto desechable que no tiene ninguna durabilidad (5%).

❖ Capacitación para el correcto uso de materiales.

Cuadro 36. Correcto uso materiales.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	9	22%
NO	31	78%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

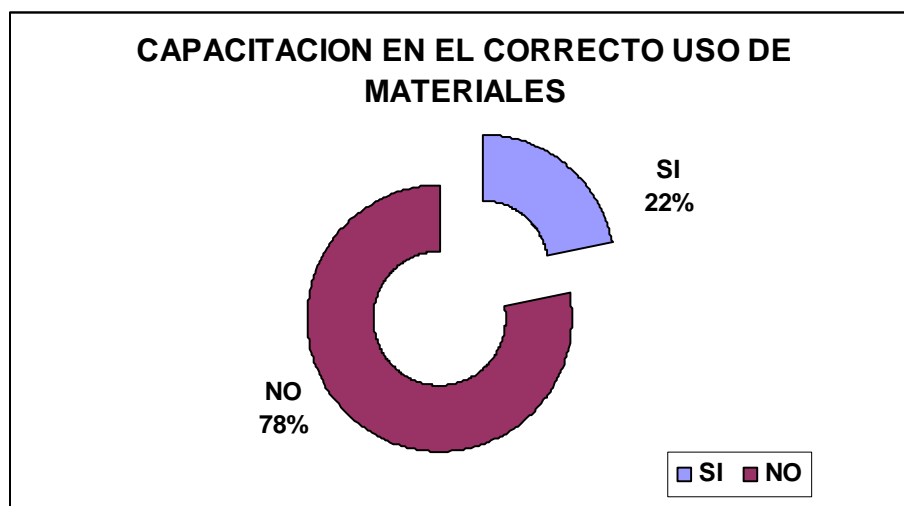


Figura 35. Correcto uso materiales.

Según la investigación realizada solo un 22% se presentan en las empresas de calzado ofreciendo una capacitación sobre el correcto uso de materiales, como es el caso de aquellos establecimientos quienes ofrecen pegantes y plantas en éste sector, ya que para cada tipo de planta se debe emplear un procedimiento especial en la aplicación de los adhesivos, con la finalidad de obtener un pegue 100% más seguro, sin la necesidad de incurrir en costos adicionales como el cosido de la misma, además cabe la pena señalar que no todas las plantas presentan canal para ser cosidas, por lo tanto solo pueden ser vulcanizadas a la hora de realizar el pegue de las mismas.

- ❖ Hay predisposición acerca del TLC en los almacenes de calzado.

Cuadro 37. Tratado de Libre Comercio.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	17	42%
NO	23	58%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

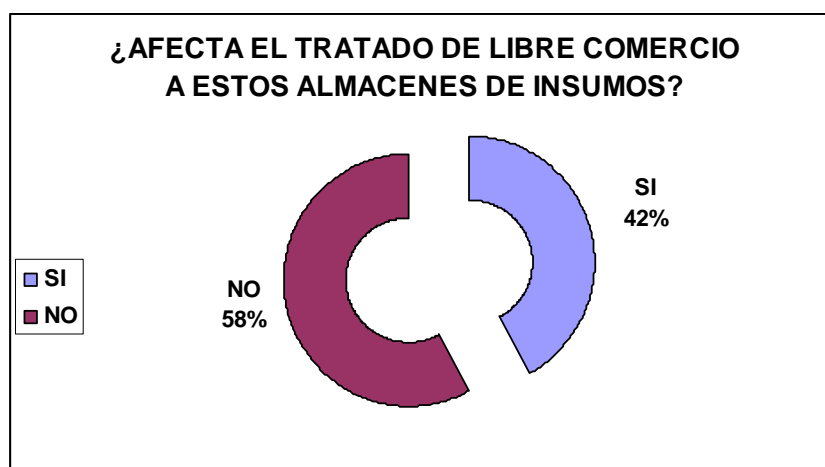


Figura 36. Tratado de Libre Comercio.

La opinión brindada por los propietarios de los almacenes de calzado, fue pareja, ya que un 42% considera que si los afectará el Tratado de Libre Comercio y un 58% afirma que no. Quienes expresan no versen afectados sostienen que con el libre comercio, no solo entrará calzado a precios irrisorios, como se espera, sino también entrarán al mercado insumos y materias primas las cuales ellos estarán dispuestos a comercializar y que por ende, estarán al alcance de los fabricantes, quienes también deben acceder a materiales con costos bajos, para poder competir en el mercado, y quienes piensan que si les afectará opinan que la entrada de tantos insumos y materia prima desestabilizará la economía, puesto que toda esta mercancía será controlada por grandes emporios empresariales y no por los pequeños almacenes que actualmente abastecen al sector del calzado en Bucaramanga.

❖ Actividades de seguimiento postventa.

Cuadro 38. Actividades de seguimiento postventa.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	25	62%
NO	15	38%
TOTAL	40	100%

Fuente: Autores del proyecto.

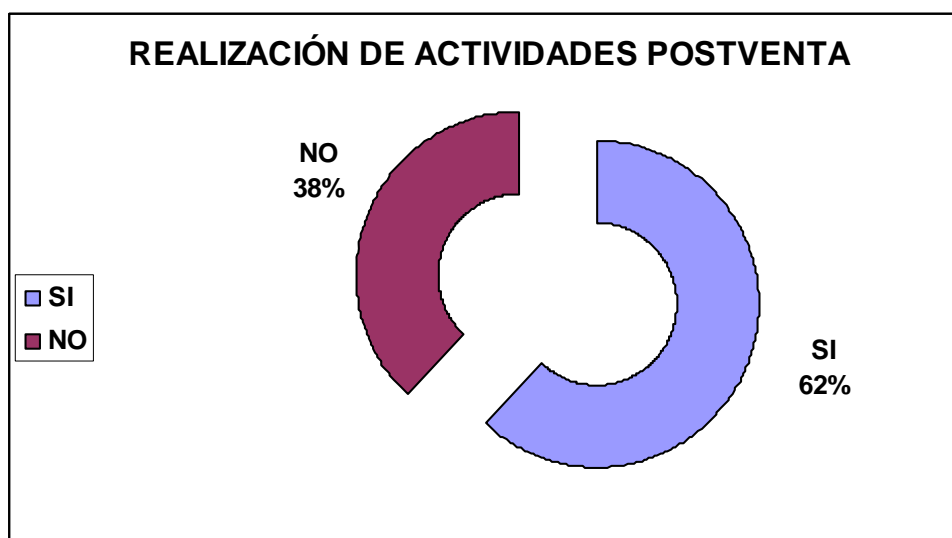


Figura 37. Actividades de seguimiento postventa.

Actualmente los almacenes realizan actividades de postventa, según lo expresado y reflejado con un 62%, puesto que según éstos, cada vez que el cliente se dirige a realizar un pedido, ellos indagan por la calidad de los productos que ha llevado y de esta manera pueden medir la satisfacción del cliente, ocurriendo en su mayoría con materiales que pueden presentar imperfectos como es el caso del cuero, el cual puede presentar gran cantidad de vagas, lo que aumenta el desperdicio y eleva los costos. Un 38% no realiza actividades postventa, por que argumentan nunca haber recibido queja alguna, razón por la cual hacen caso omiso al seguimiento postventa.

2.4.11 **Conclusiones**, los almacenes que hoy día comercializan toda clase de insumos para el sector del calzado, desde cordones, adornos, etiquetas, marquillas, odenas, grupon, cambriones, bolsas, maquinas hechizas, maquinas importadas, pegante, pegalon, maxon, caucho, activadores, plantillas, troqueles y otros, han manejado el mercado del calzado de Bucaramanga, con mucha calma, ya que por su ubicación en la zona céntrica de la ciudad, los fabricantes de calzado acuden a realizar la compra de materiales e insumos, conformando una agremiación que ha ayudado a estrechar vínculos, entre los diferentes fabricantes de calzado y los almacenes proveedores de los materiales e insumos que éstos requieren para sacar adelante su producción.

Los proveedores son pieza indispensable en el proceso de producción, ya que dependiendo de la calidad de los materiales que se le suministra a los fabricantes, depende directamente la calidad del calzado, por esto se realizó la encuesta, la cual arrojó como resultado que el 48% de los materiales son buenos y el 35% excelente (Ver figura 42), datos que le brindan bastante solidez y seguridad a la empresa, a la hora de ofrecer el calzado, por que con gran confianza se puede dar al cliente un producto de alta calidad, con una garantía de 9 meses en los materiales según la investigación (Ver figura 34), tiempo bastante razonable, ya que la vida útil de un par de zapatos oscila desde los 8 a los 10 meses de uso, si se calzan continuamente o de 1 a 2 años si se utilizan con menos frecuencia.

Calzado Marquitos Sport, no ha encontrado mayor diferencia entre los servicios ofrecidos por los distintos proveedores, ya que actualmente, solo algunos de estos almacenes realizan campañas publicitarias (17%; figura 33), con el fin de atraer clientes, puesto que su ubicación permite la atracción de clientes sin mayor esfuerzo, menospreciando los resultados que puede ejercer la publicidad. Eludiendo de esta manera también las actividades postventa, para reconocer el grado de satisfacción de sus clientes.

2.5 RECURSO HUMANO

Este se encuentra representado por el personal con que cuenta la empresa, como lo es:

Cuadro 39. Perfil del Cortador

CALZADO MARQUITOS SPORT	
CORTADOR	
NOMBRE:	JAVIER AVENDAÑO AVENDAÑO
CEDULA :	13715862
EDAD :	28 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	6 MESES
EXPERIENCIA:	7 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO BOTIA
2,	CALZADO MARISOL
3,	CALZADO BERSABETH
4,	
5,	
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	VALIDACION BACHILLERATO
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 40. Perfil del Guarnecedor 1

CALZADO MARQUITOS SPORT	
GUARNECEDOR 1	
NOMBRE: MERCEDES SANCHEZ	
CEDULA: 28.223.690	
EDAD : 47 AÑOS	
ANTIGÜEDAD: 3 MESES	
EXPERIENCIA: 25 AÑOS	
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO EL IMPERIO
2,	CALZADO NATALIE
3,	CALZADO GERSON
4,	CALZADO JHON
5,	CALZADO MARQUITOS SPORT
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 41. Perfil del Guarnecedor 2

CALZADO MARQUITOS SPORT	
GUARNECEDOR 2	
NOMBRE:	ARTURO REYES RINCON
CEDULA:	13745202
EDAD:	29 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	1 AÑO
EXPERIENCIA:	8 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO MODA PEL
2,	CALZADO SUPER START
3,	CALZADO PIANOL
4,	CALZADO MARQUITOS
5,	CALZADO LATINOS
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	
3,	
4,	
5,	

Fuent0e: Autores del proyecto.

Cuadro 42. Perfil del Guarnecedor 3

CALZADO MARQUITOS SPORT	
GUARNECEDOR 3	
NOMBRE:	BEATRIZ GOMEZ
CEDULA:	63.279.212
EDAD:	46 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	2 AÑOS
EXPERIENCIA:	20 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO MILADYS
2,	CALZADO IMPERIAL
3,	CALZADO BUCANOS
4,	CALZADO HIDALGO
5,	CALZADO MARQUITOS
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	CURSO COSTURA ARTICULOS DE CUERO SENA
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 43. Perfil del Guarnecedor 4

CALZADO MARQUITOS SPORT	
GUARNECEDOR 4	
NOMBRE:	CRISTIAN JAVIER CHAPARRO HERNANDEZ
CEDULA:	13705102
EDAD:	30 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	14 AÑOS
EXPERIENCIA:	14 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO MARQUITOS
2,	
3,	
4,	
5,	
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	BACHILLERATO
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 44. Perfil del Solador 1

CALZADO MARQUITOS SPORT	
SOLADOR 1	
NOMBRE:	HECTOR JULIO ARIZA
CEDULA:	91205874
EDAD:	38 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	3 AÑOS
EXPERIENCIA:	15 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO HERMES
2,	CALZADO JAIMES
3,	CALZADO BOTIA
4,	CALZADO ALEJANDRO
5,	CALZADO MARQUITOS SPORT
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	TERCERO PRIMARIA
2,	
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 45. Perfil del Solador 2

CALZADO MARQUITOS SPORT	
SOLADOR 2	
NOMBRE:	JUAN CAÑIZARES
CEDULA:	91652842
EDAD:	38 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	2 MESES
EXPERIENCIA:	10 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO BOTIA
2,	CALZADO JHON
3,	CALZADO GERSON
4,	CALZADO MARQUITOS
5,	
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	PRIMARIA
2,	BACHILLERATO
3,	CURSO PATRONAJE Y MODELAJE DE ARTICULOS DE CUERO Y MANUFACTURA
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 46. Perfil del Terminador

CALZADO MARQUITOS SPORT	
TERMINADOR	
NOMBRE:	ABELINO PORRAS BOTIA
CEDULA:	13542880
EDAD:	25 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	5 AÑOS
EXPERIENCIA:	7 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1, __	CALZADO MARQUITOS
2, ___	CALZADO BOTIA
3,	
4,	
5,	
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	
2,	
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 47. Perfil de la emplantilladora.

CALZADO MARQUITOS SPORT	
EMPLANTILLADORA	
NOMBRE:	GLADYS HERNANDEZ JAIMES
CEDULA:	28.225.615
EDAD:	50 AÑOS
ANTIGÜEDAD:	30 AÑOS
EXPERIENCIA:	30 AÑOS
LUGARES DONDE HA LABORADO	
1,	CALZADO MARQUITOS
2,	
3,	
4,	
5,	
ESTUDIOS REALIZADOS	
1,	SEGUNDO PRIMARIA
2,	
3,	
4,	
5,	

Fuente: Autores del proyecto.

2.5.1 **Objetivo General.** Lograr fortalecer el vínculo existente entre la empresa Calzado Marquitos Sport y sus empleados actuales.

2.5.2 **Objetivos Específicos.**

- Reconocer el grado de satisfacción de los operarios en la empresa.
- Distinguir el origen y causa de inconformismos que pueden estarse presentando a nivel laboral.
- Averiguar que tanto sentido de pertenencia poseen los empleados.
- Definir que opinión tienen del clima laboral manejado en la empresa.
- Corroborar si la empresa está cumpliendo con las expectativas que el cliente interno tiene de la misma.
- Incrementar las fortalezas de la empresa y disminuir sus debilidades.
- Implementar mejoras, partiendo del análisis arrojado por la investigación con miras a fortalecer el clima organizacional en la empresa.

2.5.3 **Tamaño de la población,** se encuentra representada por los 9 empleados actuales que laboran tanto dentro de la empresa Calzado Marquitos Sport como fuera de ella.

b) Población Objetivo, los 9 operarios que poseen nexos laborales actualmente en la empresa de Calzado Marquitos Sport.

2.5.4 **Tipo de Investigación,** se utilizará la descriptiva la cual nos permite atender variables como: ¿quién? ¿Por qué? ¿Qué? Y ¿Cómo?, ayudándonos a definir los problemas existentes en la empresa.

2.5.5 **Tipo de muestreo,** Para el presente trabajo se llevará a cabo un Censo, ya que el tamaño de la población es pequeño, se procederá a investigarle en su totalidad.

2.5.6 **Diseño**, este se elabora a través de la enumeración de todas las unidades de la población del 1 a N. en este caso los 9 operarios de Calzado Marquitos sport, por lo cual, no se llevará a cabo el cálculo de la muestra, ya que esta es totalmente representativa de la población y puede ser objeto de investigación.

2.5.7 **Unidad**, es cada operario de Calzado Marquitos Sport.

2.5.8 **Elemento**, son los empleados, es decir lo clientes internos directos e indirectos de Calzado Marquitos Sport.

2.5.9 **Marco**, es aquel listado que en algunos casos debe prepararse, en otros, tan solo se actualiza como es éste, encontrándose representado por los elementos que integran la población a investigar, es decir, los 9 operarios actuales de Calzado Marquitos Sport.

2.5.10 **Operación de Campo**, se aplicó la encuesta (Ver anexo I) a cada uno de los operarios, obteniéndose la siguiente información:

- ❖ Modalidad de pago aplicada en la empresa Calzado Marquitos Sport.

Cuadro 48. Modalidad de pago.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

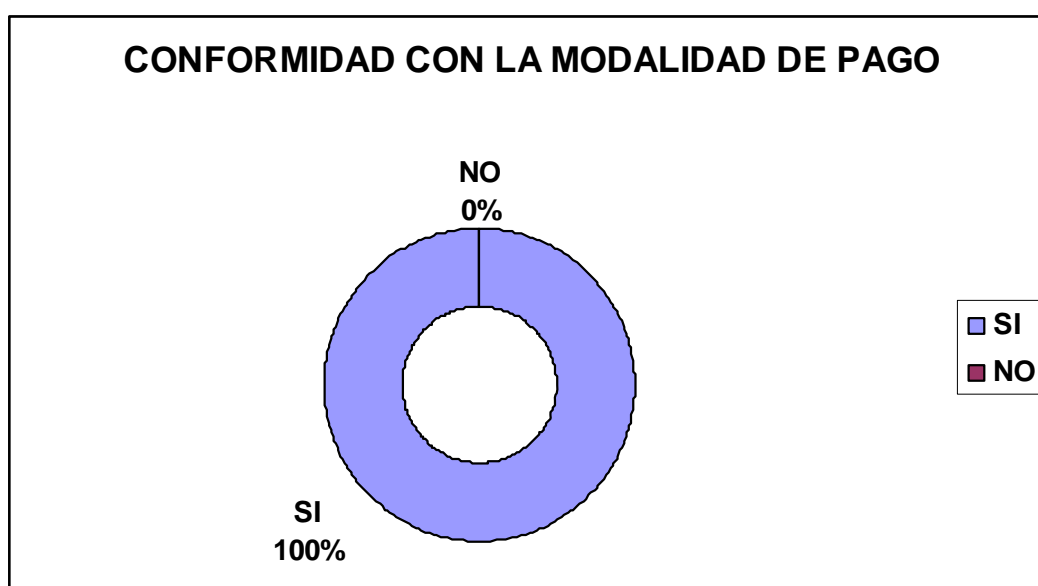


Figura 38. Modalidad de pago.

Según los resultados arrojados, los operarios de la empresa Calzado Marquitos Sport, presentan absoluta conformidad con la modalidad de pago, representada con el 100%, ya que para ellos es importante contar con ingresos semanales para suplir sus necesidades inmediatas, gracias al cumplimiento ejercido por la empresa al cancelar sus sueldos los sábados de cada mes.

- ❖ Existencia del horario de trabajo dispuesto para los operarios.

Cuadro 49. Horario de trabajo

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
HORARIO IMPUESTO	9	100%
HORARIO SEGÚN SUS NECESIDADES	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

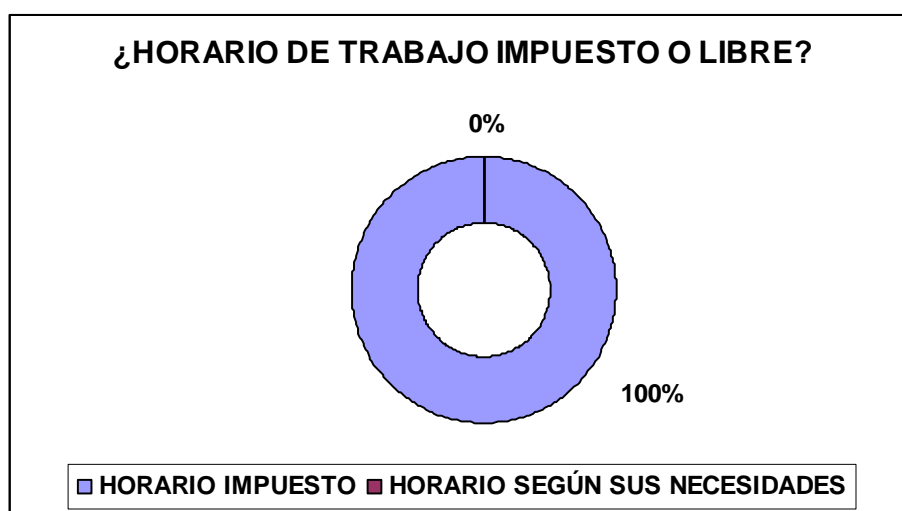


Figura 39. Horario de trabajo.

En esta investigación realizada al cliente interno, se pudo apreciar que los operarios presentan total conformidad con los horarios de trabajo manejados por el empleador, quien ha optado por permitir que el operario maneje según sus responsabilidades su horario de trabajo, de tal manera que es éste quien escoge su horario de entrada, sus tiempos de descanso y su horario de salida, ya que esta es una labor a destajo y dependiendo de la labor producida por cada uno es su salario, es decir, son variables directamente proporcionales, a mayor trabajo mayor sueldo y a menos trabajo menos sueldo. Razón por la cual cada uno tiene la motivación suficiente para laborar eficiente y responsablemente, sin la necesidad de exigirles horarios específicos.

- ❖ Herramientas y materiales necesarios para el desempeño de las funciones.

Cuadro 50. Herramientas y materiales.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

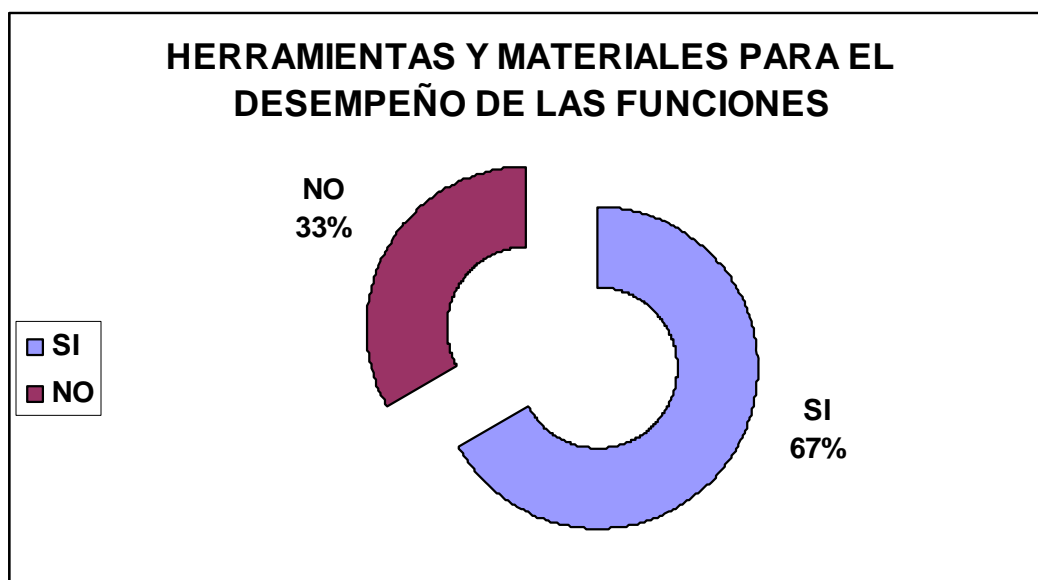


Figura 40. Herramientas y materiales.

El 67% de los empleados afirman recibir todos los implementos necesarios para realizar sus labores diarias, pero otros como soldadores y terminador, adquieren para el mejor funcionamiento de sus labores otros materiales, como truquitos, que le facilitan sus tareas, permitiendo producir mucho más en menos tiempo, razón por la cual estas no son contempladas por el empleador y por lo tanto no se le proveen a estos empleados, encontrándose representados según la investigación con un 33%.

- ❖ Comodidad con el lugar de trabajo por parte de los operarios.

Cuadro 51. Comodidad con el lugar de trabajo.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

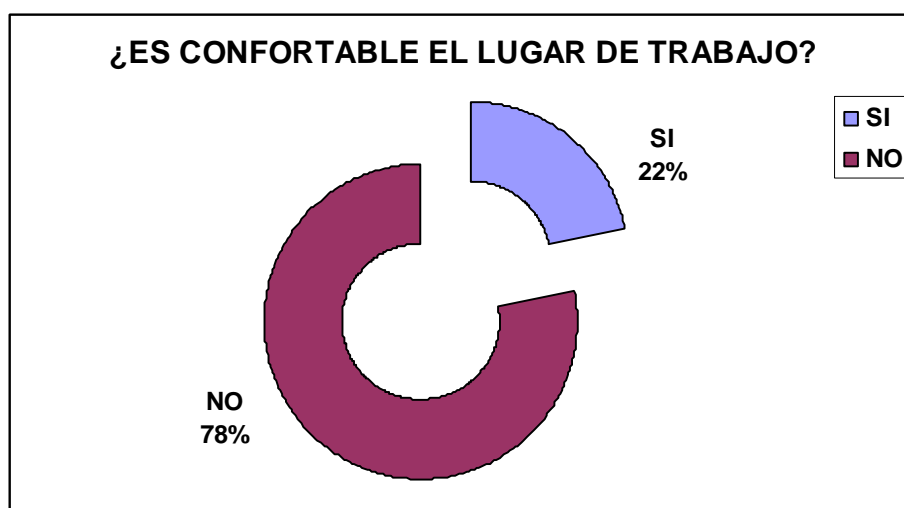


Figura 41. Comodidad con el lugar de trabajo.

El 78% asegura que su lugar de trabajo no es muy cómodo, ya que cuentan con un espacio muy reducido, tal como es el caso de los soldadores y guarnecedores, mientras el área de emplantillada y el área de terminada cuentan con espacios justos y suficientes para ubicar la producción que va saliendo en el transcurso de la semana, puesto que no se requiere de gran cantidad de materiales como en las otras áreas, razón por la cual presentan conformidad con el espacio físico con el que cuentan.

