

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TACONES LA
ITALIANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ROSA AURORA CARRILLO
MAYELÍN DÍAZ MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TACONES LA
ITALIANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ROSA AURORA CARRILLO
MAYELÍN DÍAZ MUÑOZ**

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

**Director
Norma Yolanda Hernández**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

A Dios por darme la vida, la fuerza y sabiduría necesaria en cada una de mis acciones, permitiéndome hoy obtener un triunfo más en mi vida.

A mi madre por ser ejemplo de vida, inculcarme valores y apoyarme incondicionalmente en cada uno de mis proyectos de vida.

A todas y cada una de las personas que han hecho parte de mi formación personal y profesional.

Mayelín

A Dios por darme la oportunidad de escalar este peldaño.
A mi esposo Hermes por su apoyo, comprensión y dedicación.
A todas las personas que me brindaron su respaldo para el logro de
esta meta.

Rosa

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento:

A la Universidad Industrial de Santander por su programa de Gestión Empresarial como apoyo a los estudiantes que requieren de la educación a distancia.

A Norma Yolanda Hernández por su colaboración y apoyo durante la elaboración del proyecto de grado.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron durante el transcurso de este programa de pregrado.

Las autoras

CONTENIDO

	Pág.
1. GENERALIDADES	1
1.1 TACONES LA ITALIANA	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.1.2 Productos	2
1.1.3 Clientes	2
1.1.4 Infraestructura	3
1.2 EL SECTOR CALZADO	5
1.2.1 Origen del calzado	5
1.2.2 La industria del calzado en Santander	7
1.2.3 La industria del calzado nacional	8
1.2.4 Mercado mundial del calzado	9
1.2.5 Exportaciones e importaciones colombianas de calzado	10
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EN TACONES LA ITALIANA	12
2.1 CLIENTES ACTUALES	12
2.1.1 Objetivo	12
2.1.2 Necesidades de información	12
2.1.3 Tipo de estudio	13
2.1.4 Población	13
2.1.5 Muestra	13
2.1.6 Presentación de resultados	14
2.2 MERCADO POTENCIAL	25
2.2.1 Objetivo	25
2.2.2 Necesidades de información	25
2.2.3 Tipo de estudio	26

2.2.4 Población	26
2.2.5 Muestra	26
2.2.6 Presentación de resultados	26
2.3 COMPETENCIA	38
2.3.1 Objetivo	38
2.3.2 Necesidades de información	39
2.3.3 Tipo de estudio	39
2.3.4 Población	39
2.3.5 Muestra	39
2.3.6 Presentación de resultados	39
2.4 RECURSO HUMANO	50
2.4.1 Objetivo	50
2.4.2 Necesidades de información	51
2.4.3 Tipo de estudio	51
2.4.4 Población	51
2.4.5 Muestra	51
2.4.6 Presentación de resultados	52
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TACONES LA ITALIANA	62
3.1 ÁREA GERENCIAL	62
3.1.1 Planeación	62
3.1.2 Organización	63
3.1.3 Dirección	63
3.1.4 Control	63
3.2 ÁREA DE MERCADO	64
3.2.1 Clientes	64
3.2.2 Servicio al cliente	64
3.2.3 Portafolio de producto	64
3.2.4 Publicidad	65
3.2.5 Políticas de precios	65
3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	65

3.3.1 Producto	65
3.3.3 Procesos	66
3.3.4 Maquinaria	66
3.3.5 Calidad del producto	66
3.4 ÁREA FINANCIERA	67
3.4.1 Análisis de ingresos	67
3.4.2 Análisis de egresos	68
3.4.3 Razones financieras	68
3.4.4 Nivel de inventarios	69
3.5 ÁREA DE RECURSO HUMANO	69
3.5.1 Cantidad de personal	69
3.5.2 Perfil del recurso humano	70
3.5.3 Clima de trabajo	70
3.5.4 Capacitación e incentivos del personal	71
4. PROPUETA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TACONES LA ITALIANA	73
4.1 ÁREA GERENCIAL	73
4.1.1 Misión	73
4.1.2 Visión	74
4.1.3 Principios corporativos	74
4.1.4 Estructura organizacional	75
4.1.5 Manual de funciones	76
4.1.6 Reglamento interno de trabajo	77
4.2 ÁREA DE MERCADO	78
4.2.1 Imagen corporativa	78
4.2.2 Portafolio de productos y servicios	79
4.2.3 Diseño de publicidad	79
4.2.4 Programa de fidelización del cliente	80