- ❖ Se cubre la capacidad de producción del empleado

Cuadro 52. Capacidad de producción.

OPINION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

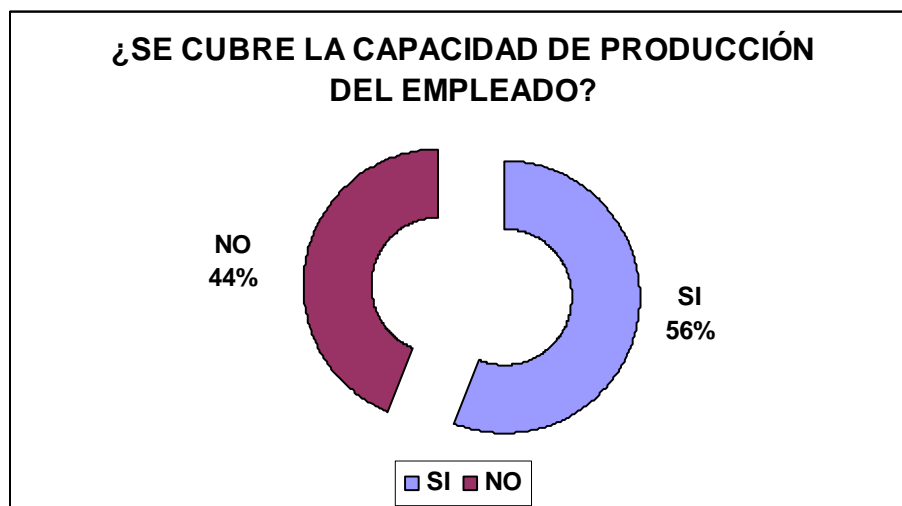


Figura 42. Capacidad de producción.

Según los resultados arrojados en la investigación el 44% afirma que no se cubre su capacidad de producción, como es el caso de los guarnecedores, a quienes el empleador, prefiere dar una producción sí considerable pero no en exceso, para evitar las posibles imperfecciones que se presentan en los cortes, lo cual repercute negativamente con el producto final. También se presentó conformidad por parte de los soldadores, terminador y emplantilladora (56%), los cuales sacan una producción acorde a sus capacidades.

- ❖ Trato brindado por el empleador.

Cuadro 53. Trato empleador.

TRATO	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	6	67%
BUENO	3	33%
REGULAR	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

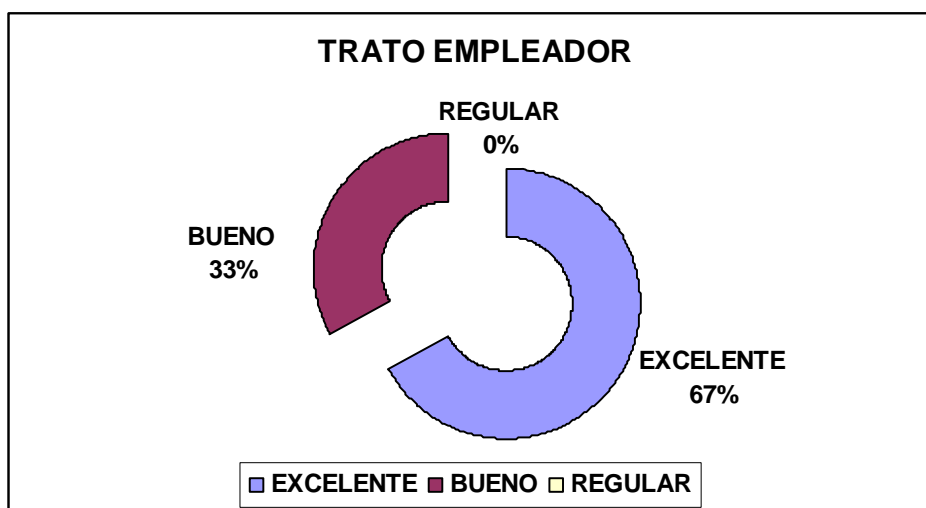


Figura 43. Trato empleador.

Para los empleados el trato ha sido excelente (67%) en su mayoría, gracias a que no se han presentado inconvenientes o roses con el empleador, caso contrario que ocurre con aquellos a quienes se le han devuelto cortes, zapato terminado y tareas, por incurrir en desperfectos los cuales no tienen reparo y que saltan a la vista, razón por la cual no pueden ser ofrecidos a los clientes con que cuenta la empresa, por que se puede deteriorar la imagen que se viene dando en cuanto a la calidad del calzado, que se les ofrece; por lo cual juzgan el trato como bueno (33%), ya que se encuentran inconformes con esta situación presentada.

❖ **Clima laboral de la empresa.**

Cuadro 54. Clima laboral.

TRATO	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	3	33%
REGULAR	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Autores del proyecto.

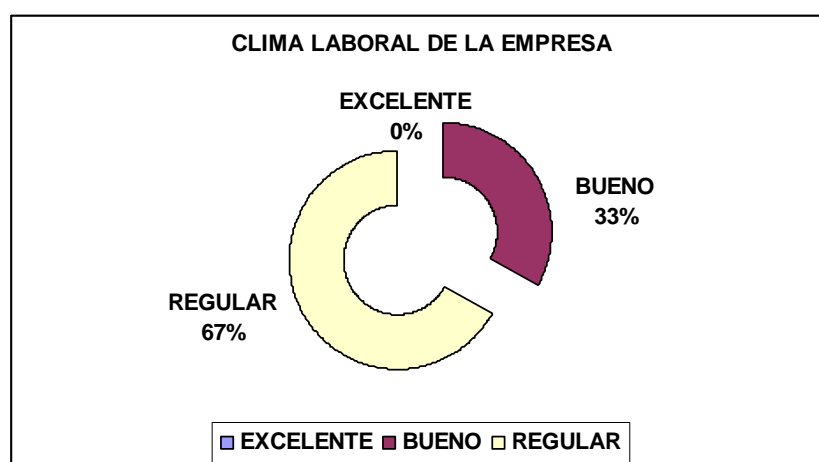


Figura 44. Clima laboral de la empresa.

Actualmente los operarios de la empresa Calzado Marquitos Sport mantienen relaciones de trabajo muy regulares (67%), según los resultados arrojados en la investigación, la cual se da, por inconvenientes que se presentan en la cadena de producción, donde los errores presentados en el área de corte o guarnición repercuten en el área de soldadura, de tal manera que el empleado se le dificulta montar el corte y guardar la simetría del mismo, recurriendo al empleador para expresar la situación, quien indaga a los responsables del proceso anterior para hallar de donde provienen los errores de producción, lo cual genera conflictos entre los operarios, ya que cada cual evade su responsabilidad. Las relaciones buenas (33%) que se presentan es entre los operarios cuyo trabajo no influye un error de cadena, como lo es entre el cortador, soldador y terminador.

2.5.11 **Conclusiones**, Calzado Marquitos Sport, es una empresa que como se ha mencionado antes, ha surgido gracias al esfuerzo y dedicación de su único propietario, quien con el transcurrir de los años ha adquirido la experiencia necesaria para fabricar calzado para hombre, con más calidad que hace unos años, permitiéndole esto un posicionamiento en el mercado, el cual no lo ha logrado solo gracias a su esfuerzo, sino también, a la dedicación y constancia con que han laborado sus empleados, es decir el cliente interno, quien a través de su mano de obra produce calzado con excelentes acabados y todo gracias al sentido de pertenencia que pueda sentir por su empresa, dejándolo plasmado en su producción.

Es por esto que en la empresa es indispensable investigar que factores pueden estar influyendo negativamente, para que el operario no rinda lo que se espera o no logre producir con calidad. Un factor gratificante para los empleados, es su libertad en cuanto al horario de trabajo, ya que no se sienten obligados y pueden manejar su tiempo con bastante autonomía, tal como se pudo observar en la encuesta, donde el 100% de los empleados aprobaron este sistema, al igual que la modalidad de pago, la cual siempre se les ha establecido puntualmente sin ningún atraso, ya que para el gerente siempre ha sido de mayor prioridad conseguir lo del pago de sus empleados antes que cualquier cosa.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE CALZADO MARQUITOS SPORT¹³

Calzado Marquitos inició en el año de 1981 como una remontadora de calzado, después por medio de la asociación realizada entre el señor Manuel Jaimes quien aportó \$2'000.000 en efectivo, Alejandro Botía quien aportó la maquinaria indispensable para la elaboración del calzado y Marcos Botía quien aportó la mano de obra, se dio inicio a la actividad como tal, dándose esto en un lapso de seis meses, con la realización de unos cuantos diseños los cuales eran comercializados en el mercado a nivel regional; además sus empleados estaban distribuidos así: un cortador, un solador que a su vez realizaba la labor del terminador, un guarnecedor, los cuales eran sus únicos empleados, y la emplantillada, finalizado y empacado lo cual era realizado por los socios. Esta sociedad se disolvió cuando el señor Alejandro Botía vendió su parte a sus socios, ya que poseía el capital necesario para independizarse y colocar su propio taller.

Mas adelante esta nueva sociedad surgida también finalizó, al señor Marcos Botía comprarle la parte a su socio el señor Manuel Jaimes, para dar inicio a una nueva sociedad entre el señor José Jaimes quien aportó 5'000.000 y el señor Marcos Botía quien aportó mano de obra y la maquinaria que poseía, que como en el caso anterior estaba compuesta por el capital aportado por el primer socio y por la mano de obra en gran parte junto con el conocimiento en la elaboración del calzado, del segundo socio.

¹³ BOTIA, Socha Marcos. Gerente General, Calzado Marquitos Sport. Bucaramanga, 2007.

Con el pasar de los años el señor Marcos Botía disolvió su segunda sociedad, laboró solo por un par de años y entró nuevamente en sociedad con uno de sus hermanos por un año, para continuar de ahí en adelante como único propietario y administrador de su taller.

Con un trabajo lleno de esfuerzo y dedicación, la empresa de Calzado Marquitos Sport logró adquirir la mayoría de la maquinaria necesaria, gracias a las ganancias generadas, sin tener que incurrir en el gasto del pago de los diferentes servicios cuando no poseía la misma.

Tuvo un breve desfalco en dos años consecutivos, ya que unos de sus clientes después de adquirir una cantidad considerable en mercancía cayó en bancarrota, teniendo que asumir esta pérdida económica el único propietario; y gracias a sus buenas relaciones crediticias con los diferentes proveedores, logró salir adelante, superando esta breve crisis.

Actualmente, Calzado Marquitos Sport se encuentra en una pequeña reestructuración ya que ha pasado de ser parte del Régimen simplificado al Régimen Común. Ahora esta empresa da inicio a un nuevo ciclo en su vida empresarial para seguir surgiendo y sacar adelante sus proyectos y metas.

Esta es una empresa que se ha guiado a través del conocimiento empírico por parte de su administrador y único propietario, quien ha tenido una labor multifuncional en la misma desempeñándose como vendedor, administrador, recaudador de cartera, desbastador, y mensajero.

Hoy día después de transcurridos 25 años de labor, el propietario ha logrado mantenerse en el mercado, gracias al grado de fidelidad que ha alcanzado en sus clientes teniendo de esta forma pedidos constantes durante cada año, los cuales abastece según su capacidad de producción se lo permite.

3.2 AREA GERENCIAL

3.2.1 **Planeación**, en la planificación se realizan las actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro, se desarrollan las tareas específicas de pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa.

La microempresa Calzado Marquitos Sport, tiene como objeto la fabricación de calzado clásico – formal y sport – informal para hombre y para niño, pero aún no ha desarrollado ninguna actividad de diagnóstico formal y completa que le permita realizar un plan gerencial, no tiene definidos sus objetivos de mercadeo, de ventas y financieros, además no se realizan ningún tipo de informe.

Calzado Marquitos Sport no da tanta importancia a la visión y misión que se ha planteado, ya que siempre se ha guiado gracias al conocimiento empírico de su único propietario, no precisando objetivos, estrategias, ni políticas, sin planes de gestión a corto ni largo plazo, ni indicadores de gestión definidos, por lo tanto no evalúa sus resultados a partir de una ejecución estratégica, sino a través de la aceptación de su producto por parte de sus clientes, lo cual para él es la prueba de mayor solidez en este momento y que ahora se encuentra respaldada, por los datos escrutados en la encuesta dirigida a los clientes, donde se afirma que el 94% de los mismos presentan satisfacción por el servicio prestado por la empresa (Ver figura 2) cumpliendo en un 81% las expectativas del mercado (Ver figura 3).

En conclusión la planeación es una tarea de gran importancia, la cual puede visualizar de una forma más clara las metas a seguir por la empresa, para alcanzar los objetivos, con bases seguras adquiridas a través de las investigaciones de mercado que se realicen, las cuales permiten orientar a la empresa para una toma de decisiones adecuada.

3.2.2 **Organización**, la organización debe incluir todas las actividades gerenciales que produce una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Sus áreas específicas deben incluir diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Santander es un departamento que se ha destacado por la gran cantidad de microempresarios dedicados al sector del calzado, ya sea para hombre, mujer o niño, gracias a la labor artesanal que ha incidido en las costumbres de esta comunidad, la cual ha logrado ubicarse entre unos de los primeros puestos como fabricantes de calzado a nivel nacional.

El organigrama de la empresa Calzado Marquitos Sport se encuentra constituido verticalmente, teniendo a el único propietario como el encargado de todas las funciones relacionadas con las ventas, mercadeo, la planta de producción y el cobro de la cartera, ejerciendo de esta manera actividades multifuncionales en la empresa, dejando de lado la función de planificación para prepararse para un futuro con los distintos tratados de aperturas económicas que amenazan el departamento, tal como se muestra en la figura 1.

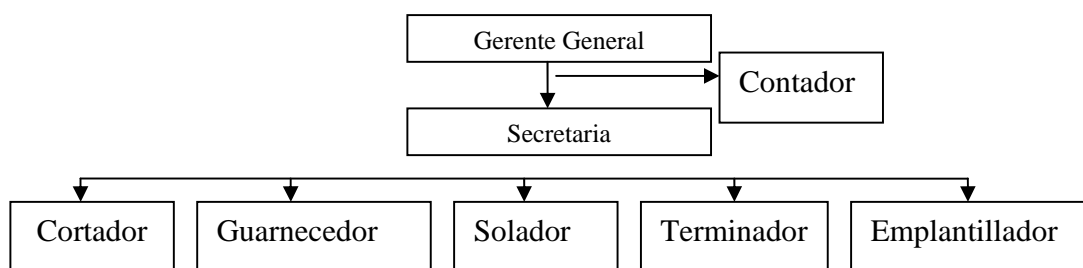


Figura 45. Organigrama

La empresa cuenta con una estructura organizacional no funcional; la cual no incluye especificaciones del cargo, carece de un manual de funciones y descripción de cargos estructurados, sin embargo, todo el personal conoce sus funciones comunicadas en forma verbal. Por su tamaño no cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos, no posee sistema de evaluación de rendimiento ni de ausentismo, ya que el obrero y su ayudante trabajan a destajo.

El personal de esta microempresa cuenta con más de 5 años de experiencia, habilidad y creatividad, adquirida en las diferentes fabricas de calzado donde han laborado, compaginando de tal manera sus conocimientos empíricos en el desempeño de sus labores en la empresa Calzado Marquitos Sport, presentándose esta misma observación en las empresas competidoras, donde el personal con que cuentan según los datos escrutados en la encuesta hecha apuntan que un 44% solo cuentan con estudios primarios (Ver figura 26) y el 11% aun no han culminado los mismos (Ver figura 26); la gestión administrativa como se ha dicho se ha llevado a cabo a través de los conocimientos básicos adquiridos mediante el desarrollo básico de la actividad, desde su inicio.

El Gerente general es el encargado de asignarle a sus operarios sus tareas diarias, de tal manera, que indica desde el cortador, guarnecedor, solador, terminador y emplantillador que tareas deben ir primero que todas, para poder ser despachadas, ya que él es quien tiene conocimiento de que pedidos deben ser entregados con la mayor prontitud. Actualmente no delega parte de sus tareas a ningún operario u otra persona, siendo él quien esta frente a la empresa totalmente.

3.2.3 Dirección, El empresario debe ser un visionario que logre optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros; para lo cual debe utilizar los sistemas de comunicación, motivación y liderazgo. En este punto el encargado de

ejercer la dirección es el gerente, el cual coordina los eventos de ventas, compra de materia prima, pago de nómina.

Además sigue lineamientos para el logro de los objetivos; autoridad efectiva, administrando sin excederse más de lo permitido, autoridad ejercida basada en el apoyo mutuo, canales de comunicación prácticos para alcanzar lo que se busca. Así como en la resolución de conflictos; se procede a resolver el problema lo antes posible, sin preferencias por nadie, canalizándolo como ejemplo para el personal, sancionando con justicia y promoviendo el diálogo.

El Gerente maneja un espíritu de liderazgo alto, motivando a sus empleados a través del buen trato y el diálogo al buen desarrollo de sus actividades en cuanto a la producción de calzado, ya sea en cualquiera de las áreas.

3.2.4 **Control**, la función de control de la empresa incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

No existe ninguna área específica responsable del control interno, ni hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos; la empresa ejerce control sobre el flujo de efectivo en caja y bancos, pero no ejerce control financiero debido a que la información contable no es oportuna, además no posee un software contable, lo cual se convierte en una de las debilidades mas relevantes para la empresa por que no se pueden tomar decisiones eficaces si no se cuenta con datos reales en el momento requerido.

Al no realizar un presupuesto de ventas no se tiene una meta definida de los valores esperados, por tal motivo es difícil para la empresa ejercer control sobre los ingresos; por lo cual se requiere realizar un presupuesto maestro acorde con las necesidades reales del mercado, el cual servirá como herramienta útil en la

toma de decisiones, permitiendo medir financieramente si la administración está alcanzado los objetivos propuestos.

3.2.5 Conclusiones. El Gerente general usualmente cada semana después de viajar los sábados a Barrancabermeja y los Domingos a San Gil, analiza la cantidad de pedidos con que cuenta para hacer entrega en los siguientes ocho días, deduciendo, que se debe alcanzar un producción para la presente semana de 450 pares de calzado aproximadamente, ocurriendo que en la mayoría de las ocasiones, los pedidos no pueden ser despachados en su totalidad, ya que hay que tener en cuenta, que en el transcurso de la semana también se debe ir fabricando calzado para abastecer otros clientes como son los de la misma región de Bucaramanga, los de Barranquilla, Cúcuta, Bogotá y otros. Ocurriendo que se labora con la máxima capacidad de producción que cuenta la empresa y sobrellevando las situaciones en que se debe para una tarea para adelantar otras, por falta de algún material, ya sea cuero, brillos, adornos, abullonado, plantas (siendo este un material que no siempre se encuentra disponible en los almacenes, y el cual debe ser esperado, ya que la elaboración del calzado se debe realizar según las especificaciones del cliente, y no se puede despachar un pedido con otras características, sin respetar sus gustos y preferencias), o la imprevista interrupción de alguna maquinaria que requiera de algún mantenimiento o cambio de alguna pieza para su buen funcionamiento.

Todo esto que ocurre en la empresa es muestra, de la falta de planeación, organización, dirección y control con que no cuenta actualmente la empresa, lo cual no le permite organizarse y planear a través de la dirección y el control; y alcanzar las metas que se tracen en el transcurso de la semana. Siendo éstos pequeños objetivos que la empresa puede asumir, incrementando su capacidad de producción, sus ingresos y disminuyendo la tasa de incumplimiento de entrega de pedidos, elevando con esto el grado de satisfacción de los clientes.

3.3 ÁREA DE MERCADO

La empresa Calzado Marquitos Sport actualmente no posee una estructura de mercadeo que se oriente a la búsqueda constante de nuevos mercados, de tal manera que nunca se ha realizado un estudio detallado de los gustos y preferencias del consumidor final, ni se han ejercido estudios postventa para determinar la satisfacción del cliente con respecto al producto. De tal manera que la empresa no se ha planteado metas ni estrategias, para incursionar en nuevos mercados, ya que se ha dedicado a suplir las expectativas hasta ahora latentes en sus clientes potenciales actuales con sus respectivos mercados como lo son Cúcuta, Saravena, Boyacá, Palmira y otros (ver cuadro 1).

3.3.1 Características Del Producto. La empresa Calzado Marquitos Sport, es una empresa que ha manejado un portafolio de servicios para sus clientes no muy variado, pues al inicio de sus actividades solo se fabricaba el calzado en suela de Grupón, pero como la sociedad cada vez busca suplir las necesidades del hombre moderno y actual, se ha optado por adquirir calzado de la línea clásico o formal en planta por su comodidad, ya que esta suela es menos lisa y tiene mayor durabilidad. Razón por la cual la empresa tuvo que dar un giro significativo en la fabricación de su calzado, ya que con esta sola línea no se obtenían buenas ganancias, dando origen al zapato clásico con suela de planta, surgiendo de allí mismo la necesidad de fabricar otro tipo de calzado que también requería de esta material siendo el momento donde la empresa Calzado Marquitos Sport inicia sus actividades como fabricante de calzado en planta y con otra línea muy llamativa.

Algunos de sus estilos son:

Figura 46. **Cuero Dante – Referencia 309**



Figura 47. **Cuero Liso – Referencia 510**



Figura 48. **Cuero Riviera Y Grabado – Referencia 220**



Figura 49. **Cuero Liso – Referencia 501**



Figura 50. **Cuero Corriente – Referencia 502 Colegial**



Figura 51. **Cuero Dante – Referencia 320**



Figura 52. **Cuero Nobu – Referencia 310 Con Vena**



3.3.2 Usos Y Especificaciones. El calzado es uno de los elementos de vestir de gran importancia para las personas, el cual se ha caracterizado por los diferentes diseños y en sus diferentes modalidades, desde calzado para bebés, donde encontramos caminadores y avanzados, además de otros calzados que se encuentran diferenciados por numeraciones como calzado para niño, para adulto, las cuales pueden variar desde el 17 hasta el 45; y además se puede encontrar otras características entre estos como lo son: niña, niño, hombre, mujer y calzado adecuado para personas de la tercera edad tanto de sexo masculino como femenino. Por lo tanto las especificaciones que podemos encontrar en el calzado para hombre que fabrica Calzado Marquitos Sport son:

Cuadro 55. Especificaciones del producto

Usuarios	Almacenes
Clientes	Niños, Jóvenes y adultos.
Utilidad	Prenda de Vestir, calzado
Presentación	Por pares
Cuero	Sintético
Uso	Es un bien de gran importancia que complementa la apariencia personal de los hombres
Empaque	Cajas

Fuente: Calzado Marquitos Sport

3.3.3 Productos Principales. Los principales productos o bienes de la empresa Calzado Marquitos Sport son los diseños de calzado formal para hombre en sus diferentes referencias y esquemas. Actualmente la empresa cuenta con los siguientes, los cuales se elaboran en cuero negro, café, vinotinto, miel, coñac, castaño suela de grupón el clásico y suela en caucho el sport:

Calzado Clásico:

Referencia 220
Referencia 456
Referencia 441
Referencia 221
Referencia 008
Referencia 001
Referencia 600
Referencia 602

Calzado Sport:

Referencia 401
Referencia 501
Referencia 310
Referencia 404
Referencia 512
Referencia 309
Referencia 320
Referencia 507

3.3.4 Atributos Diferenciadores Del Producto Frente A La Competencia

Este producto se encuentra enmarcado por:

Cuadro 56. Características del Producto

Sellos, marquillas, cajas, plantillas con el logotipo de Calzado Marquitos Sport.
SLOGAN
Calzado Marquitos Sport.... De los grandes hombres.
LOGOTIPO


Actualmente el calzado fabricado por la empresa es producido en cueros, nunca se ha elaborado en plástico, razón por la cual, no se han hecho contratos para dotaciones, ya que el zapato destinado para éstas, es requerido a precios irrisorios, de tal manera que solo podría ser despachado en sintéticos, brindando una mala imagen a la empresa, ya que el calzado no contaría con las especificaciones con que siempre se ha elaborado este calzado para hombre.

Este es un calzado que es fabricado por operarios que tienen una experiencia de mas de 5 años y al cual, el Gerente General le realiza un control de calidad, para determinar que zapato puede ser ofrecido en el mercado y cual no, en caso de que presentara desperfectos en su elaboración. Además es un calzado que se ha logrado posicionar en el mercado y por el cual el Gerente puede pedir un precio alto, ya que la calidad del mismo lo amerita.

3.3.5 Políticas de precios

Cuadro 57. Evolución del precio

PRECIOS	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
SPORT	\$30,000	\$31,000	\$32,000	\$33,000	\$34,000
CLÁSICO	\$24,000	\$25,000	\$26,000	\$27,000	\$28,000
MOCASÍN	\$24,000	\$25,000	\$26,000	\$27,000	\$28,000
TUBULAR	\$27,000	\$28,000	\$29,000	\$30,000	\$31,000
RICKY	\$27,000	\$28,000	\$29,000	\$30,000	\$31,000
CORDÓN	\$24,000	\$25,000	\$26,000	\$27,000	\$28,000

Fuente: información histórica de la empresa

El análisis del precio que se puede observar en este momento en el cuadro, permite verificar el comportamiento del precio en los últimos cinco años, el cual ha ascendido en \$1.000 cada año, lo cual, se ha definido de esta forma gracias al análisis realizado por el Gerente con respecto a los costos de producción como a

la oferta que ha tenido su calzado. Para lo cual ha implantado política de precios para sus clientes dentro de las que encontramos, precios especiales:

- ☞ Dependiendo del plazo en el pago
- ☞ Dependiendo de la cantidad vendida
- ☞ Dependiendo de la planta
- ☞ Dependiendo del estilo
- ☞ Dependiendo de la clase del cuero
- ☞ Dependiendo de la antigüedad del cliente
- ☞ Dependiendo de la temporada

3.3.6 Promoción y Publicidad. La empresa no ha dirigido sus esfuerzos a realizar campañas arrasadoras de publicidad, de tal forma que de alguna manera se puede decir que ha permanecido en el anonimato, distinguiéndose sólo para aquellos limitados sectores donde ha logrado incursionar.

3.3.7 Canales de comercialización. El cliente potencial del calzado fabricado en Calzado Marquitos sport para hombre, son los de estratos 2, 3 y 4. Lugares a los cuales llega el producto gracias a la distribución directa del punto de fabricación, los almacenes, los mayoristas o minoristas.

3.3.8 Análisis de las tendencias del mercado. El sector del calzado es altamente competitivo tanto a nivel regional como nacional, y más en Santander, donde se pudo determinar el comportamiento y la tendencia al vestir un calzado liviano y con planta de caucho según lo visto en el cuadro 20, donde se inclina la población con un 44% en comprar de esta clase, convirtiéndose en un bien de gran importancia a la hora de vestir, tal como se pudo visualizar en el análisis externo ya realizado previamente, razón por la cual siempre tendrá una demanda continua sujeta a la moda de cada temporada, y claro está con precios de tendencia creciente no superiores a los \$5.000 cada año.

3.3.9 Análisis del comportamiento de los compradores. Según los datos ya analizados de las encuestas realizadas, el calzado Sport y Clásico, tienen diferentes demandas, ya que el Sport es apetecido por las personas jóvenes o que no laboran diariamente en oficinas, no como ocurre con el calzado clásico, el cual tiene una demanda alta por el hombre ejecutivo y para el uso de los mismos en ocasiones especiales como matrimonios, bautizos, grados y otros que impliquen el uso de traje formales, teniendo como condición de compra según los datos arrojados en la encuesta la comodidad y el precio (cuadro 12).

3.3.10 Análisis de las estructuras de distribución. La empresa Calzado Marquitos Sport maneja actualmente dentro de su distribución de bienes los siguientes canales de distribución:



Figura 53. Canales de comercialización.

☞ **Productor – Consumidor**

Este se da sin intermediarios, usualmente se da en las ventas al detal de la fabrica al consumidor final, ya que los clientes que reconocen la empresa por su trayectoria la recomiendan y acuden directamente a ella para adquirir los bienes a un costo de fábrica.

☞ **Productor – Detallista – Consumidor**

Este se encuentra representado en las compras que realizan los almacenes a la fábrica directamente y estos a su vez llevan el calzado al consumidor final.

☞ **Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor**

Este se refleja en las compras que realizan los mayoristas a la fábrica que a su vez las distribuyen a los almacenes, para que lleguen al consumidor final.

3.3.11 Análisis de la estructura competitiva. Calzado Marquitos Sport se encuentra ubicada en uno de los departamentos que cuenta con la más alta fabricación de calzado que ningún otro a nivel nacional, razón por la cual el grado de competitividad es bastante complejo teniendo como base, que en la actualidad existen 299 empresas entre los registros de Asoinducals y la Cámara de Comercio a junio de 2006 de calzado para hombre, sin contar aquellas pequeñas empresas que laboran clandestinamente, evadiendo toda clase de impuestos, convirtiéndose en grandes obstáculos para la empresa y el sector en general, viéndose afectadas las ventas por el calzado de contrabando a precios irrisorios producto de la evasión de impuestos. Aunque Calzado Marquitos Sport, se ha logrado mantener en este mercado por los clientes fidedignos con que cuenta desde sus comienzos, gracias a la calidad con que se ha elaborado su calzado, así como otras tantas empresas que se han logrado consolidar en este mercado altamente competitivo.

3.3.12 Análisis del entorno económico, social y político. Como se había hecho referencia anteriormente el Tratado de Libre Comercio, es uno de los hechos más

relevantes, el cual brindará oportunidades al sector del calzado, ya que se contaría con maquinaria totalmente calificada, que permitiría elaborar el calzado con un acabado más estandarizado y menos propenso a errores de mano de obra, lo cual puede llegar a incentivar la exportación del calzado por parte de los pequeños fabricantes, puesto que su producto contaría con acabados mas finos y perfectos, gracias a la entrada de maquinarias y materias primas a nuestro país.

Así como también es una amenaza para aquellas fabricas de calzado que apenas inician su ciclo de vida y que no han logrado posicionar sus productos, ni hacerse reconocer en el mercado, ni lograr ingresos suficientes como para acceder a la nueva tecnología, tornándose de tal manera en empresas con tecnología y procesos obsoletos, lo cual llevará a su desaparición. Por lo tanto el entorno tecnológico es positivo, pues aumentará los recursos para aumentar los niveles de producción y lograr satisfacer el cliente brindándole calzado de alta calidad.

3.3.13 Debilidades y fortalezas de la empresa.

Cuadro 58. Debilidades y fortalezas de la empresa

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>La empresa no ha logrado abastecer la demanda total de sus clientes actuales, no teniendo la capacidad suficiente, para abastecer a posibles clientes potenciales.</p> <p>La planta de fabricación es pequeña y no cuenta con el espacio suficiente, para ubicar las diferentes áreas de</p>	<p>El calzado que fabrica es 100% cuero y garantizado.</p> <p>El personal con que cuenta, tiene toda una vida de experiencia en el calzado, ya que laboran en este oficio desde hace mas de 10 o 15 años.</p>

<p>corte, guarnición, soladura, terminada, emplantillada, bodega y almacén, viéndose arriesgados a accidentes de trabajo a causa de la mala ubicación y organización de herramientas y materias primas.</p> <p>La empresa nunca ha accedido a publicidad a través de volantes, ni ningún medio para darse a conocer.</p> <p>No cuenta con maquinaria actualizada.</p>	<p>Puede establecer un precio en el mercado superior, gracias a la calidad del calzado.</p> <p>La empresa cuenta con clientes fieles que realizan sus pedidos durante el año continuamente y no solo en temporadas altas.</p> <p>Cuenta con un mercado nacional donde su producto es apetecido.</p>
---	---

Fuente: Autores del proyecto.

3.3.14 Promoción y publicidad. La empresa no cuenta con publicidad en sus productos, pero gracias a la trayectoria que tiene en el mercado, su cumplimiento y por la calidad de sus productos, ha logrado un reconocimiento a nivel local y nacional, permitiéndole competir con grandes mercados dedicados a la comercialización del calzado.

Motivo por el cual sería de gran beneficio para la empresa, realizar una campaña publicitaria en el mes de junio, incentivando a la compra del calzado con motivo de la celebración del día del padre, a través de avisos publicitarios en vanguardia liberal los domingos, que es el día que la mayoría de las personas adquieren ésta para informarse, así como registrarse nuevamente en las paginas Amarillas del directorio, donde puede ser visto por compradores potenciales y también utilizando pendones en la fabrica de calzado lo cual atraerá la atención de los

diferentes compradores con publicidad atractiva con respecto a precios y descuentos, tal como se había propuesto anteriormente.

3.3.15 Estrategia de crecimiento para los mercados actuales. A través de esta estrategia la empresa logrará incrementar las ventas de los productos existentes, gracias a la penetración del mercado, lo cual es factible ya que como se analizó en la encuesta realizada a los clientes, estos cuentan con un alto grado de satisfacción del calzado (cuadro 3) y se encontrarían totalmente dispuestos a adquirir mas calzado si la empresa tuviera una capacidad de producción mas amplia, que con la que cuenta actualmente.

Para llevar a cabo esta estrategia de mercados se planean las siguientes acciones:

- Presentar descuentos especiales por pronto pago a los clientes.
- Otorgar un producto a los clientes totalmente identificados con la empresa, es decir, etiqueta, plantilla, sellos y empaque con el logotipo impreso para dar mayor calidad y elegancia al calzado.
- Acceder a publicidad a través de volantes para incentivar a los compradores a adquirir el producto.
- Ser participe de revistas de calzado, donde se pueda acceder a la información con respecto a la empresa.

3.3.16 Precio fijado del calzado. La empresa Calzado Marquitos Sport, ha tomado la fijación de sus precios, a través del incremento continuo cada año de \$500 a \$1000 pesos, lo cual siempre ha sido bien tomado por sus clientes,

quienes se adaptan a este cambio sin ninguna clase de inconveniente. Actualmente el precio del calzado para los clientes oscila de la siguiente forma:

Cuero Nobu y planta:	\$36.000
Cuero Napa y planta:	\$33.000
Cuero Dante y planta:	\$36.000
Cuero Riviera, Napa y grupon:	\$37.000

3.3.17 Conclusiones, Como se pudo observar la empresa cuenta con muchas debilidades en cuanto al área de mercadeo concierne, ya que no cuenta con estándares específicos que le ayuden a determinar su grado de participación en el mercado, tomando como base los datos escrutados hoy día parte del mercado potencial está demandando más de 400 pares semanales, es decir, sólo 29 de los almacenes encuestados demandan 11.600 pares de calzado, lo que permite apreciar, como esta línea de calzado Sport tiene una acogida especial (77%; cuadro 13) y la cual debe ser explotada al máximo, pero para esto la empresa también debe contar con las herramientas suficientes para lograr abastecer un mercado de estas dimensiones.

La empresa Calzado Marquitos Sport, debe inclinarse por la fabricación de la línea sport, ya que según la investigación realizada, es la que mayor utilidad genera a los diferentes almacenes de calzado (84%; cuadro 15) y a los productores de calzado quienes tienen a fabricar esta línea en un 50% (cuadro 21), ya que disminuye costos, tiene mayor rotación y su elaboración requiere de menos tiempo que un calzado clásico, de tal manera, que mientras se fabrica una tarea de calzado clásico, perfectamente se pueden fabricar tres de calzado sport.

3.4 AREA DE PRODUCCION

Cuadro 59. Proceso de producción

3.4.1 Proceso De Producción
<p>Los procesos de producción del calzado se encuentra establecido por períodos y pasos específicos, muchos de ellos con ayuda de maquinaria (ver figuras 11-19) y otros solo con mano de obra, como son:</p> <p>CORTADA, en este proceso se toma el cuero, los moldes y se realiza la numeración correspondiente de los cortes para ser entregados al área de guarnición.</p> <p>DESBASTADO DE PIELES, proceso en el cual se acondiciona el cuero para lograr ser tratado en la armada y guarnición.</p> <p>GUARNICIÓN, en esta área se procede a unir las piezas por medio de costuras arrojando como resultado los cortes.</p> <p>SOLADURA, a esta sección llegan los cortes los cuales serán montados en hormas y serán ensuelados.</p> <p>TERMINADA, aquí ya se tiene el calzado en sí y solo se procederá a realizar la pulida del tacón, la numeración en la suela y los diferentes químicos que permiten un perfecto acabado de la suela.</p> <p>EMPLANTILLADA, aquí se procede a colocar la plantilla, retirar los residuos de caucho que pueda tener, limpiar el polvo, darle brillo, remover impurezas de los herrajes y empacar.</p>

Las actividades referentes a esta área se pueden observar en la labor cotidiana que se realiza en la empresa la cual consta:

➔ Al iniciar el día el gerente General inicia tomando el cuaderno donde se relaciona las tareas que se le apuntaran al cortador para que inicie sus labores, en la mayoría de los casos él suele terminar muy rápido, por lo cual debe nuevamente solicitarle al Gerente, para que le marque otras tareas. Aunque también suele ocurrir que las tareas marcadas requieren de ciertos cueros que aun no se han solicitado o que han sido ya solicitados y aun no han llegado a la empresa, razón por la cual, el cortador debe limitarse a cortar solo lo que puede o le alcanza con el material que se encuentra disponible. Estas situaciones son muy seguidas ya que la solicitud de los cueros se hace en la mayoría de las ocasiones a un proveedor que los envía de Bogotá.

➔ Después de marcadas las tareas procede a desbastarlas para entregarlas a los guarnecedores y estos puedan iniciar sus labores diarias. Para asignarle una tarea a este operario es preciso hacerle entrega de adornos, abullonados, tintas, pegante, caucho, para que la pueda terminar lo mas rápido posible, ya que estos son quienes abastecen el trabajo de los soladores, pero, ocurre que se agotan las existencias de adornos, abullonados o tintas que es lo mas común que ocurre.

➔ En el siguiente paso el gerente debe hacer entrega de los cortes ya realizados por los guarnecedores a los soladores, presentándose, en varias oportunidades inconvenientes de armado, lo cual repercute en que el corte quede con una buena simetría y no quede caído hacia un lado, haciendo que el trabajo del solador requiera de mas atención por parte del operario ya que debe esforzarse más en realizar bien su trabajo. Esto sin contar errores de armado los cuales salen a la luz en este proceso, donde se revientan las costuras y debe cortarse nuevamente la pieza dañada, para poder volver a armar el corte y luego si poder ser ensuelado. Otra anomalía que se presenta en este proceso es que el

solador no tenga la precaución necesaria y deje caer duralón u otra clase de líquidos que manchen el cuero en ciertas partes del corte, que requieran de volver a cortar dicha pieza.

➔ A continuación el zapato es sacado de la horma y listo para ser emplantillado, es decir, se debe ordenar por numeración, quemar hilos, pegar la plantilla, limpiar residuos de pegante, aplicar brillo o crema, colocar cordón si es el caso, marcar etiquetas y cajas con su respectiva referencia, color, tipo de planta y número, para después ser depositado junto a los otros pedidos.

Como se puede observar todas estas actividades que realiza el Gerente General las realiza cada día, de tal manera que cada una de las anomalías que se presenten se les dará solución cuando el gerente salga al comercio, se le elabore una lista de los materiales pendientes que debe traer, y él en las horas de la tarde como es de costumbre trae todo lo necesario, para que sus operarios puedan terminar de desempeñar sus labores.

El proceso de producción de la empresa se encuentra definido por cada operario quien a través del conocimiento empírico, ha adquirido habilidades y destrezas en el desempeño de su oficio, de tal forma, que emplea tácticas para sacar adelante su producción en el menor tiempo posible, sin regirse por algún método establecido, ni patrón a seguir.

El diseño de los nuevos estilos, se realizan en su mayoría al iniciar las actividades de producción en Enero, definiendo con ayuda de los proveedores, quienes también innovan en cuanto a plantas y accesorios, asesorando al Gerente que clase de material puede utilizar para complementar la nueva línea que desea lanzar al mercado. Usualmente el Gerente fabrica unas 7 a 10 muestras, de las cuales siempre comercializa durante el año dos o tres, que han llenado las

expectativas de los clientes y que tienen buena rotación en los diferentes almacenes de calzado.

La elaboración de estas muestras se encuentra sujeta a un análisis que realiza el Gerente, con referencia a los estilos que mas salida tuvieron en el último año, definiendo que estilo se vendió por que fue muy calzador, es decir, que horma se acopló mas a las necesidades de los clientes, así como cual estilo tuvo más preferencia por un cuero específico (En el cual se puede apreciar su suavidad, textura, color uniforme), cual tuvo mas acogida por su composición, es decir, por estar elaborado con gran cantidad de piezas o viceversa. Surgiendo de esta manera estilos nuevos que son llevados al mercado a la espera de su grado de aceptación, de tal forma que el cliente, es quien demandará más calzado si éste ha tenido acogida o cesará sus pedidos si su mercancía no rota satisfactoriamente.

Fabricación de Calzado para hombre

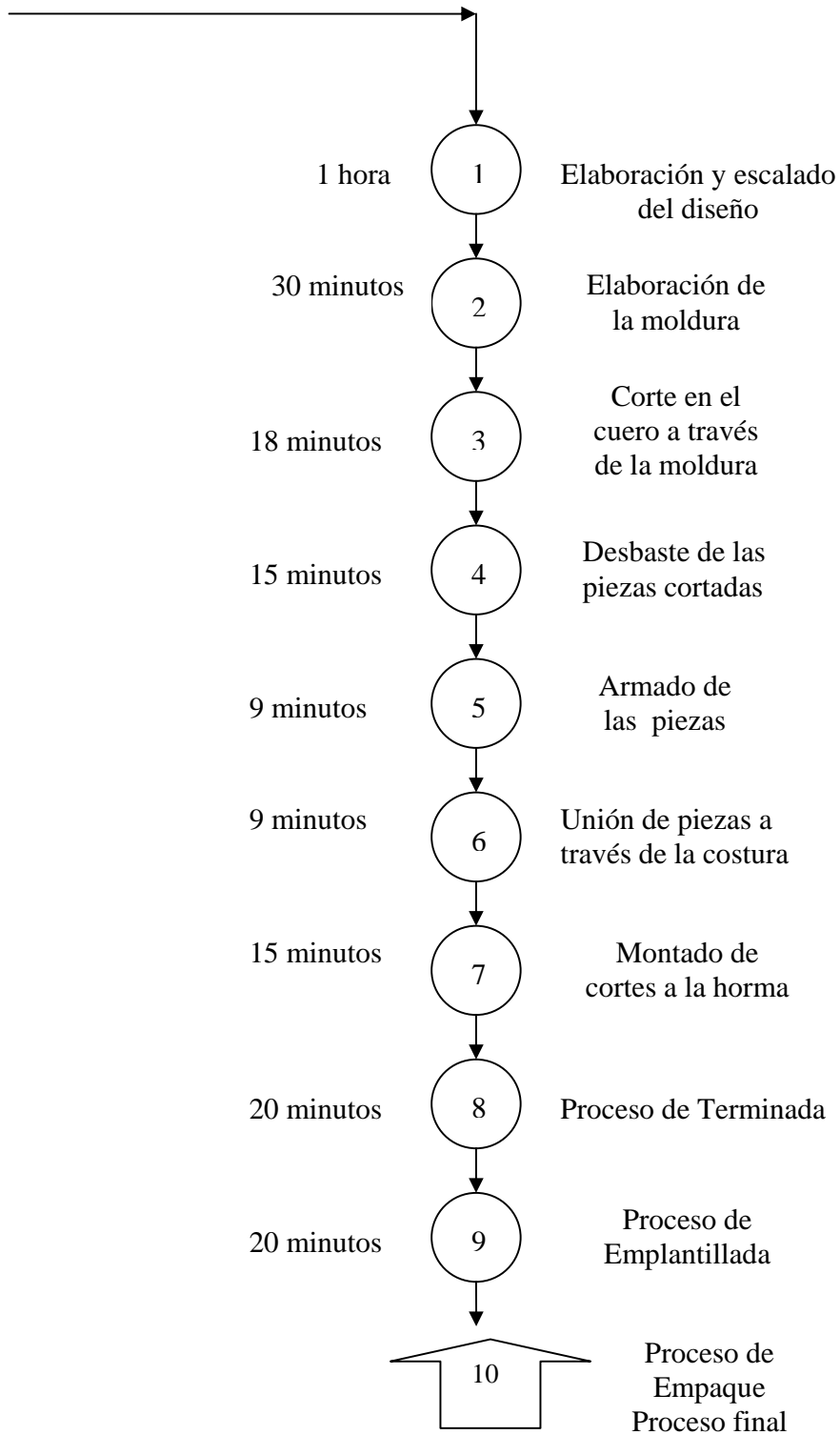


Figura 54. Proceso de producción de calzado

3.4.2 Máquina utilizada en la producción (Actualizada):

Figura 55. **Maquina Desbastadora**



Figura 56. **Maquina Selladora**



Figura 57. **Maquina De Kingos**



Figura 58. **Maquina De Guarnición**



Figura 59. **Maquina Soladora**



Figura 60. **Maquina Terminadora**



Figura 61. **Maquina Desbastadora De Suelas**



Figura 62. **Maquina Pegadora**



Figura 63. **Compresor**



3.4.3 Mantenimiento. La empresa no realiza mantenimientos preventivos a la maquinaria y equipos de producción, sólo efectuándose procesos correctivos cuando lo requiere la maquinaria para su normal producción.

A lo largo de la evolución de la empresa se fue adquiriendo muebles y equipos, así como maquinaria indispensable en el proceso de producción, contando hoy día con:

- ✎ Máquina de Guarnición
- ✎ Maquina desbastadora
- ✎ Maquina de Kingos
- ✎ Maquina desbastadora de suelas
- ✎ Maquina de terminada
- ✎ Maquina de soladura
- ✎ Maquina pegadora
- ✎ Un compresor

Maquinaria a la cual los operarios deben realizar la limpieza semanalmente, antes de abandonar su puesto de trabajo, ya que el polvo y la suciedad puede interferir en el buen funcionamiento de la misma. Pero ocurre que las grandes cantidades de calzado para despachar el Sabado y Domingo se aglomera los días viernes y sabado, de tal manera que los operarios terminan sus funciones a altas horas de la noche, dejando su lugar de trabajo en pésimas condiciones, ya que deben retirarse de la empresa para descansar como es lo justo en este caso, según lo expresado por el Gerente. Situación que no es contrarrestada con un aseo general el día lunes en el cual el trabajo es más liviano, ya que requieren de esperar un tiempo el trabajo de cadena para iniciar sus funciones.

3.4.4 Investigación y Desarrollo. La empresa ha encaminado todos sus esfuerzos a fabricar un calzado para hombre cómodo, elegante, formal con sus líneas clásicas e informales con la línea de Sport. Y la incursión de nuevas líneas

se han dado por la toma de decisión realizada por el único propietario, quien gracias a su experiencia ha logrado aceptar de forma empírica en diseños que han logrado trascender e incidir en las tendencias del sector. Todo este proceso se ha llevado a cabo sin la presencia de un estudio previo, ni definido.

3.4.5 Ubicación e infraestructura. La empresa Calzado Marquitos Sport actualmente se encuentra ubicada en el barrio El Porvenir, Calle 104e 8-10 en una casa de dos plantas, donde la vivienda se encuentra en el segundo piso y el taller o fábrica de calzado en el primer piso con un área de 6 mt² de ancho por 12 mt² de fondo. Ver anexo J

La planta debido a la pequeña área que presenta se encuentran problemas tales como, mayores riesgos de accidentes laborales: sometimiento a fuertes olores, ruidos, concentración de polvos, poca ventilación, mala ubicación de las áreas, poca capacidad de almacenamiento y otros que atentan contra el buen desempeño de las actividades productivas de la empresa.

3.4.6 Conclusión, esta área es una de las mas importantes, ya que relaciona directamente al cliente interno, quien es el encargado de la labor manual, la cual es invaluable y no puede ser reemplazada por ninguna máquina. Dentro de esta área de producción es primordial darle un lugar especial a los operarios, ya que gracias a ellos los detalles y acabados finales del calzado salen a relucir en el producto final. La empresa debe brindar incentivos al cliente interno, para que labore con esmero y dedicación, ya que esta trabajo suele ser rutinario y puede tender a presentar desperfectos o errores humanos de los que nadie está exento, pero que en lo posible son mejor evitar.

Según la encuesta realizada a los empleados de la empresa Calzado Marquitos Sport, se ha logrado ver que se encuentran muy agradecidos por que el gerente no les ha impuesto horarios de trabajo (cuadro 49), a diferencia de otros lugares

donde han laborado y la presión por cumplir con los horarios es rígida, y la solicitud de un permiso para poder atender sus asuntos personales, resultan toda una osadía, como también la retribución económica a su trabajo (cuadro 48) es otra de las cosas que mas aprecian de su trabajo, ya que saben que cuentan cumplidamente con su pago semanalmente, puesto que el gerente jamás les ha faltado actuando responsablemente con sus empleados.

La empresa también cuenta con maquinaria, no de alta tecnología, pero que cuenta con lo indispensable para lograr abastecer y suplir la capacidad de producción que hoy día la empresa esta requiriendo. Pero ante la extensa demanda de calzado que existe y el pequeño rango del mercado que la empresa actualmente cubre, se hace necesario iniciar mantenimientos preventivos, de tal forma que la maquinaria se encuentre al 100% de su capacidad y pueda ser empleada en una mayor proporción, de la que actualmente se utiliza, para lograr cubrir parte de la demanda del mercado.

3.5 AREA FINANCIERA

3.5.1 Área de costos y contabilidad. La empresa no cuenta con información sistematizada contable, el proceso contable se lleva en libros de contabilidad, lo cual resulta como métodos demasiados rústicos para la tecnología actual, no posee un presupuesto anual y oportuno y ajustado sobre la realidad interna. De otra parte no existe una estructura de costos, que permita establecer el costo unitario de producción, así como los costos fijos y variables.

3.5.2 Análisis de los estados financieros

Cuadro 60. Balances año 2005-2006

ACTIVO		
CUENTAS	2005	2006
Caja	\$ 2.500.000	\$ 4.750.000
Bancos	\$ 48.800.000	\$ 72.720.000
Cuentas de ahorro	\$ 150.000	\$ 150.000
Deudores	\$ 243.459.502	\$ 159.480.318
Anticipo Imptos y cont	\$ 8.891.123	\$ 11.643.234
Inventarios	\$ 4.506.118	-----0-----
Propiedad Planta Equipo	\$ 120.000.000	\$ 190.000.000
Total Activos	\$ 428.306.743	\$ 438.743.552
PASIVO		
Obligaciones.Financieras	\$ 75.700.000	\$ 1.166.556
Proveedores	\$ 20.545.040	\$ 6.436.115
Cuentas por pagar	\$ 43.520.000	\$ 86.520.000
Total Pasivo	\$ 139.765.040	\$ 94.122.671
PATRIMONIO		
Capital	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Revalorización patrimonio	\$ 29.407.687	\$ 31.505.124
Utilidad	\$ 109.580.820	\$ 132.271.514
Utilidades Acumuladas	\$ 124.553.196	\$ 155.844.243
Total Patrimonio	\$ 288.541.703	\$ 344.620.881
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 428.306.743	\$ 438.743.552

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

Según lo reflejado en el año 2005 al 2006 los activos subieron en un 2.38%, el pasivo bajo en un 32.7% , el patrimonio subió en un 16.3%, debido a que las ventas subieron durante el ultimo año, por motivo que se abrió mercado a nuevos clientes de Ocaña, Barrancabermeja y San Gil.

Cuadro 61. Estado de ganancias y pérdidas del año 2005-2006

Detalles	2005	2006
Ingresos	\$ 621.600.000	\$ 655.200.000
-Costos de venta	\$ 404.040.000	\$ 425.880.000
-Gastos operacionales	\$ 111.888.000	\$ 117.936.000
Utilidad operacional	\$ 15.540.000	\$ 16.380.000
-Gastos financieros	\$ 12.432.000	\$ 13.104.000
Utilidad neta	\$ 93.240.000	\$ 98.280.000

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

Como se puede observar el Estado de Pérdidas Y Ganancias del año 2005 al 2006 las utilidades subieron durante este año en un 5.13% debido al aumento en las ventas.

Cuadro 62. Análisis financiero 2005

ANÁLISIS FINANCIERO		2005	
Razón capital de Trabajo	<u>Activo cte</u>	\$ 308.306.743	\$ 4,81
	Pasivo Cte	\$ 64.065.040	
Razón Ácida	<u>Activo cte-Inv</u>	\$ 303.800.625	\$ 4,74
	Pasivo cte	\$ 64.065.040	
Endeudamiento	<u>Pasivo total</u>	\$ 139.765.040	32,63%
	Activo Total	\$ 428.306.743	
Endeudamiento Corto plazo	<u>Pasivo cte</u>	\$ 64.065.040	45,84%
	Pasivo total	\$ 139.765.040	
Rotación de cartera	<u>Ventas crédito</u>	\$ 621.600.000	2.55 veces
	c*c	\$ 243.459.502	
Rotación activos totales	<u>Ventas</u>	\$ 621.600.000	1,45 veces
	activos totales	\$ 428.306.743	
Margen Bruto	<u>utilidad bruta</u>	\$ 217.560.000	35,00%
	Ventas	\$ 621.600.000	
Margen Operacional	<u>Utilidad operacional</u>	\$ 105.672.000	17%
	Ventas	\$ 621.600.000	

Margen de ganancia	<u>Utilidad neta</u>	\$ 93.240.000	15%
	Ventas	\$ 621.600.000	
Rentabilidad con rel.capital	<u>utilidad neta</u>	\$ 93.240.000	32%
	Patrimonio	\$ 288.541.703	
Rentabilidad con inversion	<u>utilidad neta</u>	\$ 93.240.000	22%
	activo total	\$ 428.306.743	
Poder de Ganancia	Margen * rotación	15%*1,45	21,75%

Cuadro 63. Análisis financiero 2006

ANÁLISIS FINANCIERO		2006	
Razón capital de Trabajo	<u>Activo cte</u>	\$ 248.743.552	\$ 2,64
	Pasivo Cte	\$ 94.122.671	
Razón Ácida	<u>Activo cte-Inv</u>	\$ 248.743.552	\$ 2,64
	Pasivo cte	\$ 94.122.671	
Endeudamiento	<u>Pasivo total</u>	\$ 94.122.671	21,45%
	Activo Total	\$ 438.743.552	
Endeudamiento Corto plazo	<u>Pasivo cte</u>	\$ 94.122.671	100%
	Pasivo total	\$ 94.122.671	
Rotación de cartera	<u>Ventas crédito</u>	\$ 655.200.000	4,11 VECES
	c*c	\$ 159.480.318	
Rotación activos totales	<u>Ventas</u>	\$ 655.200.000	1,49 VECES
	activos totales	\$ 438.743.552	
Margen Bruto	<u>utilidad bruta</u>	\$ 229.320.000	35,00%
	Ventas	\$ 655.200.000	
Margen Operacional	<u>Utilidad operacional</u>	\$ 111.384.000	17,00%
	Ventas	\$ 655.200.000	
Margen de ganancia	<u>Utilidad neta</u>	\$ 132.271.514	20,19%
	Ventas	\$ 655.200.000	
Rentabilidad con rel. capital	<u>utilidad neta</u>	\$ 132.271.514	38,38%
	Patrimonio	\$ 344.620.881	

rentabilidad con. inversión	utilidad neta	\$ 132.271.514	30,15%
	activo total	\$ 438.743.552	
Poder de Ganancia	Margen * rotación	20,19%*1,49	30,08%

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

Teniendo en cuenta la razón del capital de trabajo podemos observar que entre el año del 2004 al 2005 el capital de trabajo disminuyó, ya que se invirtió en propiedad planta y equipo un total de \$70.000.000 además la liquidez en el 2005 fue mejor ya que tenía más capital de trabajo.

Se presenta un mayor endeudamiento en el 2005 que es de un 32.63% y una disminución en el 2006 del 11.18% lo cual demuestra que el 78.85% de la empresa pertenece a los dueños y el 21.45% de los proveedores, bancos y empleados, además se puede observar que en año 2006 el endeudamiento del 100% a corto plazo.

La rotación de cartera nos dice que la empresa tarda 8 días en recuperar sus cuentas por cobrar o que la cartera en el año 2005 se convierte en efectivo cada 8 días, la cual rota 4.11 veces en el año.

La rotación de activos totales demuestra que en el 2005 fue de 1.45 veces y en el 2006 es de 1.49 veces, debido a que las ventas en el año 2006 aumentaron en un 5.13%, lo que indica que por cada peso de activo invertido generó ventas por 1.49 pesos durante el año 2005.

Se presenta una diferencia en el margen de ganancia en el año 2005 al 2006 del 5.19% debido a que las ventas aumentaron y los gastos fijos se mantienen constantes así las ventas aumenten.

La rentabilidad con respecto al capital obtuvo en el año 2005 un 32% de

rentabilidad sobre el capital y en el año 2006 el 38.38% debido al aumento de las ventas en el año 2006.

3.5.3 Administración Financiera. La empresa Calzado Marquitos Sport, solo presenta los estados financieros gracias a su contador, no presentando; diagnósticos, ni planeación financiera donde se involucren las razones financieras, análisis horizontal y vertical, estado de fuentes y usos, ni punto de equilibrio y presupuestos, que le permitan tomar decisiones financieras que favorezcan la proyección de la empresa.

3.5.4 Normas Legales y Tributarias. La empresa está registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cumpliendo con la normatividad legal que exige la ley para su normal funcionamiento.

La empresa pertenece al régimen común, cumple además con el pago de industria y comercio y declaración de renta anual.

3.5.5 Conclusiones, la empresa no ha tenido un aumento en sus ventas, ya que la capacidad de producción no se ha incrementado el último año considerablemente, puesto que la empresa solo se ha dedicado a suplir la demanda que posee de sus clientes actuales, los cuales mantienen a la empresa fabricando calzado todo el año, y es esporádicamente que se reciben pedidos de otros clientes, lo cual genera la diferencia en los ingresos de la empresa de un año a otro.

La empresa nunca ha optado por fabricar y almacenar sin pedidos, debido a que la planta física con la que cuenta es muy pequeña y solo brinda el espacio justo y necesario, para el desempeño de las labores de cada quien, así como el almacenamiento de la producción semanal que va saliendo.

3.6 AREA DE RECURSO HUMANO

Actualmente la empresa Calzado Marquitos Sport, ejerce el pago de sus obligaciones con los empleados, a través de una valera en la cual se registra la cantidad de tareas realizadas por el empleador, su dominical, transporte y festivo si es el caso. De tal forma que el trabajo a destajo ha sido realizado desde el inicio de la empresa, no llevándose una nómina ni aportes a parafiscales ni cajas de compensación.

La empresa no brinda dotación a sus empleados, ya que ellos usualmente tienen su propia ropa de trabajo, además, por común acuerdo entre los operarios y el empleador sólo se ejerce el pago del Seguro Social y del A.R.P, a través de una cooperativa, a la cual se le cancela el 50% cada una de las partes. Los operarios se sienten totalmente satisfechos ya que en la actualidad en la mayoría de los talleres de calzado no cuentan con éstos.

Entre los beneficios que brinda la empresa a sus empleadores se encuentran: el pago de su labor a destajo, además del dominical, el festivo, el transporte y con derecho a liquidación, ya que otras empresas acostumbran a cancelar un salario completo que incluye la liquidación, exonerándoles de esta al final del año. Otra de las consideraciones que tiene la empresa con sus empleados, es brindarles la alimentación y el transporte en épocas de temporada alta, cuando deben laborar hasta altas horas de la noche y no pueden transitar en bus urbano, requiriendo de transportarse en taxi.

Otra de las situaciones vividas en la empresa es el mal clima laboral en que se desenvuelven los operarios, ya que siempre se han presentado disputas entre los mismos por la falta de respeto, a la cual se llega, después de una cordial amistad donde se hacen comentarios delicados los que terminan deteriorando los vínculos

que se han creado. Razón por la cual nunca se han celebrado fechas especiales, como el día de amor y amistad, el cumpleaños de alguno de ellos u otra festividad especial.

El Gerente general opta por no involucrarse en estas disputas y no dar su consentimiento para uno u otro de los empleados, evitando de esta manera mostrarse de acuerdo con alguna de las partes. Esta situación termina cuando el empleado se retira voluntariamente de la empresa e inicia cuando otro llega.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para la empresa Calzado Marquitos Sport y su administrador es un gran paso lograr reestructurar en su planta física y en sus procesos una nueva organización que le permita definir y resaltar todos los valores que esta posee, pero los cuales no se han plasmado por escrito. Después de realizar el diagnóstico se planteará las mejores propuestas de modernización que se pueden aplicar en la empresa.

4.1 ÁREA GERENCIAL

4.1.1 Planeación

a. **Misión:** Calzado Marquitos Sport es una empresa fabricante de calzado para hombre a nivel regional y nacional, sinónimo de calidad, innovación, comodidad y bienestar a la hora de vestir.

b. **Visión:** Calzado Marquitos Sport para el año 2010, será reconocida en el mercado regional y nacional, por su calzado tipo exportación, imponiendo nuevos estilos en el mundo de la moda.

c. **Objetivos**

- ☐ Alcanzar reconocimiento a nivel nacional.
- ☐ Ampliar la capacidad de producción para lograr abastecer nuevos mercados.
- ☐ Instaurar niveles jerárquicos en la organización de la empresa, para definir claramente quien ejerce el mando.
- ☐ Reestructurar internamente la empresa, de tal manera que la solidez del cliente interno, permita dar solidez a la imagen de la empresa.

- 📄 Realizar capacitaciones que permitan tanto incrementar como mejorar la calidad del calzado que se fabrica.
- 📄 Brindar incentivos a los operarios con el fin de motivarlos a producir con estándares de calidad.
- 📄 Incrementar el sentido de pertenencia por parte de los empleados de tal forma que tengan clara la misión y puedan transmitirla a otras personas.
- 📄 Tener claridad en la visión identificando los ideales de la empresa y lo que se espera cumplir en un futuro no muy lejano.
- 📄 Mejorar del clima laboral de la empresa, basándose en valores, los cuales pueden aportar al buen desempeño y funcionamiento de la misma.

d. **Principios corporativos**

✍ **Calidad:** Trabajamos bajo continuo mejoramiento para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, y esto se llevará a cabo gracias a las capacitaciones que se le brindará al personal de la empresa según el cargo que desempeñe.

✍ **Honestidad:** La honestidad deberá ser fundamento del accionar de nuestra organización, permitiendo alcanzar credibilidad interna y externa, brindando la confianza necesaria en nuestros productos finales.

✍ **Rentabilidad:** Buscamos incrementar nuestra rentabilidad aprovechando los recursos disponibles para lograr ventajas competitivas.

✍ **Respeto por las personas:** Valoramos y respetamos a las personas asumiéndolo como la esencia de las relaciones humanas con nuestros clientes, proveedores y comunidad.

✍ **Eficiencia:** Calzado Marquitos Sport utiliza la eficiencia como herramienta para hacer efectiva la buena administración y uso racional. Técnico y ético de los recursos, los medios y procesos para el logro de los propósitos de la empresa.

✍ **Eficacia:** Para la empresa será el logro de las metas y los objetivos propuestos coherentes con las actividades a desarrollar, por medios éticos e idóneos.

e. **Recursos**

📄 Se ubicarán carteleras en la empresa en las cuales se colocará la información correspondiente a la Misión y Visión de la empresa así como de sus principios corporativos, incentivando de esta manera al personal a ser partícipe del nuevo cambio generado por la empresa, con miras a su evolución y desarrollo, (costo \$40.000).

f. **Tiempo**, estas carteleras con esta información se mantendrán ubicadas en un lugar estratégico, donde puedan ser observadas tanto por el personal de la empresa como por los clientes, que frecuentemente acuden a la empresa por la compra de calzado. Estas se ubicaran en Junio de 2007.

g. **Responsable**, Jacqueline Botía Hernández y Jorge Enrique Gualdrón.

h. **Indicadores de Gestión,**

📄 La ubicación de las carteleras en la empresa.

📄 La generación de cambio.

📄 Disposición del personal para asimilar nuevas situaciones.

📄 La empresa alcanzará reconocimiento no solo por su producto final, sino también, por su organización interna.

El Gerente deberá incentivar a su personal a apropiarse de la misión y visión de la empresa, para que tengan claros los objetivos que persigue la empresa.

4.1.2 Organización

a. **Organigrama**, se presentará una reestructuración del organigrama de la empresa para lograr determinar cual sería el diseño de la organización acorde al tamaño de la misma y de sus funciones. Por lo tanto el organigrama planteado para la empresa Calzado Marquitos Sport sería:

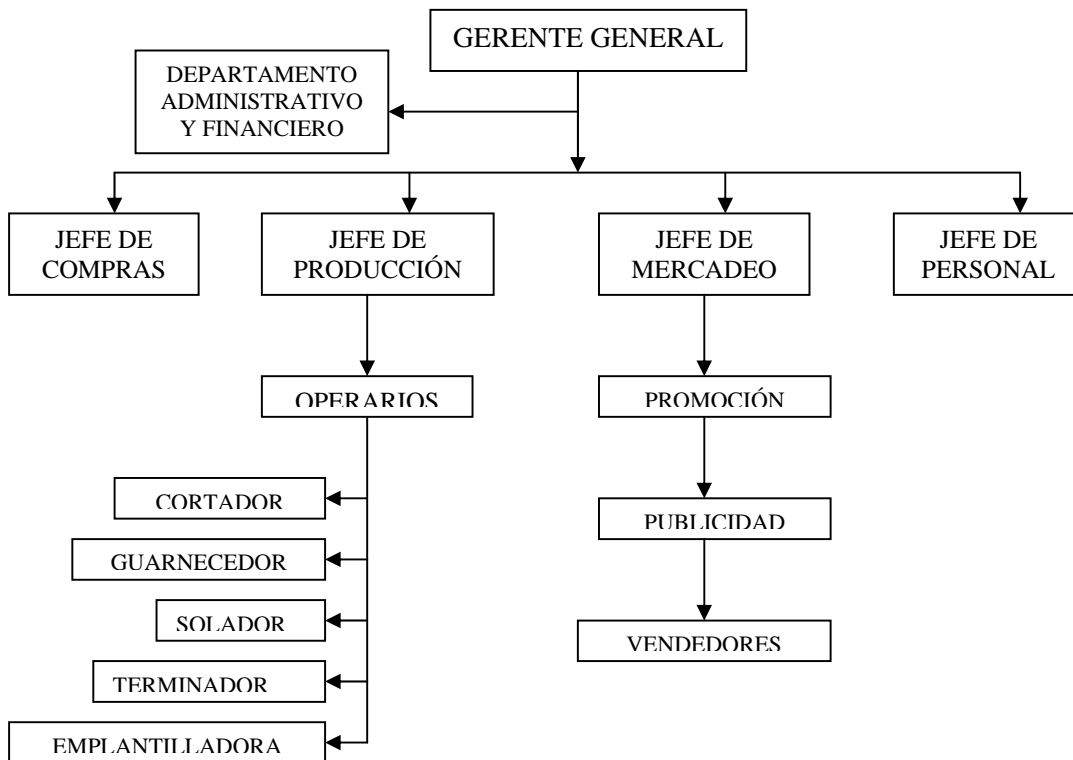


Figura 64. Organigrama

b. **Manuales de Funciones**, los manuales de funciones realizados para la empresa, se realizaron acorde a la situación actual; donde se presentan claramente las políticas que se siguen con respecto a las funciones

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 64. Manual de funciones del gerente

NOMBRE DEL CARGO : Gerente	SUPERVISA A : Todo el personal
<p>MISIÓN DEL CARGO: Ser el líder de la empresa, para hacer de esta un ente social y económico altamente eficiente y competitivo, en un ambiente cambiante, promoviendo siempre la excelencia en la calidad y el alcance de las metas y objetivos de la empresa.</p>	
<p>FUNCION PRINCIPAL :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, programar y ejecutar todas las actividades relacionadas con la administración adecuada de los recursos humanos de la empresa. • Coordinar, planear, dirigir y evaluar las tareas y la gestión de las actividades de la empresa en la prestación de servicios para arriendo y venta de inmuebles. 	
<p>DETALLE DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaborar programa diario de actividades y coordinar su ejecución. • Recibir, estudiar y aprobar o rechazar, hojas de vida de aspirantes. • Aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa. • Guiar y coordinar todos los empleados para que realicen su trabajo con entusiasmo, responsabilidad, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento y eficiencia en la empresa. • Tomar las decisiones y aplicarlas. • Estimular la creatividad e innovación de la empresa por parte de todo el personal colaborador. 	
<p>ESFUERZO: Mental, ya que antes de iniciar las tareas diarias debe planear su línea de acción. Pequeña concentración mental, aunque constante.</p>	
<p>REQUISITOS: Tener experiencia en cargos administrativos mínimo por dos años o estudios afines con la gerencia de empresas.</p>	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 65. Manual de funciones del cortador

NOMBRE DEL CARGO : Cortador	SUPERVISA A : Auxiliar
MISIÓN DEL CARGO: Debe adquirir la responsabilidad en cuanto a la materia prima principal y de mayor importancia en la elaboración del calzado que es el cuero. Deberá adquirir la destreza para reconocer las marras e imperfecciones del mismo.	
FUNCION PRINCIPAL : <ul style="list-style-type: none">• Realizar el corte de la moldura de acuerdo al estilo que se le indique.• Identificar las tareas que salgan de esta área con un distintivo, en el cual se debe registrar la referencia, color, numeración y cantidad total.	
DETALLE DE FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Organizar la moldura de acuerdo a las diferentes referencias y estilos.• Organizar los cueros de acuerdo a el color y la textura.• Cortar las variadas molduras que se le asignen.• Cortar los respectivos forros de acuerdo a los estilos de las tareas marcadas.• Tener las tareas registradas en un cuaderno de manera clara y legible.• Marcar puntos y numerar las piezas de acuerdo a la moldura.	
ESFUERZO: Visual, por que debe reconocer una marra de una imperfección pasable y además la ubicación de acuerdo a la moldura en la que puede pasar o no. Gran esfuerzo visual y constante.	
REQUISITOS: Tener conocimientos en la fabricación de calzado, experiencia y buenas recomendaciones laborales.	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 66. Manual de funciones del guarnecedor

NOMBRE DEL CARGO : Guarnecedor	SUPERVISA A : Los auxiliares
MISIÓN DEL CARGO: Reconocer que su labor es la que le brinda unos de los toques mas especiales en cuanto a la elaboración del calzado, pues de acuerdo a las costuras y la armada del corte se puede verificar la calidad del mismo.	
FUNCION PRINCIPAL :	
<ul style="list-style-type: none"> • Armar las piezas de acuerdo a los puntos establecidos. • Pasar costura a las piezas después de armadas. 	
DETALLE DE FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el caucho o pegante según sea el estilo para luego proceder a armar las piezas. • Doblar las piezas que así lo requieran para luego proceder a armar. • Armar las piezas teniendo en cuenta que cada una sea número para número. • Después de armar pasar la costura. • Aplicar caucho para armar los forros del corte y luego armar. • Coser el corte con el forro para finalizar este proceso. 	
ESFUERZO: Visual, ya que se mantiene con la mirada fija en el cuero para trazar una costura uniforme y recta. Esfuerzo visual intermitente.	
REQUISITOS: Tener conocimientos en la fabricación de calzado, experiencia y buenas recomendaciones laborales.	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 67. Manual de funciones del solador

NOMBRE DEL CARGO : Solador	SUPERVISA A : Los auxiliares
MISIÓN DEL CARGO: Ser partícipe de la responsabilidad adquirida por la empresa, en el compromiso que esta posee de brindar un producto de alta calidad a sus clientes.	
FUNCION PRINCIPAL : <ul style="list-style-type: none">• Montar el corte en su respectiva horma de acuerdo a la numeración.• Ensuela el zapato después del proceso de montaje.	
DETALLE DE FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Mantener la numeración de la horma totalmente legible y alistarla para luego montar.• Cortar la suelas de grupón si el estilo lo amerita• Tener suficientes punteras para no atrasarse en sus labores.• Engrudar o aplicar el pegalón para colocar el contrafuerte.• Montar el corte teniendo en cuenta que sea número de corte con número de horma.• Colocar el serco cuando el estilo lo amerite.	
ESFUERZO: físico, pues en esta área de trabajo el empleado se somete a olores fuertes y malas posiciones de trabajo debido a su labor. Alto esfuerzo físico y constante.	
REQUISITOS: Tener conocimientos en la fabricación de calzado, experiencia y buenas recomendaciones laborales.	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 68. Manual de funciones del terminador

NOMBRE DEL CARGO : Terminador	SUPERVISA A : Los auxiliares
<p>MISIÓN DEL CARGO: por encontrarse dentro de una de las labores finales del proceso de fabricación del calzado, su misión es brindar un acabado lo mas perfecto posible en cuanto a la numeración, referencia, tacón y pulida de la suela del calzado.</p>	
<p>FUNCION PRINCIPAL :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar el tacón al zapato. • Marcar las especificaciones en la suela del calzado. 	
<p>DETALLE DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la numeración de la horma totalmente legible y alistarla para luego montar. • Cortar la suelas de grupón si el estilo lo amerita • Tener suficientes punteras para no atrasarse en sus labores. • Engrudar o aplicar el pegalón para colocar el contrafuerte. • Montar el corte teniendo en cuenta que sea numero de corte con numero de horma. • Colocar el serco cuando el estilo lo amerite. 	
<p>ESFUERZO: físico, pues en esta área de trabajo el empleado se somete a olores fuertes, polvo de las máquinas y malas posiciones de trabajo debido a su labor. Alto esfuerzo físico y constante.</p>	
<p>REQUISITOS: Tener conocimientos en la fabricación de calzado, experiencia y buenas recomendaciones laborales.</p>	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

CALZADO MARQUITOS SPORT - DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cuadro 69. Manual de funciones de la emplantilladora

NOMBRE DEL CARGO : Emplantilladora	SUPERVISA A : Los auxiliares
MISIÓN DEL CARGO: Debe realizar el proceso final, donde el control de calidad es máximo, ya que cualquier imperfección encontrada debe ser informada de inmediato.	
FUNCION PRINCIPAL :	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar, brillar, cortar hilos. • Empacar el calzado en su respectiva caja. 	
DETALLE DE FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer pares el calzado y sacar la numeración. • Limpiar el polvo y luego aplicar el varsol, para retirar las impurezas como el pegante, caucho y tinta. • Colocar la plantilla al zapato, la cual lo identifica además de los sellos que este ya posee desde el proceso de guarnición. • Aplicar el brillo teniendo en cuenta el color del calzado. • Limpiar los adornos o herrajes y la suela del mismo. • Empacar en las bolsas numero con numero, de tal forma que sea un par. • Empacar en las respectivas cajas, identificando numero, referencia y color. 	
ESFUERZO: físico, pues en esta área de trabajo el empleado se somete a permanecer sentada durante casi todo el proceso y por malas posiciones de trabajo debido a su labor. Mediano esfuerzo físico y constante.	
REQUISITOS: Tener conocimientos en la fabricación de calzado, experiencia y buenas recomendaciones laborales.	

Fuente: Datos suministrados por la empresa

Con la implantación de formatos de manual de funciones del gerente, del cortador, del guarnecedor, del soldador, del terminador, de la emplantilladora que se describen en los cuadros 40 al 45, en los cuales se encuentran descritas detalladamente cada una de las labores diarias que debe ejecutar cada empleado según el cargo que desempeña. Lo cual promoverá el orden y la disciplina laboral, de tal manera que cada empleado ejecute sus tareas de acuerdo a lo establecido, sin requerir de órdenes específicas en cuanto a su cargo concierne, laborando de manera tranquila y segura.

c. **Recursos**

☞ Se comprará una cartelera donde se ubicará el organigrama de la empresa, para que el personal pueda observar a quien debe dirigirse en caso de presentar alguna inquietud con respecto a su labor (Costo \$35.000).

☞ También se procederá a elaborar una carpeta donde se compilará toda la información concerniente a los manuales de funciones del personal, con sus respectivas copias, las cuales deben ser entregadas a éstos, para que esclarecer por escrito, cuales son sus funciones dentro de la empresa (Costo \$20.000).

d. **Tiempo**, esta cartelera con esta información se mantendrá ubicada en un lugar estratégico, donde puedan ser observada tanto por el personal de la empresa como por los clientes, que frecuentemente acuden a la empresa y la copia del manual de funciones deberán tenerla cada uno en su puesto de trabajo. Esta cartelera se ubicará en Junio de 2007 y la copia del manual de funciones también.

e. **Responsable**, Jacqueline Botía Hernández y Jorge Enrique Gualdrón

f. **Indicadores de Gestión**

- 📄 Se procederá a realizar una charla al personal de la empresa, para hacerles entrega del manual de funciones.
- 📄 Se les explicará la finalidad e importancia del organigrama al personal.
- 📄 Se fomentará el orden, respeto y disciplina.
- 📄 Se promoverá la responsabilidad por las funciones a realizar.


4.1.3 Control, Tal como se había expresado anteriormente en el diagnóstico de la empresa, el control garantiza que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

a. **Propuesta No. 1:** Implantación de un programa contable denominado SICO, con el cual se pueden manejar caja, cuentas por cobrar, inventarios (Administra el Kardex), cuentas por pagar, y cuentas de inventario, IVA, Retención en la fuente y costos. Ver anexo k. (Esta propuesta encaja en el área financiera)

✍ **Objetivo No. 1:** Conocer en tiempo real el estado de los ingresos, egresos, proveedores, costos, de tal forma que se pueda deducir la situación de la empresa.

b. **Propuesta No. 2:** Contratación de un ingeniero industrial o especialista en procesos de costos recomendado por el SENA, para realizar un estudio de tiempos de cada una de las áreas de producción, corte, armado, guarnición, soldadura, terminada y emplantillada, ya que actualmente el diagrama de procesos planteado en la figura 10 se realizó de manera empírica por el administrador y lo ideal es lograr deducir realmente, con que capacidad de producción cuenta cada operario, ya que la habilidad y destreza de cada uno son variables. Así como lograr determinar la cantidad de insumos empleados en cada operación, que cantidad de pegante, caucho, se requiere para la elaboración y cuantos pares de

calzado se saca de dicho material. A quien se contrataría por ocho meses, periodo restante del año, para lograr elaborar una estructura de costos bien definida, con un salario integral equivalente a \$850.000 mensuales, lo que equivaldría a \$6.800.000. Ver anexo L. (Propuesta para el área Recurso Humano)

 **Objetivo No. 2:** Lograr determinar en un horario normal de 8 am a 12 pm y de 1 pm a 7 pm, que rendimiento puede generar cada empleado en su área de trabajo, de tal manera que el gerente general pueda deducir más acertadamente, con que cantidad de calzado puede contar para abastecer semanalmente a sus clientes, y analizar si sería necesario la contratación de más mano de obra, o bastaría con ampliar la jornada laboral en determinadas ocasiones, según los pedidos que se tengan. Logrando de esta manera evitar perdidas de tiempo, según lo consignado en el diagnostico, como planear una producción semanal de x pares de zapato, sin tener conocimiento si se cuenta con la capacidad suficiente o no. Así mismo la disminución de costos, pues al tener conocimiento de cuantos insumos se requieren para la elaboración de x pedido, se puede determinar que cantidad hay que proceder a comprar de materiales, la cual presentaría un comportamiento indirectamente proporcional donde a mas cantidad menos precio, beneficiando la economía de la empresa.

c. **Propuesta No. 3:** Realizar mantenimientos trimestrales a la maquinaria de la empresa, según lo propuesto en el siguiente cuadro:

Cuadro 70. Programa preventivo

PROGRAMACION DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO													
MAQUINAS		JUNIO				AGOSTO				NOVIEMBRE			
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DESBASTADORA	(50.000)												
SELLADORA	(30.000)												
DE KINGOS	(30.000)												
GUARNICION	(50.000)												
SOLADORA	(120.000)												
TERMINADORA	(120.000)												

Objetivo No. 4: Dejar contemplado por escrito los derechos de los operarios, así como los derechos del empleador, de tal manera, que se ejerza una autoridad justa y equitativa con cada una de las partes, durante el tiempo que se mantengan los lazos laborales.

e. **Recursos**

- ☞ Compra de un programa contable denominado SICO por valor de \$1.800.000.
- ☞ Contratación de un Ingeniero Industrial (valor \$6.800.000)
- ☞ Costo de los mantenimientos preventivos \$1.920.000
- ☞ Libro con información consolidada del Reglamento Interno de Trabajo \$30.000.

f. **Tiempo**, se considera se tenga instaurado el programa contable para Mayo de 2007, la contratación del ingeniero a mediados de noviembre, los mantenimientos y el Reglamento Interno de trabajo en junio de 2007.

g. **Responsables**, Gerente General, Señor Marcos Botía Socha.

h. **Indicadores de Gestión**

- ☞ Información contable oportuna, veraz y concisa al alcance del Gerente, para una apropiada toma de decisiones.
- ☞ Costo real del calzado que se fabrica en la empresa.
- ☞ Disminución del desperdicio generado por cada área de producción.
- ☞ Aumento de la capacidad de producción y vida útil de la maquinaria.
- ☞ Medidas justas y equitativas entre empleado y empleador.

4.1.4 Dirección. Como se sabe “la tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos administrativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa”¹⁴.

Por lo tanto se tomarán como propuestas las siguientes:


a. **Propuesta No. 1:** Continuar aplicando el buen trato y respeto hacia los operarios de la empresa, a través de charlas y conferencias de Relaciones Humanas, dictadas por la entidad del SENA u otra entidad, así como actividades de esparcimiento y convivencia, las cuales se ejecutarían en las siguientes fechas:

Cuadro 71. Actividades de Esparcimiento

TEMA	JUNIO	JULIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ENTIDAD	COSTO
SALIDA JARDIN BOTANICO						60.000
CONFERENCIA					SENA	\$ 0
SALIDA ZOOLOGICO						80.000
CONFERENCIA					SENA	\$ 0


Fuente: Autores del proyecto.

Estas actividades y conferencias se realizarían los días domingos o festivos, puesto que no son días laborales y donde el personal podrá interactuar y afianzar mucho mas sus lazos de amistad con sus compañeros de trabajo, así como podrá hacer participe a su familia, esposa (o) e hijos o cónyuge, lo cual también es de gran relevancia y satisfacción personal para el empleado, quien puede disfrutar aún más de estas actividades si cuenta con el apoyo y acompañamiento de su familia.

 **Objetivo No. 1:** Contribuir a armonizar las horas de trabajo, ayudando a sobrellevar el estrés y cansancio generado por sus labores diarias.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

b. **Propuesta No. 2:** El gerente general deberá continuar asimilando su actitud comunicativa con sus empleados, expresándoles las expectativas que se tienen de sus labores, a través de carteleras ubicadas estratégicamente en el área de producción donde se informe los pedidos a despachar, evitando errores que pudieran presentarse en el canal de comunicación, incentivando más el dialogo entre los mismos hacia el logro de las metas propuestas.

 **Objetivo No. 2:** Generar un canal de comunicación efectivo donde no existan interferencias que puedan entorpecer el proceso de producción del calzado.

Por lo tanto, el gerente general el señor Marcos Botía Socha deberá asimilar un estilo propio para llevar la información a sus empleados, ejerciendo una administración altamente participativa y democrática, basada en valores humanos y sociales, para de esta forma crear una responsabilidad en el personal quien debe cumplir a cabalidad con sus tareas de la mejor manera posible.

c. **Recursos**

 Costo de la salida al Jardín Botánico \$60.000.

 Costo de la salida al Zoológico \$80.000

d. **Tiempo**, estas salidas se realizaran según el cronograma realizado, cuadro 46 Actividades de Esparcimiento, es decir para junio de 2007, y la actividad comunicativa por parte del Gerente deberá realizarse lo más pronto posible.

e. **Responsable**, Gerente General, Señor Marcos Botía Socha.

f. **Indicadores de Gestión**

- ☞ Integración del personal con el gerente.
- ☞ Mayor armonización entre el personal de la empresa.
- ☞ Mejoramiento del clima laboral.
- ☞ Motivación y relajación para el personal, con miras a continuar con el proceso de producción, pero con una visión más agradable y placentera.
- ☞ Participación del personal en la toma de decisiones.

4.2 AREA DE MERCADO


Actualmente la empresa Calzado Marquitos Sport maneja un total de 31 clientes fieles según lo especificado en la encuesta con los cuales mantiene nexos laborales hoy día, los cuales han aportado considerablemente al reconocimiento de la línea de calzado fabricada por la empresa, ya que el calzado ha tenido gran demanda, por la calidad y precios que se manejan. La acogida por este calzado clásico y sport se encuentra representada por: Barrancabermeja, San Gil y Socorro, donde semanalmente el gerente el señor Marcos Botia Socha viaja todos los Sábados y Domingos para entregar la mercancía solicitada y para hacer los cobros respectivos, así como también se mantienen clientes en otras zonas, donde antes debía desplazarse el gerente, hasta abrir mercados, de tal manera que ya no se hizo necesario desplazarse a estos sitios, de tal modo, que transcurrido un tiempo solo se debía realizar los pedidos telefónicamente y los pagos se realizaban a través de consignaciones, lo cual se ha venido manejando con clientes de Cúcuta, Saravena y Palmira.

4.2.1 Plan estratégico de mercadeo. Dentro del área de mercado requiere importancia no solo la actividad de vender un producto, también hay que adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, para lo cual se requiere de los diferentes aspectos y actividades que tienen que ver con la satisfacción del


consumidor o cliente final, como decisiones a mediano y largo plazo para lo cual es preciso tener claro:

a. **Propuesta No. 1:** Incrementar la publicidad a través de las tarjetas de presentación que posee la empresa actualmente, e innovar con pautas de radio, avisos en vanguardia, volantes y portafolio de servicios (Ver Anexo N). También es preciso tener claro que la empresa ha empezado a participar activamente en las ferias del Hotel Ciudad Bonita de Bucaramanga, razón por la cual continuar con esta actitud participativa en esta clase de eventos, es un eslabón importante para la empresa, para darse a conocer sin importar la cantidad de pedidos que pueda obtener en la misma.

Con esta publicidad se busca incrementar posibles fuentes de información masiva para la empresa tal como se encontró reflejado en el cuadro 30 donde según la investigación realizada la mayor parte de los microempresarios expresaron realizar publicidad solo a través de revistas con un 43% y de ferias con un 33%, en su mayor parte, restándole importancia a otros medios como los planteados en esta propuesta.

 **Objetivo No. 1:** Brindarle reconocimiento a la empresa en el mercado, generando la inquietud en aquellos clientes que aún no han calzado el producto final y terminado de la empresa.

b. **Propuesta No. 2:** Tratar de mantener a los clientes actuales, brindándoles buenos descuentos por pronto pago, servicio de mayor calidad, despacho oportuno de pedidos y obsequios reiterándoles agradecimiento por su excelente comportamiento en los pagos, a través de tarjetas, comunicados y certificados; llamar a los "potenciales", participando en ferias y luchar contra el posicionamiento de los competidores, fabricando calzado de mayor calidad cada día.


 **Objetivo No. 2:** Conservarse en el mercado, logrando de esta manera una expansión del área de distribución del calzado.

c. **Propuesta No. 3:** Realizar seguimiento y actividades de postventa, con una periodicidad cada 15 días buscando satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes actuales de la empresa. Estas deberán realizarse a través de llamadas, para concretar la optima comercialización del calzado, así como la posible toma de pedidos nuevos, también deberían realizarse visitas que permitan evaluar personalmente el manejo que se le da a el calzado y verificar que estilos nuevos se encuentran en el mercado. Por lo tanto hay que tener en cuenta que no solo la comodidad y precio o marca y precio tal como se pudo apreciar en los resultados arrojados en la encuesta (cuadro 12), son determinantes a la hora de realizar una venta, sino también, la calidez, amabilidad y buena disposición que se tenga en el momento de la preventa, la venta como tal y la postventa.


Cuadro 72. Seguimiento Postventa.

MESES	JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
QUINCENAS	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
LLAMADAS														
VISITAS														


Fuente: Autores del proyecto.

 **Objetivo No. 3:** Se recibirán sugerencias, por parte del cliente final determinando la calidad del calzado, según el estado de los zapatos y su tiempo de durabilidad o vida útil, así como también gustos y preferencias.


d. **Propuesta No. 4:** Analizar periódicamente la participación en el mercado, a través de registros de ventas nacionales brindadas por fuentes fidedignas teniendo en cuenta: ventas de la empresa / ventas de la industria.

 **Objetivo No. 4:** Determinar el grado de participación en el mercado que tiene Calzado Marquitos Sport tanto a nivel nacional como regional, para establecer como se encuentra la empresa.

e. **Propuesta No. 5:** Realizar estudios de mercados que permitan ampliar el grado de participación con respecto a la demanda del calzado en el mercado regional, puesto que actualmente no se ha logrado abarcar un porcentaje significativo de éste, ya que la empresa hoy día tiene dedicada mas del 50% de la producción al despacho de mercancía hacia el mercado nacional.

 **Objetivo No. 5:** Ampliar la base de clientes con que cuenta la empresa, exigiéndose más y de esta manera aumentar directamente la producción de calzado fabricado hasta el momento.

f. **Propuesta No. 6:** Elaboración de un pendón para identificar la planta física de la empresa.

 **Objetivo No. 6:** La empresa ha dado a conocerse a través de la buena referencia que le respalda por parte de sus clientes, pero nunca ha incurrido en la elaboración de publicidad para hacerse sentir en el Barrio donde actualmente se encuentra, razón por la cual se considera importante ubicar un Pendón que permita atraer la atención de las personas, traspasando las fronteras, de tal manera que su presencia se haga sentir, y no sólo para ubicar en la planta sino también, para ubicar en ferias como lo es la del Hotel Ciudad Bonita, donde últimamente a participado la empresa (Ver anexo Ñ) y ha lanzado una nueva colección de calzado sport (Ver anexo O)

g. **Recursos**

 Costo de la pauta en Radio \$180.000.

 Costo de los volantes \$75.000.

- ☞ Costo del portafolio de servicios \$150.000.
- ☞ Costo de la publicidad directorio telefónico \$350.000.
- ☞ Costo del Stand de una Feria \$500.000.
- ☞ Costo del pendón \$95.000.

h. **Tiempo**, todas estas actividades se deben realizar para Mayo de 2007.

i. **Responsable**, Gerente General, Señor Marcos Botía Socha.

j. **Indicadores de Gestión**

- ☞ Reconocimiento de la empresa a nivel regional.
- ☞ Satisfacción del cliente al conocer todos los estilos de la empresa.
- ☞ Mayor demanda de los productos fabricados por la empresa.
- ☞ Alto reconocimiento de la empresa en la zona donde actualmente se encuentra ubicada.
- ☞ Expansión del área de mercado hasta ahora trabajado.
- ☞ Conservación de clientes actuales.
- ☞ Incremento de nuevos clientes.
- ☞ Implementación de estrategias publicitarias para alcanzar mayor reconocimiento en el mercado.

4.3 AREA DE PRODUCCION

El área de producción es una de las más importantes en la fabricación del calzado, ya que allí es donde se origina el producto que se ofrecerá en el mercado, razón por la cual se propone instaurar un sistema de Calidad que aporte al mejoramiento de esta área, como lo es el de las Cinco "S", el cual se basa en cinco palabras japonesas que constituyen el Housekeeping: Seiri, Seiton, Seison, Seiketsu y shikshuke.

A través del proceso del **Seiri** se puede establecer un tope sobre el número de artículos necesarios, ya que en el lugar de trabajo se encuentran toda clase de objetos y en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de estos, muchos otros artículos no se utilizarán nunca o solo se necesitarán en un futuro lejano. Un método práctico consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos treinta días.

Cuadro 73. Clasificación en el lugar de trabajo

<p style="text-align: center;">AREA DE CORTE</p>	<p>Según la lista marcada para la semana se procederá a seleccionar los cueros, abullonados, resortes y forros, con los cuales se laborará, dejando el resto del material ubicado en orden en su sitio correspondiente en el armario. Evitando el desorden y el deterioro del material representado en polvo y ajaduras del cuero.</p>
<p style="text-align: center;">AREA DE GUARNICIÓN</p>	<p>Se ubicarán los diferentes implementos de trabajo como tijeras, cuchillas, tarros de pegante, caucho, perforadores, tintas, plancha y martillo, cerca al lugar de trabajo, es decir la máquina, con el fin de eliminar perdidas de tiempo, así como de herramientas a la hora de laborar.</p>
<p style="text-align: center;">AREA DE SOLADURA</p>	<p>Se procederá a almacenar la herramienta en recipientes, que se puedan adaptar al armario de trabajo, con el fin de contar con los elementos</p>

	esenciales para el desempeño de sus funciones, evitando de esta forma accidentes de trabajo.
AREA DE TERMINADA	Se organizará el calzado por pares según la numeración, logrando de esta manera economizar tiempo a la hora de colocar la referencia, sello y número correspondiente al calzado.
AREA DE EMPLANTILLADA	Según la tarea que se empaque se seleccionarán los materiales a tener en cuenta, si es de cordón, si es cuero graso, si es cuero napa, con líquidos como florantique, varsol y la crema Verlux, según la naturaleza del cuero.
AREA DE ALMACENAMIENTO	Se procederá a empacar en cajas de forar los pedidos señalando por escrito lo que cada una de ellas contiene y especificando para que cliente es y para cuando debe ser despachado ese pedido.

Fuente: Autores del proyecto.

Seiton, poner las cosas en orden de todos los elementos necesarios, es decir las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.

Cada artículo debe tener una ubicación, un nombre y un volumen (cantidad) designado (especificado claramente), Por ejemplo en el área de producción debe delimitarse o marcarse claramente el espacio designado para ese tipo de producción y al alcanzar ese nivel máximo permitido debe detenerse la producción

en el proceso anterior, para lograr esto colocar objetos pesados del techo que impidan que se apilen más de las cajas necesarias, en otras palabras no darle opción a producir más de la cantidad asignada.

Cuadro 74. Ordenamiento en el lugar de trabajo

AREA DE CORTE	Principalmente deberá señalarse a través de Anuncios en la pared cada área del taller. Las herramientas que se encuentren sujetas a cada armario deberán estar señaladas y ubicadas según el lugar que se indica por cada uno de los avisos que se diseñen para mantener el orden de las herramientas y evitar la pérdida de las mismas, así como la obstaculización del trabajo a causa del préstamo de herramientas de un operario a otro entorpeciendo su buen desempeño laboral.
AREA DE GUARNICION	
AREA DE SOLADURA	
AREA DE TERMINADA	
AREA DE EMPLANTILLADA	
AREA DE ALMACENAMIENTO	

Fuente: Autores del proyecto.

S e i s o (Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo). Mantener limpio el lugar de trabajo, incluido pisos, paredes y sobre todo cuando un operador limpia una máquina y su área de trabajo puede descubrir muchos defectos de funcionamiento y problemas de operación y cuando reconocemos estos problemas pueden solucionarse con facilidad, se ha comprobado que la mayoría de las veces las fallas o averías en la máquinas comienzan con vibraciones debidas a tuercas y tornillos flojos, con la introducción de partículas extrañas como polvo o rebabas de metales o con lubricación o engrases inadecuados.

Cuadro 75. Limpieza en el lugar e trabajo

AREA DE CORTE	Cada operario deberá encargarse de no arrojar residuos propios de su labor en su lugar de trabajo, sino depositándolos continuamente en una cesta que se ubicará cerca a cada puesto, permitiendo con esto conservar la contextura del piso, así como de las paredes y las máquinas y prolongando el ciclo de vida de cada una de éstas.
AREA DE GUARNICIÓN	
AREA DE SOLADURA	
AREA DE TERMINADA	
AREA DE EMPLANTILLADA	
AREA DE ALMACENAMIENTO	Se deberá ubicar correctamente el cuero en los armarios, el calzado en las cajas de forar, las plantas en una caja, así como los tacones en otra caja, evitando de esta forma encontrar residuos del cuero, tacones, plantas y viras en el suelo, que pueden ocasionar un accidente laboral.

Fuente: Autores del proyecto.

S e i k e t s u (Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores)

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Hacer del aseo personal y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

S h i t s u k e. Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el taller o lugar de trabajo propicia:

- ❖ A adquirir autodisciplina
- ❖ Destacar los tipos de desperdicios que existen en el lugar de trabajo
- ❖ Señala productos con defecto y excedentes de inventarios Reduce movimiento innecesario
- ❖ Permitir que se identifiquen visualmente y se solucionen los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas desbalanceadas, averías en las maquinas y demoras en las entregas.
- ❖ Hace visibles los problemas de calidad.
- ❖ Reduce los accidentes de trabajo
- ❖ Mejora la eficiencia en el trabajo
- ❖ Reduce los costos de operación
- ❖ Aumenta el piso de trabajo disponible.

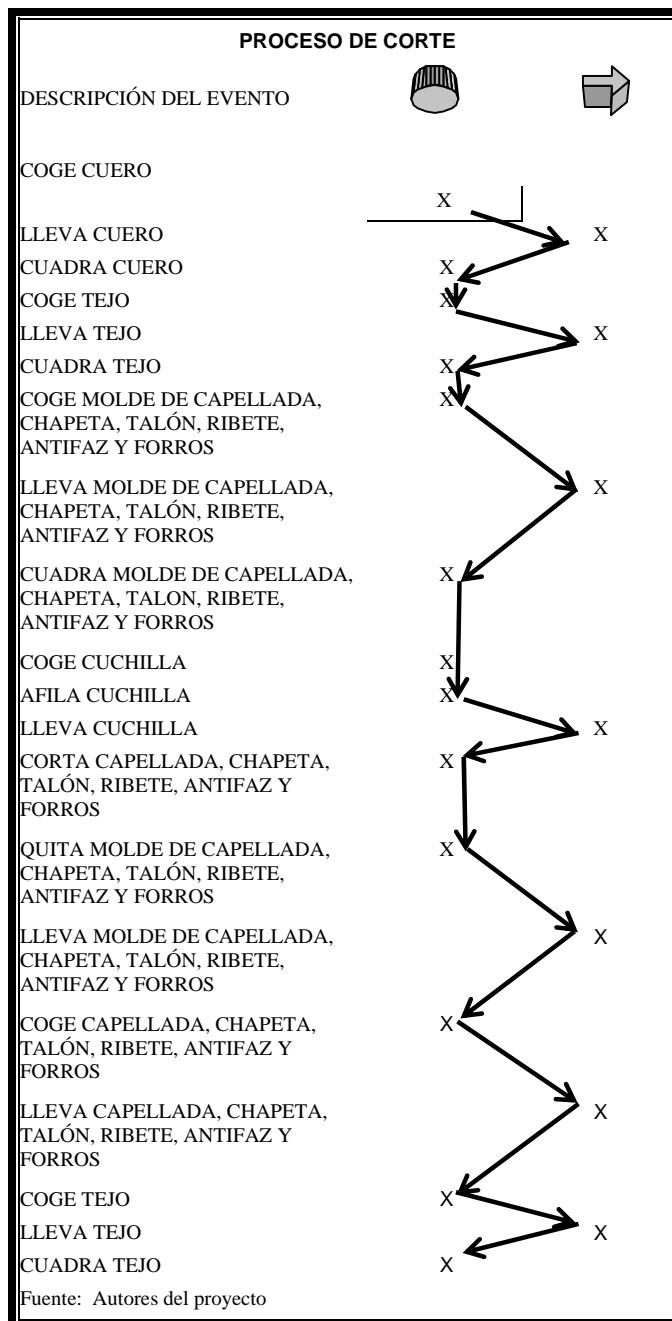
En conclusión la implementación de este sistema de calidad generará mayor eficacia en la empresa, creando ambientes agradables de trabajo, que no solo beneficiará a los operarios, al empleador sino, también, a la empresa, generándole reconocimiento en el mercado gracias a la organización en sus procesos, la cual se verá reflejada en el producto que el cliente adquirirá en los diferentes puntos de venta, donde se puede acceder al calzado de esta empresa.

Es oportuno mencionar que la empresa ampliará su capacidad de producción ya que actualmente, el lugar de trabajo se encuentra muy estrecho, por lo tanto para mediados de Mayo, se trasladará la residencia que hoy día se encuentra ubicada en el segundo piso del taller y este espacio se ocupará para distribuir de una mejor manera toda la fábrica de calzado y se procederá a efectuar todos los planteamientos contemplados por las 5s, los cuales permitirán la reestructuración de la planta física de la empresa (Ver Anexo P).

Además también se tiene como propuesta diagramas de procesos que estandaricen las funciones, ya que es común recibir empleados en temporadas

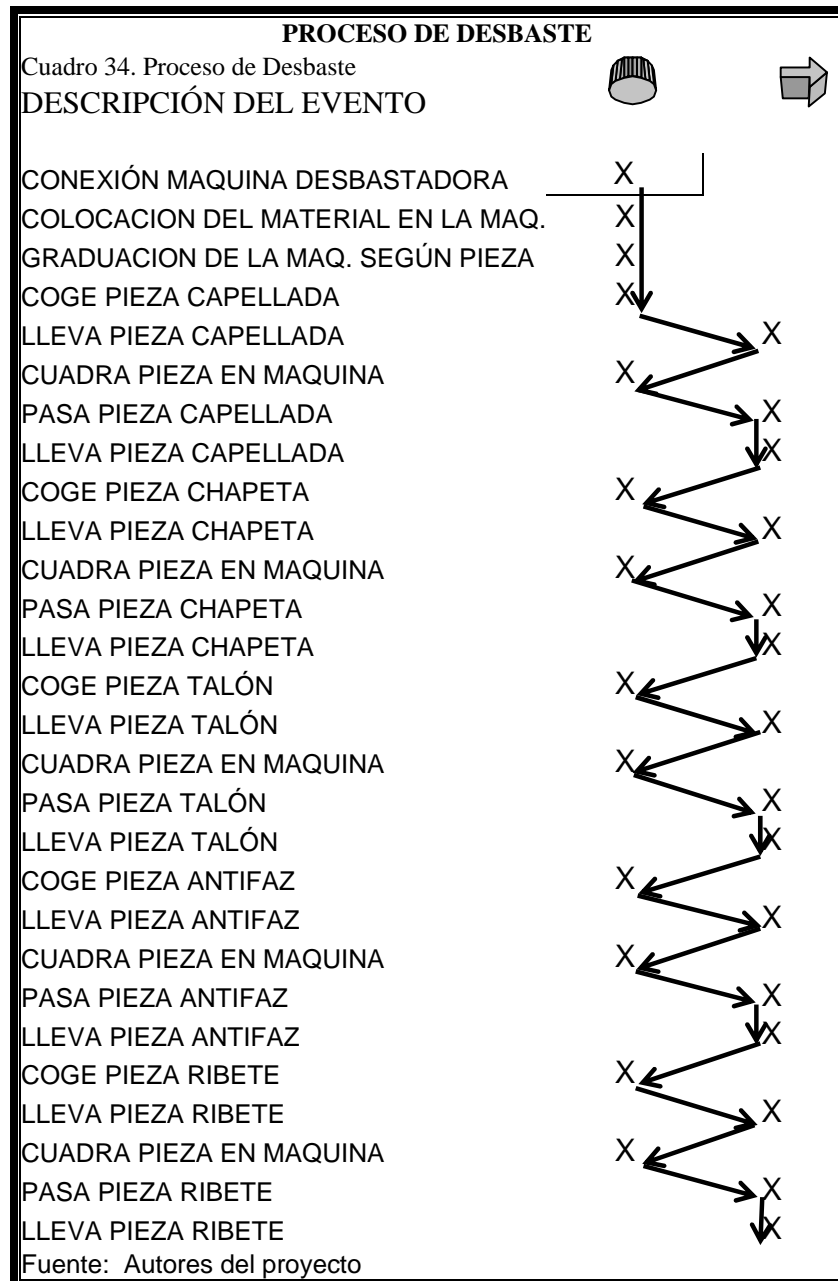
altas que tienen poca experiencia y por lo tanto, su trabajo no es de optima calidad ni rendimiento, debido al desconocimiento de ciertos procesos, no asegurando la calidad del calzado, ni permitiendo un vulcanizado totalmente garantizado, costuras y armados simétricos para un acabado con los mínimos estándares de calidad para el mercado demandante, razón por la cual se han planteado los siguientes diagramas:

Cuadro 76. Proceso de Corte



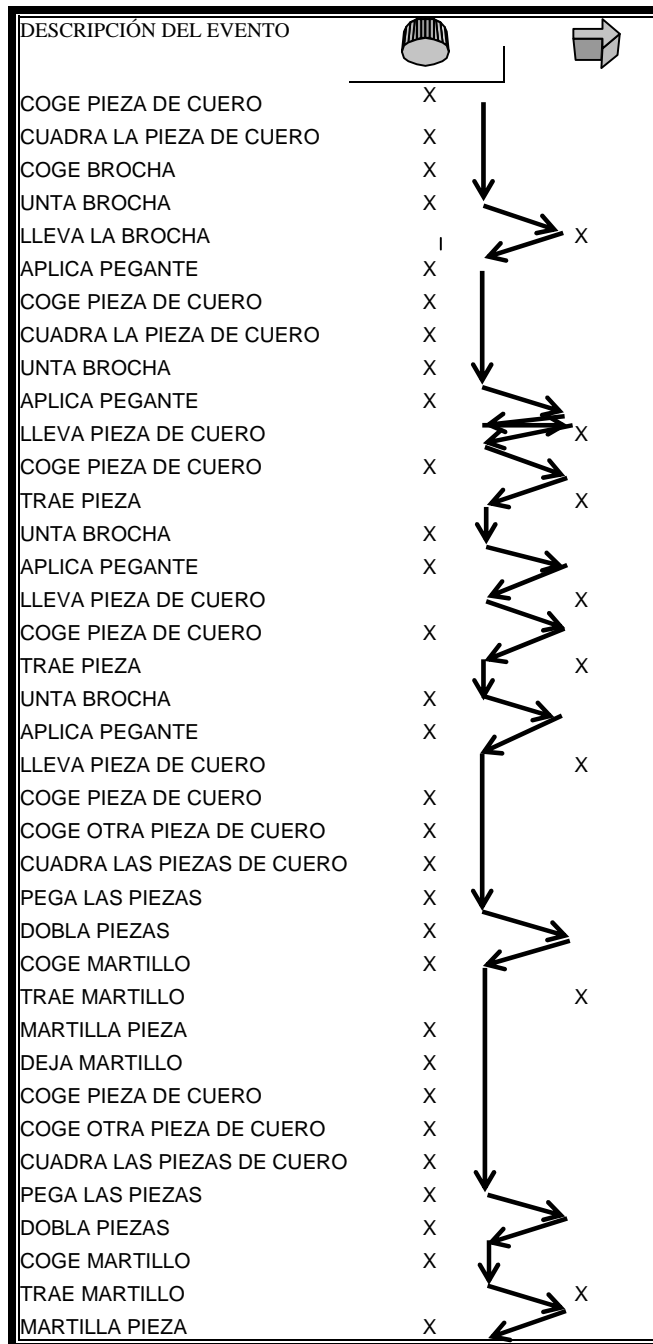
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 77. Proceso de Desbaste de pieles



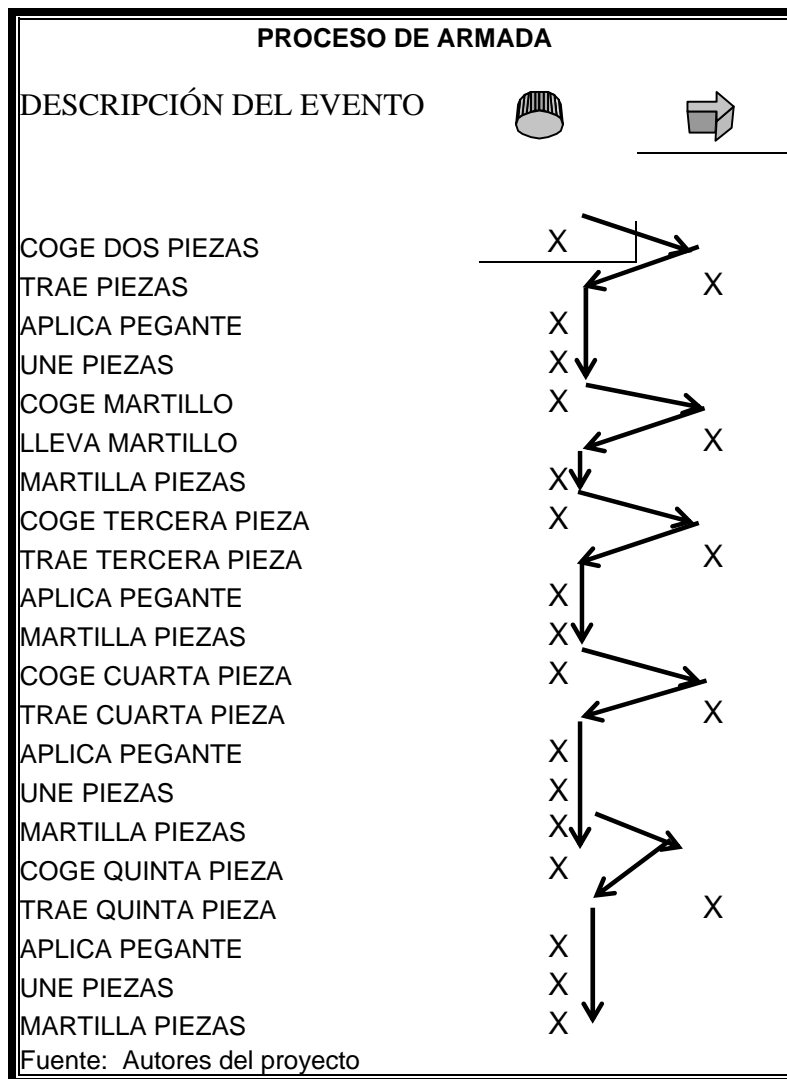
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 78. Proceso de Doblaje



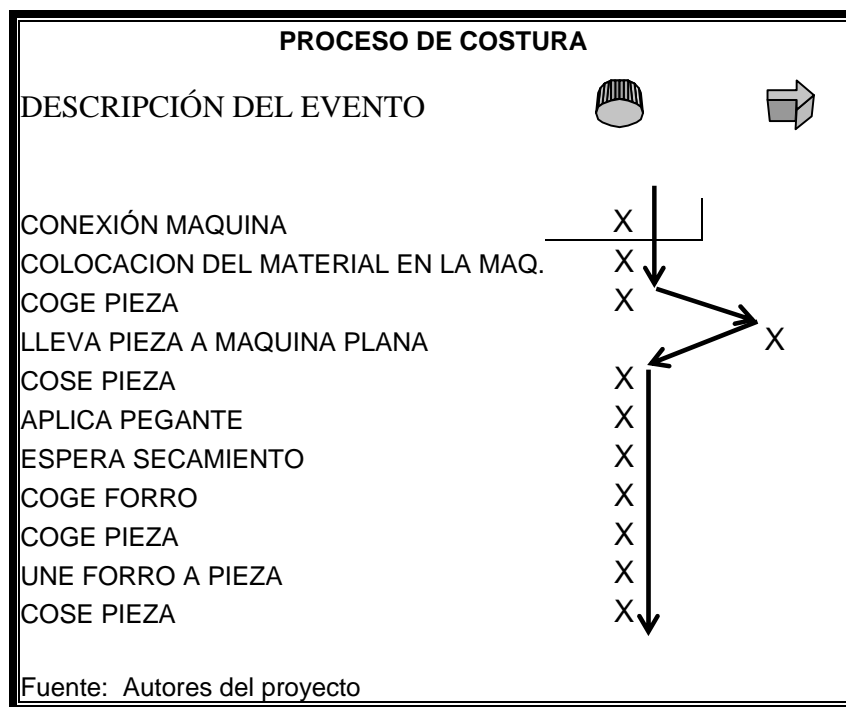
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 79. Proceso de Armado



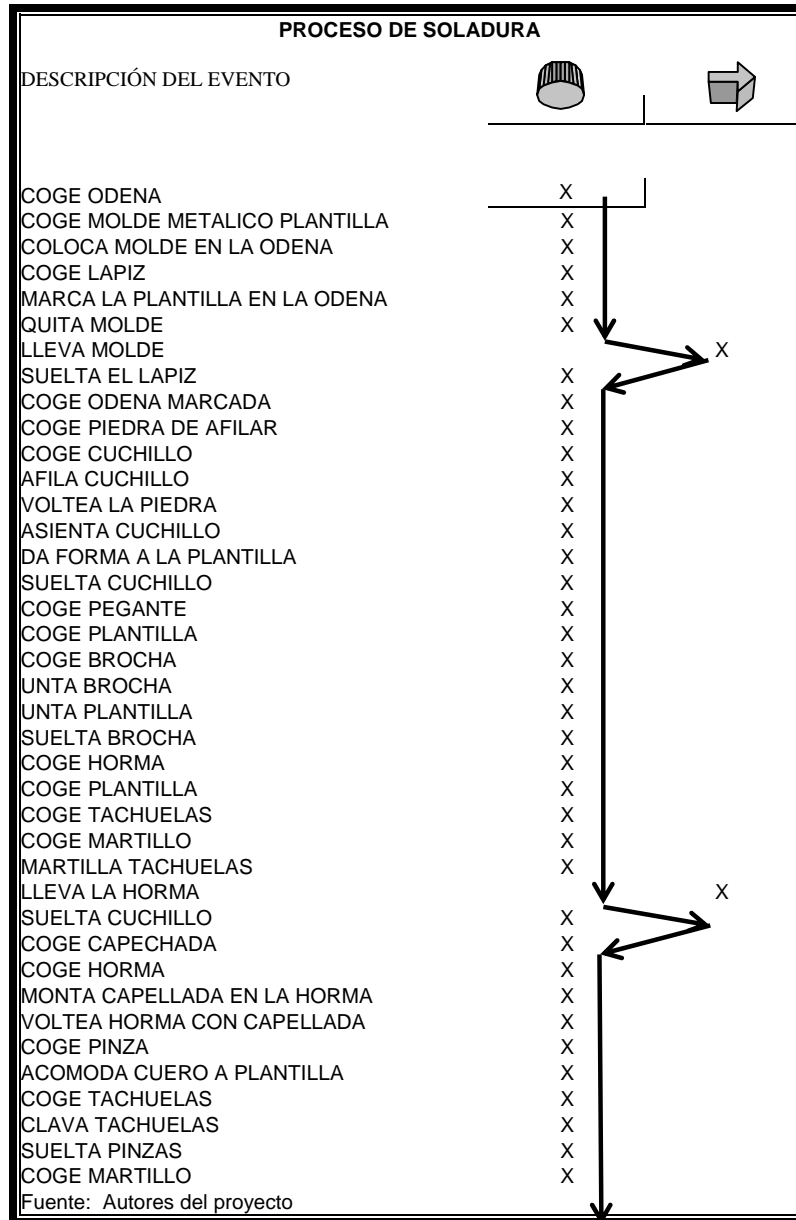
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 80. Proceso de Guarnición



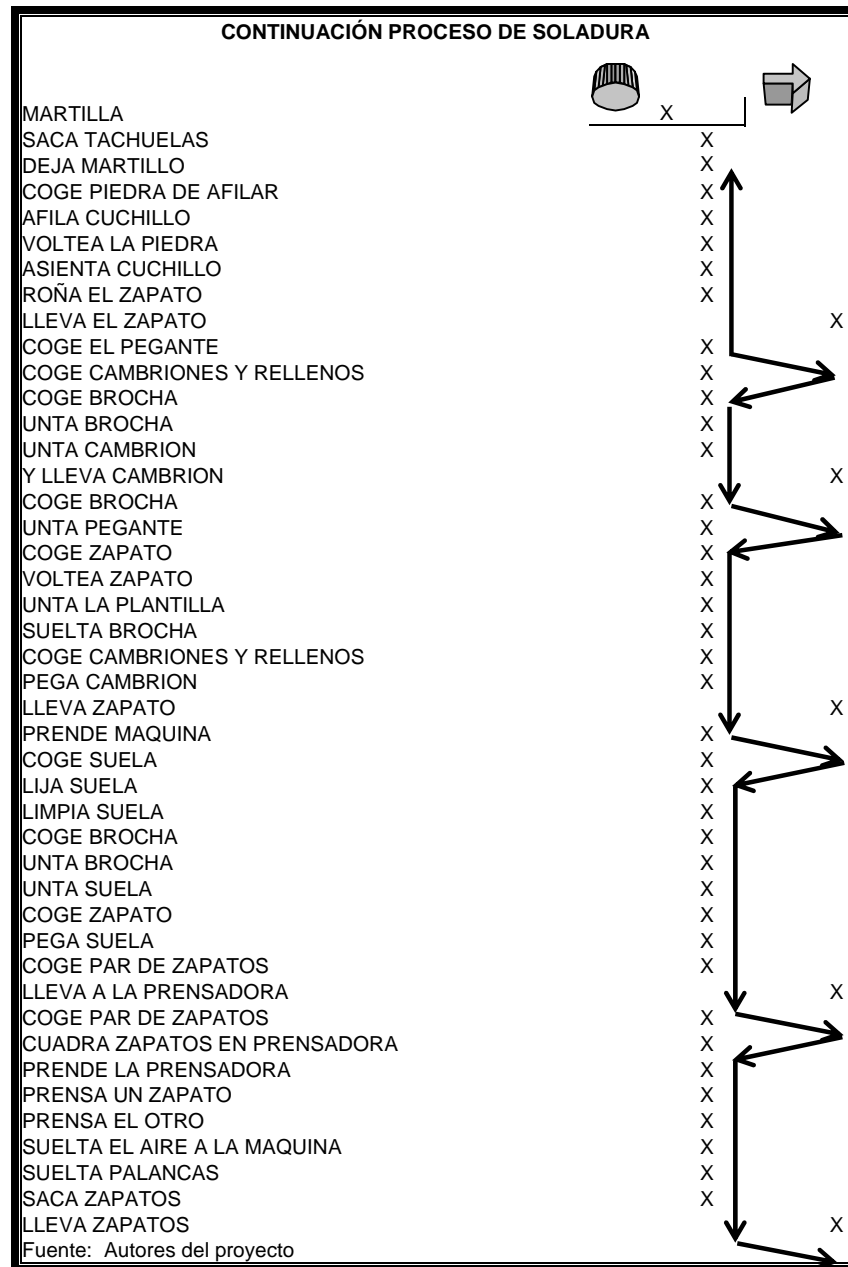
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 81. Proceso de Soladura



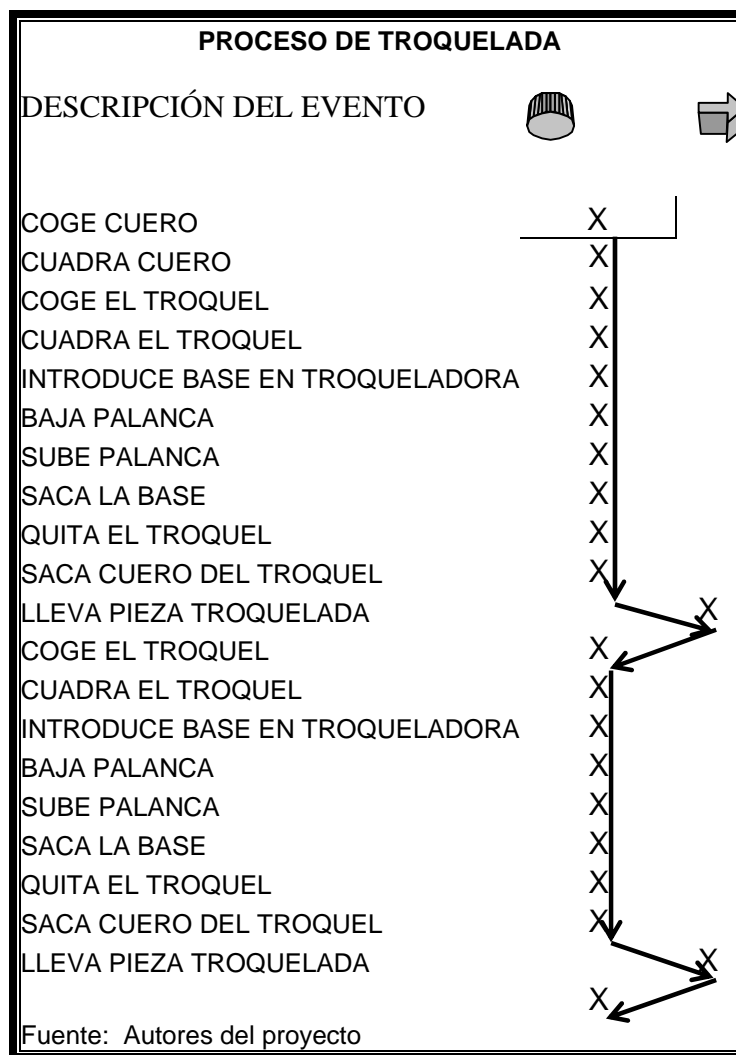
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 82. Continuación proceso de soladura





Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 83. Proceso de Troquelado



Fuente: Autores del proyecto.



Cuadro 84. Proceso de Emplantillada

PROCESO DE EMLANTILLADA		
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO		
COGE PLANTILLA	X	
CUADRA PLANTILLA	X	
COGE PEGANTE	X	
COGE BROCHA	X	
UNTA BROCHA	X	
UNTA PLANTILLA	X	
COGE ZAPATO	X	
COGE PLANTILLA	X	
PEGA LA PLANTILLA AL ZAPATO	X	
DEJA ZAPATO	X	
COGE PLANTILLA	X	
CUADRA PLANTILLA	X	
COGE BROCHA	X	
UNTA BROCHA	X	
UNTA PLANTILLA	X	
COGE ZAPATO	X	
COGE PLANTILLA	X	
PEGA LA PLANTILLA AL ZAPATO	X	
DEJA ZAPATO	X	

Fuente: Autores del proyecto

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 85. Proceso de empaque

PROCESO DE EMPAQUE		
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO		
COGE CAJA	X	
ARMA CAJA	X	
DEJA CAJA	X	
COGE ZAPATO	X	
COGE CARTÓN	X	
INTRODUCE CARTÓN EN EL ZAPATO	X	
COGE ZAPATO	X	
COGE CARTÓN	X	
INTRODUCE CARTÓN EN EL ZAPATO	X	
COGE ZAPATO	X	
CUADRA ZAPATO	X	
COLOCA ZAPATO DENTRO DE LA CAJA	X	
LLEVA CAJA	X	

Fuente: Autores del proyecto

Fuente: Autores del proyecto.

Además del seguimiento de estas propuestas con respecto al manual de funciones se le brindará capacitaciones al personal, lo cual servirá no solo de incentivos laborales de trabajo sino también, para mejorar su desempeño y agilidad laboral, gracias a las nuevas tácticas que pueden adquirir en estos cursos formativos. Por lo tanto se tomarán cursos de capacitación del SENA, que es la sede donde actualmente se dictan los referentes a la manufactura, con respecto al escalado del calzado, soldadura, costura y armado de piezas. Por ahora se tendrán en cuenta los cursos que brinda el SENA para el primer trimestre del año 2007 (Ver anexo Q).

La empresa Calzado Marquitos Sport, a través de las propuestas de mejoramiento que se han citado en el presente proyecto, logrará incrementar su capacidad de producción en un 10%, anteriormente se había mencionado que la empresa fabricaba un promedio de 350 pares de calzado a la semana y 1400 al mes y la demanda que se había registrado según la encuesta del mercado potencial era de 29 empresas representadas con un 36% (cuadro 28) quienes registraban una venta de mas de 400 pares de calzado, lo que citaba en un total 11.600 pares de calzado al mes.

Calzado Marquitos Sport

$350 * 4 = 1.400$ pares de calzado

Almacenes de calzado

$29 * 400 = 11.600$

Esto deduce que de esta parte de la muestra Calzado Marquitos no ha explotado aún ni una parte, se espera que con las estrategias de mejoramiento adoptadas, como lo son conferencias, actividades de esparcimiento, estudio detallado de tiempos y de implementación de insumos, mantenimientos preventivos de la maquinaria, ejecución del programa contable, la producción de la empresa se intensifique brindándole la capacidad de lograr penetrar estos nuevos mercados con un porcentaje de participación del 10%, es decir, de 1160 pares de incremento en su producción. Lo cual generaría un ingreso promedio de \$42.920.000.

4.4 ÁREA FINANCIERA

La empresa actualmente no cuenta con un programa contable establecido en la fabrica de calzado, razón por la cual, se tiene como propuesta la implantación del mismo, así como un la adecuación de un espacio que brinde la comodidad requerida para ubicar un archivador, un computador, un escritorio, silla giratoria,

donde se puedan organizar, clasificar y limpiar, todos los utensilios, equipo de oficina, muebles y enseres y demás herramientas, de acuerdo a las cinco "S", de tal forma que el administrador tenga acceso a toda la información y pueda desenvolverse en caso de ausentarse la persona encargada.

Cuadro 86. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento.

CARTELERAS CON MISION, VISION Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	\$	40.000
CARTELERA ORGANIGRAMA	\$	35.000
CARPETA MANUAL DE FUNCIONES	\$	20.000
PROGRAMA CONTABLE SICO	\$	1.800.000
INGENIERO INDUSTRIAL	\$	6.800.000
MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS	\$	1.920.000
LIBRO REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	\$	30.000
COSTO SALIDA JARDIN BOTANICO	\$	60.000
COSTO SALIDA ZOOLOGICO	\$	80.000
COSTO PAUTA RADIO	\$	180.000
COSTO VOLANTES	\$	75.000
COSTO PORTAFOLIOS DE SERVICIOS	\$	150.000
COSTO PUBLICIDAD DIRECTORIO TELEFONICO	\$	350.000
COSTO DEL STAND DE UNA FERIA	\$	500.000
COSTO PENDON	\$	95.000
EMPLEO DE SELLOS	\$	50.000
EMPLEO DE ETIQUETAS	\$	70.000
EMPLEO DE CAJAS CON LOGOTIPO	\$	525.000
EMPLEO DE PLANTILLAS CON LOGOTIPO	\$	105.000
PUBLICIDAD DIRECTORIO TELEFONICO	\$	250.000
ARCHIVADOR	\$	350.000
ESCRITORIO	\$	250.000
SILLA GIRATORIA	\$	350.000
TELEFONO	\$	150.000
TOTAL	\$	14.235.000

Fuente: Autores del proyecto.

5. SEGUIMIENTO

Después de dar el visto bueno el empleador y reconocer las falencias que se han encontrado, se ha sensibilizado a la empresa al cambio, generarán dólé en su estructura interna una solidez que le permitirá ser más competitiva en el mercado actual. Además le ofrecerá menos incertidumbre en cuanto a su futuro económico, ya que contará con herramientas que dejarán entrever por que hoy día a alcanzado el reconocimiento que actual mente posee. Y para lograr cumplir con todas estas metas es necesario que:

- ❖ Dentro del área administrativa se tenga claridad sobre la autoridad.
- ❖ En el área operativa de la empresa se reconozca las funciones de cada uno, siguiendo las especificaciones de los manuales, tal como esta planteado.
- ❖ El personal asimile las operaciones básicas de su labor diaria, para evitar la falta de estandarización en los procesos y aumentar la homogeneidad del producto final.
- ❖ Desarrollar estudios de mercado, brindándole la importancia que estos merecen, para reconocer las necesidades insatisfechas que tiene el cliente final.
- ❖ Seguir con constancia las estrategias planteadas por las cinco “S”, con el fin de mantener organizada y bien presentada el área de trabajo, evitando de esta manera los accidentes laborales y optimizando la producción.
- ❖ Adquirir gran sentido de pertenencia, identificándose con la misión y visión desarrollada para ésta, con la plena perspectiva de laborar con dedicación, colocando sus mejores esfuerzos en la realización de sus tareas dirigidos a la obtención de un producto de excelente calidad.
- ❖ Proceder a la compra de la maquinaria que se requiere, evitando con esto las perdidas de tiempo, a causa de la constante espera y cola que se debe realizar diariamente para ser atendidos, al igual que la disminución de los costos por estas labores.

CONCLUSIONES

Como futuros Gestores Empresariales, se ha realizado un estudio detallado de la empresa Calzado Marquitos Sport, la cual es una microempresa que ha permanecido en un estancamiento y no ha evolucionado significativamente, debido al manejo empírico de la misma, desconociendo las diferentes estrategias de mercadeo, para abrirse a nuevos mercados y las nuevas formas de organizar las funciones de los empleados para optimizar su desempeño en la empresa.

Después de realizada la investigación del Plan de Mejoramiento en la empresa Calzado Marquitos Sport se puede concluir:

El plan de mejoramiento permitió la revisión general de todas las áreas, permitiendo identificar las áreas críticas que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se realizó un estudio detallado de la empresa, logrando de esta manera percibir las debilidades que poseía la misma, en las diferentes áreas como producción, recurso humano y mercado, con base en éstas se procedió a diseñar una propuesta de mejoramiento, la cual fue citada al empleador para que analizara éstas sugerencias y llegara a aplicar la que mejor se ajustara, a sus necesidades.

También se analizó la parte financiera, tomando como base, que la empresa no cuenta con un programa contable en la planta física y todo este manejo se ha delegado en el contador, de tal forma que el administrador no cuenta con información a su alcance, lo cual hace muy dispendiosa la labor de llevar un control de sus gastos, egresos, ingresos, pasivos y otros. Esta sería una de las

grandes propuestas y se espera sea implantada para el mejoramiento de la empresa Calzado Marquitos Sport.

El área administrativa se ajustará permitiéndole a la empresa adquirir bases sólidas, las cuales le permitirán incrementar su capacidad de producción, a través de los diferentes mantenimientos realizados a la maquinaria, así como la coordinada toma de decisiones y la definición del mando de autoridad, lo cual llevará a la empresa a producir con estándares de calidad, contribuyendo de esta forma a generar más demanda, más ingresos, mas contratación de mano de obra, lo cual llevará a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Dentro de esta área administrativa, se planteó realizar capacitaciones, un reglamento interno de trabajo, un manual de funciones, lo que permitirá que los operarios se sientan estimados y valorados por la labor importante que desempeñan en la empresa, la cual no solo debe ser remunerada monetariamente sino también, social y afectivamente, obteniendo resultados recíprocos reflejados en el sentido de pertenencia que las personas empiezan a adquirir, gracias al buen trato y respeto con que se dirijan a ellos.

Para determinar las causas de la situación actual de la empresa, se realizó un diagnóstico a partir del cual se evaluaron las acciones pertinentes, para implementar planes que permitan mejorar administrativa y financieramente la empresa, para lo cual se identificaron y enfatizaron los problemas con sus respectivas causas que afectan a la empresa, así implementando una propuesta de mejoramiento que le permita contrarrestar las situaciones críticas.

La planta física de la empresa se planea ampliar, ya que la vivienda se trasladará y el terreno en el cual se encuentra actualmente la empresa será ocupado en su totalidad permitiendo una mejor organización de la maquinaria y el recurso

humano, mayor capacidad de almacenamiento y minimización de riesgos por accidentes laborales.

El mantenimiento preventivo de la propiedad, planta y equipo, permitirá la reducción de costo de producción y aumento de la disponibilidad de la maquinaria, para la cual es necesario un seguimiento y control de mantenimiento continuo.

Se debe continuar con la participación activa en las diferentes ferias y eventos del gremio del calzado, para darle mayor reconocimiento a la empresa Calzado Marquitos Sport, tanto a nivel regional como nacional.

Todos los cambios significativos que se puedan aplicar a esta entidad se encuentran totalmente ligados a los conocimientos adquiridos en nuestra carrera como profesionales, y es bastante satisfactorio, observar como el fruto de todo este trabajo se refleja gracias a nuestra universidad y tutores quienes no han convertido en empresarios veraces y con la capacidad de sacar adelante nuestra industria santandereana.

BIBLIOGRAFÍA

GESTION DEL TALENTO HUMANO, Alfredo Gómez Rueda. Primera Edición 1998, Instituto de Educación a Distancia, UIS.

MERCADEO, Efrain Prada Reyes. Primera Edición 1986, Instituto de Educación a Distancia, UIS.

VENTAS Y PUBLICIDAD, Humberto Pradilla Ardila. Primera Edición 1992, Instituto de Educación a Distancia, UIS.

<http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/indicadores/ins2006.htm>

<http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/indicadores/tam2006.htm>

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=4732&IDCompany=16>

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo2689DocumentNo5927.PDF>

http://www.humboldt.org.co/biocomercio/alianzas/ali_fom_exporta.htm

<http://www.presidencia.gov.co/documentos/doc.htm>

ANEXOS

Anexo A. Empresas inscritas.

EMPRESAS INSCRITAS

Santander

Actividad Económica (Ciiu)		Marzo 2005	Marzo 2006	Variación %
<1>	Comercio	16.044	19.377	20,8
<2>	Industria manufacturera	4.966	5.623	13,2
<3>	Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2.901	3.061	5,5
<4>	Hoteles y restaurantes	2.487	3.019	21,4
<5>	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.878	2.144	14,2
<6>	Otros serv. comunitarios, sociales y personales	1.436	1.746	21,6
<7>	Construcción	860	987	14,8
Otros	Intermediación financiera	833	871	4,6
	Servicios sociales y de salud	701	775	10,6
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	397	457	15,1
	Educación	264	319	20,8
	Suministro de electricidad, gas y vapor	62	65	4,8
	Explotación de minas y canteras	58	60	3,4
	Administración pública y defensa	11	23	109,1
	Pesca	13	11	-15,4
	Hogares Privados con servicio domestico	0	1	-
	Total		32.911	38.539

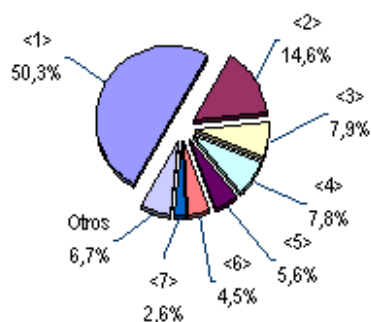
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Número de Empresas

Los datos no incluyen información de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja

Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2004 hasta 31/03/2006

Participación % por actividad económica

Marzo 2006



Anexo B. Clasificación de las empresas

CLASIFICACION POR TAMAÑO DE EMPRESAS INSCRITAS

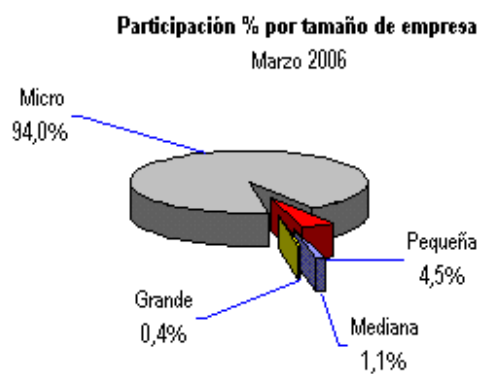
Marzo 2006

Tamaño de las empresas		Rango de activos (Pesos colombianos)	Número de empresas
Microempresas	Menor de	204.000.000	36.253
Pequeña	Desde	204.000.001	1.743
	Hasta	2.040.000.000	
Mediana Empresa	Desde	2.040.000.001	415
	Hasta	12.240.000.000	
Gran Empresa	Más de	12.240.000.001	146
Total			38.557

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Rango determinado por Ley 905 de 2004

Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2005 hasta 31/03/2006



Anexo C. Maquinaria de Alta Tecnología



DESBASTADORA DE PIELES



DESBASTADORA DE PIELES



MÁQUINAS DE COSTURA



CORTADORA DE TIRAS

Anexo D. Encuesta a Clientes

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad mejorar e innovar los servicios que presta Calzado Marquitos Sport. Reconociendo las necesidades de los clientes, así como las posibles alternativas de mejoramiento.

Nombre: _____

Dirección: _____

1. Se encuentra satisfecho con el servicio recibido por la empresa Calzado Marquitos Sport?

a) SI ____ b) NO ____ ¿Por qué? _____

2. Los estilos y diseños de la empresa cumplen a cabalidad con sus expectativas?

a) SI ____ b) NO ____ ¿Por qué? _____

3. Conoce todos los estilos que maneja la empresa?

a) SI ____ b) NO ____

4. Actualmente adquiere calzado de las diferentes líneas o solo una de ellas Clásico – Sport?

a) CLASICO ____ b) SPORT ____

5. Como vendedor directo del consumidor final, el calzado de esta empresa ha tenido gran aceptación en el mercado según lo que usted a podido ver?

a) SI ____ b) NO ____ ¿Por qué? _____

6. Ha tenido alguna queja de un cliente por algún desperfecto que haya presentado el calzado después de su compra?

a) SI ____ b) NO ____ ¿Por qué? _____

7. Ha mejorado la empresa sus diseños o considera que se ha pausado sin dar importancia a las tendencias actuales del mercado?

a) SI ____ b) NO ____

8. Al momento de realizar sus pedidos visualiza el estilo, referencia, texturas y cueros a través de un catalogo o folleto o a través de muestras físicas?

a) CATALOGOS ____ b) FOLLETOS ____ c) MUESTRA ____

9. Es este calzado de buen material y calidad con respecto a sus competidores?

a) SI ____ b) NO ____ ¿Por qué? _____

Anexo E. Encuesta Mercado Potencial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad reconocer el mercado potencial de Bucaramanga y la demanda potencial, que existe para el calzado clásico y de sport.

Nombre: _____

Dirección: _____

1. Qué calzado para hombre ofrece a su clientela?

a) Clásico ____ b) Sport ____ c) Deportivo ____

2. Cuál considera son los principales aspectos que el cliente tiene en cuenta al comprar el calzado?

a) Comodidad – precio _____ b) Marca – precio _____

3. Entre el Calzado Clásico y el Calzado Sport cual considera tiene más demanda según el registro de sus ventas?

a) Clásico ____ b) Sport ____

4. Considera que este tipo de calzado para hombre ha presentado variaciones en los estilos, como nuevos diseños, cueros o plantas?

a) Si ____ b) No ____ Por qué?

5. Actualmente del calzado clásico y sport, cual le genera mayor utilidad a su establecimiento comercial?
- a) Clásico ____ b) Sport ____
6. En alguna ocasión a adquirido calzado de algún otro país para su venta, ya sea de Ecuador, Venezuela u otro con precios por debajo de los del mercado?
- a) Si ____ b) No ____ Por qué?
- 7.Cuál considera son los meses de mayor demanda del calzado para hombre?
- a) Noviembre ____
b) Diciembre ____
c) Mayo ____
d) Junio ____
e) Septiembre ____
8. El calzado Clásico es mas apeteido en planta de caucho que en suela de grupón, o es indiferente para el cliente?
- a) Caucho ____ b) Grupón ____ Por qué?
9. Cuantos pares de calzado para hombre entre clásico y sport considera vende mensualmente en su almacén?
- a) 100 pares ____ b) 200 pares
a. 300 pares ____ d) Mas de 400 pares

Anexo F. Tasa de crecimiento de la población



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

COLOMBIA.

Población y tasas de crecimiento media anual, según departamentos. 1999 y 1995 - 2015

Departamentos	Población Quinquenal					Tasa de crecimiento media anual (por cien)	
	1999	1995	2000	2005	2010		2015
Total	41.539.011	38.558.187	42.299.301	46.045.109	49.690.362	53.194.573	
Santafé de Bogotá D.C.	6.276.428	5.678.343	6.437.842	7.185.889	7.919.120	8.602.814	2,08
Amazonas	68.569	60.877	70.489	80.487	91.697	103.192	2,64
Antioquia	5.300.385	4.987.824	5.377.854	5.761.175	6.135.433	6.485.725	1,31
Arauca	232.013	198.720	240.190	281.435	323.508	363.903	3,02
Atlántico	2.081.038	1.902.878	2.127.567	2.370.753	2.619.776	2.873.094	2,06
Bolívar	1.950.626	1.766.391	1.996.906	2.231.163	2.465.780	2.700.096	2,12
Boyacá	1.354.669	1.312.729	1.365.110	1.413.064	1.449.105	1.473.693	0,58
Caldas	1.094.451	1.042.284	1.107.627	1.172.510	1.233.675	1.292.072	1,07
Caquetá	410.368	378.508	418.998	465.078	513.208	564.886	2
Casanare	277.540	245.837	285.416	325.389	365.118	404.722	2,49
Cauca	1.233.881	1.151.840	1.255.333	1.367.496	1.486.750	1.611.606	1,68
Cesar	943.892	876.780	961.535	1.053.123	1.148.598	1.251.138	1,78
Chocó	406.091	402.527	407.255	416.318	426.310	437.475	0,42
Córdoba	1.308.114	1.248.351	1.322.852	1.396.764	1.474.407	1.553.928	1,09
Cundinamarca	2.099.193	1.925.205	2.142.260	2.340.894	2.486.540	2.640.102	1,58
Guainía	35.964	31.103	37.162	43.194	49.195	55.461	2,89
Guaviare	114.083	101.782	117.189	133.411	150.855	169.456	2,55
Huila	910.949	857.551	924.968	996.617	1.067.550	1.130.638	1,38
La Guajira	474.794	442.704	483.106	526.148	571.341	619.382	1,68
Magdalena	1.259.923	1.159.660	1.284.135	1.406.126	1.540.528	1.663.565	1,8
Meta	686.489	633.938	700.506	772.853	844.050	914.029	1,83
Nariño	1.602.933	1.482.785	1.632.093	1.775.973	1.913.241	2.036.705	1,59
Norte de Santander	1.316.119	1.199.494	1.345.697	1.494.219	1.635.295	1.776.200	1,96
Putumayo	323.549	288.617	332.434	378.790	427.026	480.917	2,55
Quindío	551.746	509.061	562.156	612.719	654.886	694.393	1,55
Risaralda	928.196	863.549	944.298	1.025.539	1.102.452	1.173.096	1,53
San Andrés	71.485	63.914	73.465	83.403	92.645	100.299	2,25
Santander	1.938.910	1.835.881	1.964.361	2.086.649	2.190.825	2.282.691	1,09
Sucre	779.370	720.384	794.631	870.219	947.866	1.028.634	1,78
Tolima	1.292.982	1.277.675	1.296.942	1.316.053	1.327.842	1.339.589	0,24
Valle	4.104.475	3.817.890	4.175.515	4.532.378	4.891.790	5.211.995	1,56
Vaupés	29.295	26.637	29.942	33.142	36.237	39.386	1,96
Vichada	80.491	66.468	83.467	96.138	107.713	119.691	2,94

Fuente: DANE. Colombia. Proyecciones anuales de población por sexo y edad 1985- 2015. Estudios Censales No.4

Anexo G . Encuesta a la Competencia

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad reconocer el comportamiento del sector del calzado para hombre que se fabrica, cantidades, gustos, preferencias, zonas de distribución y otros aspectos que permitirán analizar que tan competitivo se encuentra Calzado Marquitos Sport con respecto a los mismos.

Nombre: _____

Dirección: _____

1. ¿Qué línea de calzado fabrica? (Marque con una X)

a) Dama ____ b) Caballero c) Niño

2. Que clase de calzado para hombre fabrica?

a) Clásico ____ b) Sport c) Deportivo

3. ¿Cuántos pares de calzado fabrica por día?

a) 10 a 50 ____
b) 51 a 100 ____
c) 101 a 150 ____
d) 151 a 200 ____
e) Más de 200 ____

4. ¿los precios con los trabaja actualmente en el mercado son?

a) Inferiores ____ b) Igual c) Superior

5. ¿A qué regiones del país distribuye su calzado?

6. ¿Actualmente exporta el calzado que fabrica en su empresa?

a) Si ____ b) No ____

7. ¿Cómo innova en sus diseños?

a) Diseños Propios b) Compra Diseños c) De Revistas
d) De Ferias e) Diseños de mercado f) Otros

8. ¿Qué nivel de educación tiene su personal?

a) Primaria b) Bachillerato c) Técnico d) Profesional e) Ninguno

9. Su empresa ofrece capacitación a los empleados en los diferentes procesos?

a) Si ____ b) No ____

10. ¿Considera importante para su empresa adquirir nueva tecnología?

a) Si ____ b) No ____

11. ¿Qué medios utiliza en la publicidad de su producto?

- a. Prensa ____
- b. Revistas ____
- c. Radio ____
- d. Ferias ____
- e. Volantes ____
- f. Ninguno ____
- g. Otro cuál? _____

Anexo H. Encuesta a los Proveedores

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad reconocer que almacenes proveedores de insumos para la elaboración del calzado, le ofrecen a la empresa Calzado Marquitos Sport mayores garantías en cuanto al producto así como mejores condiciones de pago

Almacén: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

1 ¿Qué periodos promedio de cobro actualmente maneja el departamento de cartera?

- a) Contado ____ b) 10 - 20 Días ____ c) 20- 30 Días ____ d) Mas de 30 Días ____ e) Otro ____

2 ¿Cuál es el crédito máximo que puede otorgarle a sus clientes?

- a) \$500.000 ____ b) \$1.000.000 - \$2.000.000 ____
c) \$2.000.000- 3.000.000 d) Otro ____

3. Considera que los insumos con los cuales abastece el sector del calzado son:

- a) Excelentes ____

- b) Buenos ____
- c) Regulares ____

4. ¿Actualmente cuenta con estrategias publicitarias para mantener la fidelidad de sus clientes?

- a) Si ____
- b) No ____

5. ¿Qué Tiempo de garantía puede ofrecerle a sus clientes con respecto a los insumos?

- a) 3 meses _____
- b) 6 meses _____
- c) 9 meses _____

6. ¿Se brinda capacitación para el correcto uso de materiales que ingresan en el mercado y que aún no han sido empleados por los diferentes fabricantes?

- a) Si ____
- b) No ____

7. ¿Considera que el Tratado de Libre Comercio puede afectar a su establecimiento comercial?

- a) Si ____
- b) No ____

8. ¿Actualmente el almacén realiza un seguimiento postventa?

- a) Si ____
- b) No ____

Anexo I. Encuesta al Recurso Humano

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad reconocer que clase de inconformismo o satisfacción laboral presentan los empleados, para lograr subsanar o acrecentar dichas situaciones, según sea conveniente y de esta manera promover estrategias de mejoramiento encaminadas a reestructurar el clima organizacional de la empresa Calzado Marquitos Sport.

Nombre: _____

Ocupación: _____

1. ¿Se encuentra satisfecho con la modalidad de pago que actualmente la empresa aplica semanalmente?

a) Si ____ b) No ____

2. Se siente presionado a laborar según algún horario impuesto por la empresa, o puede distribuir su tiempo acomodándose a sus necesidades?

a) Horario impuesto ____ b) Horario según sus necesidades _____

3. ¿La empresa le brinda la herramienta y material necesario para ejercer sus labores diarias, disminuyendo de esta forma pérdidas de tiempo?

a) Si ____ b) No ____

b) ¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo o considera que requiere de más espacio para ejercer sus labores?

a) Si ____ b) No ____

c) ¿Las tareas que se le entregan en la semana cubren su capacidad de producción?

a) Si ____ b) No ____

d) ¿Cómo calificaría el trato brindado por el empleador hoy día?

a) Excelente ____ b) Bueno ____ C) Regular ____

e) ¿Cómo calificaría el clima laboral en general presentado entre los operarios de la empresa?

a) Excelente ____ b) Bueno ____ C) Regular ____

Anexo J. Planta Física de la empresa.



7 mt

12 mt

Anexo K. Programa Contable

Informes que puede generar:

Libros Auxiliares:

- **Caja:** En los recibos de caja usted no tiene que codificar todas las cuentas, introduce las facturas que están pagando y el programa hace la contabilización
- **Inventarios:** Controla los inventarios con un kardex con el método de valoración costo promedio ponderado; en las facturas de compra las contabilizaciones se hacen automáticamente, igual que en las entradas de almacén, salidas de almacén y facturas de venta. No se enloquezca restando, sumando y multiplicando, el programa lleva el control de las existencias de inventario.
- **Rete-fuente:** La retención en la fuente de las facturas de compra la liquida y contabiliza con base en la tabla de retención en la fuente del periodo correspondiente, teniendo en cuenta si su proveedor es auto-retenedor o gran contribuyente, dependiendo de las condiciones dadas la contabilización cambiará.
- **IVA:** de las factura de venta lo calcula con el tarifa asignada a cada artículo independientemente, teniendo en cuenta si la empresa es Régimen Común o Régimen simplificado, en las factura de compra lo calcula dependiendo de las condiciones del proveedor y del artículo.
- Cuentas x Cobrar: Usted puede manejar la cartera de clientes.
- Cuentas x Pagar: Usted puede manejar la cartera de proveedores.
- Patrimonio: Puede controlar lo que le pertenece a la empresa.
- Definición de más Libros auxiliares

Libros Oficiales: Los registros en los libros auxiliares son automáticos, una vez contabilizado el documento esta contabilización queda registrada inmediatamente en los libros oficiales, Diario , Mayor y Balances, Inventarios y Balances.

Listados: De personas, clientes, proveedores, artículos de inventario, personas, clientes, márgenes de contribución unitarios agrupados por factura e individuales por producto y más.

Anexo L. Programación de costos y capacidad de producción

PROGRAMACION DE COSTOS Y CAPACIDAD DE PRODUCCION								
PROCESO A ANALIZAR	AÑO 2007							
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CORTADOR								
ARMADOR								
GUARNECEDOR								
SOLADOR								
TERMINADOR								
EMPLANTILLADOR								
COSTOS PROCESO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE		
CORTADOR								
ARMADOR								
GUARNECEDOR								
SOLADOR								
TERMINADOR								
EMPLANTILLADOR								

Anexo M. Reglamento Interno de Trabajo

CAPITULO 1.

ARTICULO 1°. Quien aspire un puesto en la empresa debe hacer la solicitud por escrito para registrarlo como aspirante y acompañar los siguientes documentos.

Certificado laboral del último patrono en la que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

Dos certificados de referencia de personas que autentiquen la conducta y capacidad de trabajo.

Fotocopia de la libreta militar y cedula de ciudadanía.

Dos fotos tamaño cedula.

Cerificado médico de buena salud general, certificado de manipulador de alimentos.

Para los conductores fotocopia de la licencia de conducción.

Los menores de 18 años necesitan para celebrar el contrato de trabajo, autorización escrita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o de la primera autoridad del municipio, previo consentimiento de sus representantes legales.

Concedida la autorización debe concederse para los trabajos no prohibidos por la ley o cuando a juicio del funcionario, no haya perjuicio física ni moral para el menor en el ejercicio de la actividad que se trate y la jornada diaria no exceda a 6 horas diarias diurnas.

El menor de 18 años puede recibir directamente el salario y llegado el caso. Ejercitar acciones legales pertinentes.

ARTICULO 2°. La empresa puede admitir mediante la renuncia de los riesgos respectivos los trabajadores que trata el aporte b) del artículo 340 del CST. En armonía con el artículo 341 y los incisos 1° 2° Del Art. 342 del mismo código, y en ningún caso estos trabajadores a que se refiere el inciso 3°. Del último artículo.

CAPITULO II

CONTRATO DE APRENDIZAJE.

ARTICULO 3°. Es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar los servicios a una Empresa, a cambio de que esta le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para que cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado y le pague el salario convenido.

ARTÍCULO 4°. Puede celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de 14 años que han completado sus estudios primarios y demuestren poseer conocimientos equivalentes a ello, en los mismos términos y con las restricciones de que trata el código de trabajo.

ARTICULO 5]°. El contrato de aprendizaje debe contener cuanto menos los siguientes puntos:

Nombre de la persona o empleador

Nombre, apellidos, edad, datos personales del aprendiz.

Oficio o materia de aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato.

Obligaciones del empleador, aprendiz y derechos de este y aquel.

Salario del aprendiz y escala de aumentos durante el cumplimiento del contrato.

Condiciones de trabajo, duración, vacaciones y periodos de estudio.

Cuantía y condiciones de indemnización en caso del incumplimiento del contrato.

Firma del contratante o de sus representantes.

ARTICULO 7°. El salario de los aprendices no podrá ser inferior al 75 % del mínimo o el que rija la empresa para los trabajadores que desempeñen el mismo oficio y otros equivalentes o asimilables aquel para el cual el aprendiz recibe. El contrato de aprendizaje celebrado a termino mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considera para todos los aspectos legales,

regido por las normas generales del contrato en el lapso que exceda la correspondiente duración del aprendizaje en este oficio.

ARTICULO 12°. El término del contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día en que el aprendiz, inicie la formación profesional metódica.

Los primeros tres meses se presumen de prueba, donde los cuales se apreciarán, de una parte las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y cualidades personales, y de otra, la convivencia de continuar con el aprendizaje. El periodo de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del código de trabajo.

Cuando el contrato de aprendizaje termina por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar al aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.

En cuanto no se oponga a las disposiciones especiales de la ley 188 de 1959, el contrato de aprendizaje se regirá por el código de trabajo.

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 13°. La empresa una vez admitido el aspirante, podrá estipular con el periodo de prueba que tendrá para objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador por parte de este, las convivencias de las condiciones de trabajo.

ARTICULO 14°. El periodo de prueba debe ser estipulado y en caso contrario los servicios se entienden regulados por la norma general del contrato de trabajo.

ARTICULO 15°. El periodo de prueba no puede exceder de dos meses; cuando el periodo de prueba se pacte por un lapso menor del limite máximo expresado, las partes pueden prorrogarse antes de vencerse el periodo primitivamente estipulado y sin que el periodo total de la prueba exceda de dos meses.

ARTICULO 16°. El periodo puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso. Pero expirado el periodo de prueba el empleado continuo al servicio del patrono, con un consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este se consideran regulados por normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

Los trabajadores en periodo de prueba gozaran de todas las prestaciones.

CAPITULO IV

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 17°. No tiene carácter de trabajadores propiamente dichos de la empresa, sino de trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupan de las labores de corta duración no mayor de un mes y en labores distintas a las actividades normales de la empresa los cuales solo tienen derecho al pago del descanso en los domingos y en los demás días en que es legalmente obligatorio y remunerado, y en cuanto a las prestaciones se refiere a las indicadas en los incisos 2° Del artículo 223 del C.S. del T.2

CAPITULO V

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 18°. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresa así:

A: PERSONAL ADMINISTRATIVO:

De lunes a viernes de 8 AM a 5 PM jornada continua, sábados, domingos y festivos no se trabajan.

B- PERSONAL OPERARIO:

De lunes a domingo de 5 AM hasta 3 o 4 PM que se termina la producción, compensan un día a la semana y los lunes festivos solo trabajan de 5AM hasta las 9 AM.

ARTICULO 19°. Del horario anterior quedan exceptuados:

En labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo al respecto, y en los trabajos autorizados para menores de 18 años las labores no pueden exceder de 6 horas diarios (Ley 20/82).

ARTICULO 21°. Cuando por fuerza mayor o caso fortuito que determina suspensión del trabajo por tiempo no mayor de dos horas que no puedan desarrollarse la jornada de trabajo del horario antes dicho, se cumplirá en igual numero de horas distintas a las del horario, sin que el servicio prestado en tales horas constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

ARTICULO 22º. El numero de horas de trabajo señalados en el horario anterior podrá ser elevado por orden del patrono sin permiso de autoridad, por razón de fuerza mayor, o caso fortuito de amenazar u ocurrir algún accidente, sean indispensables trabajos de urgencias que debe efectuarse en las máquinas de dotación de la Empresa pero solo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. Esa ampliación constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 23º. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turno de los trabajadores, la empresa podrá ampliar la duración de la jornada ordinaria en más de ocho horas diarias y en mas de 48 horas semanales, siempre que el promedio de horas calculado ara el periodo no exceda de 3 semanas, no pase de 8 horas diarias y 48 a semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

PARÁGRAFO PRIMERO: Cuando la Empresa tenga más de (50) trabajadores que laboren (48) horas a la semana estos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas, o de capacitación. Art.21, ley 50/90.

PARÁGRAFO SEGUNDO: El empleador no podrá aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos o más turnos en el mismo día, salvo en las labores de supervisión, dirección, confianza o manejo. (art.20 literal c) ley 50/90.

CAPITULO VI

HORAS DE TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 24º. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6AM y 6PM, trabajo nocturno es el comprendido de 6 PM a 6 AM.

ARTÍCULO 25°. El trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

ARTICULO 26°. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en los artículos 20, 21, 22 de este reglamento sólo podrá efectuarse en dos(2) horas diarias mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una autoridad delegada por este. Siempre que la empresa en vista de autorización ordene efectuarlo en caso necesario.

ARTICULO 27°. El trabajo suplementario o de horas extras se pagará por la empresa, en su caso, así: Si es diurno con un recargo del 25% sobre el valor del trabajo diurno, y si es nocturno el recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

ARTICULO 28°. El trabajo nocturno por el solo hecho de ser nocturno, se remunerara por la empresa en su caso, en un recargo del 35% sobre el valor del trabajo nocturno.

ARTICULO 29°. Cada uno de los recargos a que se refiere los artículos anteriormente se produce de manera exclusiva, es decir sin acumulado con ningún otro.

ARTICULO 30°. El pago del trabajo suplementario o de horas extras o de recargos por trabajo nocturno, en su caso, se efectuara junto con el salario del periodo siguiente.

ARTICULO 31°. La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras si no cuando expresamente lo exijan sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para el efecto en el Art. 26 de este reglamento.

CAPITULO VII

TURNOS ESPECIALES DE TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 32º. La empresa podrá implantar los turnos especiales de trabajo nocturno mediante la contratación de nuevos contingentes de trabajadores con quienes podrá pactar remuneraciones sobre los cuales no opera el recargo del 35% que señala el numeral 1 Art.68 del CTS.

ARTICULO 33º. El trabajo de horas extras que se hicieron en los turnos especiales de que trata el artículo anterior, se remunerará con un recargo del 25% sobre el valor del salario ordinario que hubiere pactado para el turno correspondiente.

ARTICULO 34ª. En ningún caso el salario para los turnos especiales de trabajo nocturno podrá ser inferior al salario ordinario que pague la misma empresa por el trabajo diurno, a los trabajadores que ejecuten labores iguales o similares.

ARTICULO 35º. La empresa no podrá contratar para turnos especiales de trabajo nocturno a que refiere el decreto 2352 de 1965 a los trabajadores que en la actualidad presten sus servicios en ella. Si lo hiciere deberá pagarles el recargo establecido en el numeral 1º Del Art. 168 del C.S. del T.

ARTICULO 36º. Los contratos de trabajo o pactos sindicales que la empresa celebre en el desarrollo del decreto 2352 de 1965, no podrán exceder de seis meses prorrogables por seis meses a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 37º. Si en cualquier momento se comprobare que el trabajador enganchado para un turno nocturno especial se encuentra trabajando en otra

Empresa es jornada diurna, el contrato de trabajo nocturno no surtirá efecto alguno.

ARTICULO 38^a. La empresa desea hacer uso de la autorización consagrada en el Art. 32 de este reglamento, deberá comprobar ante el Ministerio de Trabajo que los trabajadores contratados para los turnos adicionales no estén en la actualidad prestando sus servicios a la Empresa.

CAPITULO VIII

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS.

ARTICULO 39^o. Será el descanso obligatorio remunerado los sábados, domingos y días festivos.

Todos los trabajadores tanto del sector publico como el sector privado, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1^o Enero, 6 Enero, 19 de Marzo, 1^o. De Mayo, 29 de Junio, 20 de Julio, 7 de Agosto, 15 de Agosto, 12 de Octubre, 1^o. De Noviembre, 11 de Noviembre, 8 de Diciembre y 25 de Diciembre, además de los días jueves y viernes santo, ascensión del señor, Corpus Crhisti y Sagrado Corazón de Jesús.

Pero el descanso remunerado del 6 de Enero, 9 de Marzo, 29 de Junio, 15 de Agosto, 12 de octubre, 1^o. Y 11 de Noviembre, ascensión del señor, Corpus Crhisti y sagrado Corazón de Jesús se trasladarán al lunes siguiente a dicho día cuando no caiga un día lunes. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo el descanso remunerado igualmente se trasladará al lunes.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo en los días festivos se reconocerán con relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior. (Ley 51 del 22 de Diciembre del 83).

ARTICULO 40°. El descanso de los días domingos y los días expresados en el artículo. 39 de este reglamento tiene duración mínima de 24 horas .

ARTÍCULO 41°. La empresa solo estará obligada a remunerar el descanso dominical a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana no falten al trabajo o que si faltan lo hayan hecho por justa causa el accidente, las enfermedades, la calamidad domestica, fuerza mayor o caso fortuito. No tienen derecho a la remuneración de descanso dominical el trabajador que debe recibir por este mismo día el auxilio o indemnización por enfermedad o accidente de trabajo. Para los afectados de remuneración de descanso dominical, los días de fiesta no interrumpe en la continuidad y se computan como ellos hubieren sido prestados el servicio por el trabajador.

ARTICULO 42°. Como remuneración del descanso dominical el trabajador a jornal recibirá el salario ordinario sencillo de un día, aún en el caso que el descanso dominical coincida con una fecha que la ley señala también como el descanso obligatorio remunerado. En todo sueldo se entiende comprendido el pago del descanso de los días en que es legalmente obligatorio y remunerado.

ARTICULO 43°. Cuando no se trate de salario fijo como en caso de remuneración por tareas, o destajo por unidad de obra, 2el salario computable para los efectos de remuneración de descanso dominical, es el promedio de lo devengado por el trabajador en la semana inmediatamente anterior, tomando en cuenta solo los días trabajados salvo lo que sobre salario básico fijo para estos mismos se establezcan mas favorablemente al trabajador, en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrarios de acuerdo con el artículo 141 del C.S.T.

ARTICULO 44°. La remuneración correspondiente al descanso obligatorio remunerado en los días de fiesta distintos del domingo se liquidará como parte

del descanso dominical, pero sin que haya lugar al descuento alguno por falta de trabajo.

ARTICULO 45°. El trabajo en domingo y días de fiesta se remunera con un cargo del 100% sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas sin perjuicio del salario que tenga derecho el trabajador por haber laborado la semana completa. Si con el Domingo coincide con otros días de descanso remunera. Solo tendrá derecho el trabajador si trabaja, el cargo establecido en la primera parte del artículo.

ARTICULO 46°.

1.- El trabajador que labore excepcionalmente el día de descanso obligatorio, tienen derecho a un descanso compensatorio remunerado o a una retribución en dinero a su relación en forma previstas en el artículo anterior.

2.- Los trabajadores que trabajen habitualmente el domingo o los días de fiesta, deben gozar de un descanso compensatorio remunerado sin perjuicio de la retribución en dinero prevista en el artículo anterior.

ARTICULO 47°. Las personas que por sus conocimientos técnicos, o por razón del trabajo que ejecuta no puede ser remplazado sin grave perjuicio para la empresa deben trabajar los domingos y días de fiesta sin derecho al descanso compensatorio pero su trabajo se remunerará con forme al artículo 45 de este reglamento.

ARTICULO 48°. Este descanso semanal compensatorio puede darse en alguno de la siguiente forma:

1.- En otro día laborable de la semana siguiente a todo personal que labora el día de descanso o por turnos.

2.- Desde el medio día o a las trece del domingo o día de descanso obligatorio hasta el medio día o las trece horas del día siguiente del descanso.

ARTICULO 49º. En caso de labores que no puedan ser suspendidas cuando el personal no puede tomar el descanso en la semana siguiente a la terminación de labores o se paga la correspondiente remuneración en dinero o opciones del trabajador.

ARTICULO 50º. Cuando se trate de trabajadores habituales o permanentes en domingo, la empresa debe fijar en lugar público del establecimiento con anticipación de 12 horas por lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no puedan disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio.

CAPITULO IX

DESCANSO CONVENCIONAL O ADICIONAL.

ARTICULO 51º. Cuando por motivo de fiesta no determinada en el artículo. 39 de su reglamento, la Empresa suspendiere el trabajo, esta obligado a pagarlo como si se hubiese realizado. No esta obligado si se hubiese convenido expreso para la suspensión del trabajo o de su compensación en otro día hábil, cuando su suspensión o compensación estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunera sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

CAPITULO X

VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 52º. LA EMPRESA CALZADO MARQUITOS SPORT, reconoce a los trabajadores que hubiesen prestado sus servicios durante un año tendrán derecho a 15 días hábiles continuos de vacaciones remuneradas.

PARÁGRAFO: (Artículo 15 Ley 20/82) vacaciones remuneradas duración.

1.- Los trabajadores menores de 18 años de edad tienen derecho de gozar de 20 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicio laborado, vacaciones que la empresa Calzado Marquitos Sport , deberá ser coincidir con las vacaciones escolares.

2.- Para los trabajadores menores de 18 años de edad no habrá compensación en dinero de las vacaciones. Estas deberán concederse siempre en descanso efectivo.2

3.- Queda así mismo prohibida la acumulación de vacaciones para los trabajadores menores de 18 años de edad. Quienes deberán disfrutarlas en su totalidad durante el periodo de vacaciones escolares inmediatamente posterior al cumplimiento del año de trabajo.

ARTICULO 53°. La época de vacaciones deberá ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deberán ser concedidas oficiosamente a solicitud del trabajador, sin perjuicio de servicio o efectividad del descanso.

ARTICULO 54°. Si se presentará interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

ARTICULO 55°. Es prohibido compensar en dinero las vacaciones, pero el Ministerio de Trabajo que se pague hasta la mitad de las vacaciones en dinero en casos especiales.

ARTICULO 56°. En todo caso el trabajador gozará anualmente por lo menos seis días hábiles de vacaciones los que no son acumulables.

ARTICULO 57°. La Empresa Calzado Marquitos Sport puede determinar para todos, o parte de trabajadores una fecha fija para las vacaciones simultaneas, y si así hiciere, los de tal época no llevare el año cumplido de servicio se

entenderá que las vacaciones gozadas son anticipadas y se abonarán a las que causen al cumplir cada uno el año de servicio.

ARTICULO 58°. El empleado de manejo hiciere uso de las vacaciones, puede dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidario y previa aquiescencia de la empresa.

ARTICULO 59°. Durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que se este devengando el día que se comience a disfrutar de ellas.

ARTICULO 60°. La Empresa Calzado Marquitos Sport, llevara un registro de vacaciones en que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

CAPITULO XI

PERMISOS

ARTICULO 61°. La Empresa Calzado Marquitos Sport, concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso grave de calamidad domestica debidamente comprobada y certificad.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación.

CAPITULO XII

SALARIO MÍNIMO CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LOS REGULAN

ARTICULO 62°. La empresa convendrá con el trabajador lo relativo al salario que haya de corresponderle teniendo en cuenta las diversas modalidades.

ARTICULO 63°. El salario puede convenirse todo en dinero o parte en dinero y parte en especie, pero este no puede excederse del 30%.

ARTICULO 64°. Cuando se trate trabajo por equipo que implique la rotación sucesiva de turnos diurnos y nocturnos, la empresa podrá estipular con los respectivos trabajadores uniformes para el trabajo diurno y nocturno, siempre que estos salarios comparados con el de actividades idénticas o similares compensen los recargos legales.

ARTICULO 65°. Se denominara jornal el salario estipulado por días o sueldo por periodos mayores.

ARTICULO 66°. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuara en el lugar donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después del cese.

ARTICULO 67°. Salvo los casos que convengan pagos parciales en especie, el salario se pagará en dinero al trabajador directamente.

CAPITULO XVIII

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO, DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

ARTICULO 68°. Cuando por omisión del empleador, el trabajador menor de 18 años de edad no se encuentra afiliado al ISS, este último pagará indemnización del caso y prestará los servicios de rehabilitación recuperando el costo de los mínimos directamente del empleador.

ARTICULO 69°. Todo trabajador que se encuentre enfermo deberá comunicarlo inmediatamente al empleador, quién hará lo consecuente para ser examinado por el médico correspondiente.

ARTICULO 70°. Es obligación del empleador velar por la salud e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicinas preventivas y del trabajo, y de higiene y de seguridad Industrial, de conformidad con el programa de salud ocupacional, con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTICULO 71°. Los servicios médicos que requieren los trabajadores se prestarán por la EPS en el lugar que ellos se hallen inscritos. Estarán a cargo del empleador en aquellos sitios que dicha asistencia no sea prestada por la entidad.

ARTICULO 72°. Todo trabajador desde el mismo día que ingresa deberá comunicarlo al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, lo cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin que certifique que se puede continuar o no al trabajo y en su caso determine la incapacidad y tratamiento que el trabajador deba someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado, o no sometiere exámenes medico que se halla ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificado para los efectos que halla lugar a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTICULO 73°. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene el medico y que los halla examinado, así como los exámenes y tratamiento preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la

empresa en determinados casos. El trabajador sin justa causa se negará a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero o por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esta negativa.

ARTICULO 274º. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriba las autoridades del ramo en general y en particular las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y del riesgo en el manejo de las máquinas y de más elemento de trabajo, especialmente para evitar accidentes de trabajo.

ARTICULO 75º. En caso de accidente de trabajo el jefe de la perspectiva dependencia o su representante ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico si lo tuviere o no particular si fuese necesario. Además tomará todas las medidas que se impongan y que fuesen necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

ARTICULO 76º. En caso de accidente no mortal, aún en la mas leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicara inmediatamente al empleador o a su representante para que todos estos prevean la asistencia medica y tratamiento oportuno y dar cumplimiento a los previstos en el articulo. 220 del C.S:T. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente o la fecha en la que cese la incapacidad.

ARTICULO 77º. La Empresa Calzado Marquitos Sport, no responderá por ningún accidente causado deliberadamente o con culpa de la victima. En este caso solo esta obligado a prestar los primeros auxilios tampoco responderá de la agravación que se presente en las lecciones o perturbaciones causadas por cualquier accidente por razón de no haber dado el trabajador aviso oportuno correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

CAPITULO XIV

PRESCRIPCIÓN DE ORDEN

ARTICULO 79º. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- 1.- Respeto y subordinación de los superiores.
- 2.- Respeto a sus compañeros de trabajo
- 3.- Procurar la completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones y ejecuciones de trabajo.
- 4.- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de lealtad, colaboración, orden moral y disciplina general de la empresa.
- 5.- Ejecutar los trabajos con armonía y honradez, buena voluntad de la mejor manera posible.
- 6.- Hacer reclamos y solicitudes que halla lugar por escrito, de manera comedida y respetuosa.
- 7.- Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- 8.- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas y demás instrumentos de trabajo.
- 9.- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar que se le halla encomendado desempeñar sus labores cuando se trata del manejo de maquinas, siendo prohibido salvo orden superior pasara al puesto de trabajo de otros compañeros
- 10.- Los permisos deben ser pasados por escrito al jefe de la dependencia por lo menos de tres días de anticipación para no perturbar el trabajo asignado.

CAPITULO XV

ORDEN JERÁRQUICO

ARTICULO 80°. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa son los siguientes: Gerente

PARÁGRAFO: Del cargo mencionado quién tiene facultad para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa los siguientes: El gerente general o quién haga sus veces.

CAPITULO XVI

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

ARTICULO 81°. Queda prohibido emplear a las mujeres en trabajos de alto riesgo y que ponga en peligro su integridad personal.

TRABAJOS PROHIBIDOS PARA MENORES DE EDAD.

ARTICULO 82°. Los trabajadores menores de 18 años y mayores y 14 años que cursen estudios técnicos en el servicio nacional de aprendizaje o en el ministerio de educación nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Trabajo y seguridad social que obtenga el CAP expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puedan ser desempeñados sin grave riesgo para su salud, o la integridad física del menor mediante una adecuada entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados.

CAPITULO XVII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA EL EMPLEADOR Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 83º. Son obligaciones especiales del empleador:

- 1.- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- 2.- Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- 3.- Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedades. Para este efecto el establecimiento mantendrá lo necesario según la reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4.- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- 5.- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
- 6.- Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y los términos indicados en el artículo. 32 de este reglamento.
- 7.- Dar al trabajador que lo solicite a la expiración del contrato una certificación que conste el tiempo de servicio. Índole de la labor y el salario devengado e igualmente si el trabajador lo solicita hacerle practicar un examen sanitario y darle certificación sobre el particular si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiera sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8.- Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso si para prestar los servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, al empleador deberá costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso a su lugar donde residía anteriormente.

En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren.

9.- Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordena la ley.

10.- Conceder a los trabajadores que están en periodo de lactancia los descansos ordenados por el artículo. 238 del C.S.T.

11.- Conservar su puesto a las empleadas que están disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior o por licencia de enfermedad motivada en embarazo o parto. No producirá efecto alguno al despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales periodos o que si acude a un preaviso. Este expire durante descansos o licencias mencionadas.

12.- Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13.- Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte asegurar a la EPS a todos los trabajadores menores de edad que laboren a su servicio lo mismo que suministrarle cada cuatro meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal mensual vigente. (Art. 57 C:S:T).

CAPITULO XVIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 86°. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convivencias colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (Art. 114 del C.S.T).

ARTICULO 87°. Se establece la siguiente escala de faltas leves y sus sanciones disciplinarias Así:

Retardo hasta 10 minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día, por la segunda parte del salario de una quinta parte del salario de un día y por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno que ocurra o por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.

La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por la primera de suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segundo vez suspensión del trabajo hasta por ocho días.

La falta total al trabajo durante el día sin ninguna explicación suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez hasta por dos meses.

La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses. La imposición de las multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignarán en cuentas especiales para dedicarse exclusivamente a los premios o regalos para los trabajadores de la empresa que más puntual y eficientemente cumplan con sus obligaciones.

ARTICULO 88º. CONSTITUYEN FALTAS GRAVES.

El retardo hasta de 10 minutos en la hora de entrada de trabajo, sin excusa suficiente por tercera vez.

La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente por tercera vez.

Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Los de la planta operativa deberán estar pendiente de cualquier anomalía que ocurra y avisar oportunamente a la empresa y en su defecto a las autoridades competentes, ya que de ellos es la responsabilidad, cuidado de la producción, el descuido de ello afectara el interés de la empresa.

CAPITULO XIX

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ARTICULO 89º. Los reglamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de gerente y/o jefe de personal quien lo citará y resolverá en justicia y equidad.

ARTICULO 90º. Se dejan claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refiere los artículos anteriores el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

CAPITULO XX

PUBLICACIONES

ARTICULO 91º. Dentro de los quince días siguientes de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento como el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo en dos ejemplares de carácter legibles, en dos sitios

distintos se hubiere varios lugares de trabajo separados. La fijación debe hacerse en cada uno de ellos, con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria del mismo (Art. 120).

ARTICULO 92º. El presente reglamento empezará a regir 8 días después de su publicación echa en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento. (Art.121 C.S.T).

CAPITULO XXI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 93º. Desde la fecha en que entre la vigencia este reglamento, queda sin efecto las disposiciones del reglamento, que antes de esta fecha halla tenido la empresa.

CAPITULO XXII

CLÁUSULAS INEFICACES

ARTICULO 94º. No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales los cuales constituyen las disposiciones de reglamento, en cuanto fueren favorables al trabajador (Art. 109 del C.S.T).

Anexo N. Portafolios de servicios

Anexo Ñ. Participación Feria Hotel Ciudad Bonita



Anexo O. Nuevos estilos y diseños 2007.







INA Programas para Manufactura

Anexo P. Video planta física de la empresa.

Anexo Q. Oferta SENA

CENTRO INDUSTRIAL DE FLORIDA BLANCA - AUTOPISTA A FLORIDABLANCA No. 50-33

PROGRAMA	REQUISITOS	JORNADA	MUNICIPIO	DURACION (HORAS)	CUPO
OPERARIO TERMINACION DE OBJETOS O PIEZAS ARTESANALES	QUINTO PRIMARIA-	DIURNA	FLORIDABLANCA	880	25
TECNICO MODELAJE Y ESCALADO DE ARTICULOS DE CUERO Y OTROS MATERIALES SIMILARES	NOVENO GRADO EDUCACION BASICA SECUNDARIA-	DIURNA	FLORIDABLANCA	1940	25
OPERARIO CONFECCION INDUSTRIAL DE ROPA EXTERIOR	QUINTO PRIMARIA-	NOCTURNA	FLORIDABLANCA	1050	25

OPERARIO TRAZO Y CORTE EN CONFECCION INDUSTRIAL	QUINTO PRIMARIA-	NOCTURNA	FLORIDABLANCA	885	25
TECNICO INSTALACION DE REDES DE ABASTO Y DE DESAGUES EN EDIFICACIONES	NOVENO GRADO EDUCACION BASICA SECUNDARIA-	TARDE	FLORIDABLANCA	1760	25
OPERARIO INSTALACION DE SISTEMAS PARA SUMINISTRO DE GAS EN EDIFICACIONES	NOVENO GRADO EDUCACION BASICA SECUNDARIA-	TARDE	FLORIDABLANCA	980	25
OPERARIO ARMADO DE ESTRUCTURAS EN GUADUA	QUINTO PRIMARIA-	DIURNA	FLORIDABLANCA	1320	25
OPERARIO CORTE ARMADO Y COSTURA DE ARTICULOS EN CUERO SINTETICOS Y TEXTILES	QUINTO PRIMARIA-	DIURNA	FLORIDABLANCA	1600	25
OPERARIO CORTE ARMADO Y COSTURA DE ARTICULOS EN CUERO SINTETICOS Y TEXTILES	QUINTO PRIMARIA-	NOCTURNA	FLORIDABLANCA	1600	25
OPERARIO CONFECCION INDUSTRIAL DE ROPA EXTERIOR	QUINTO PRIMARIA-	DIURNA	FLORIDABLANCA	1050	100

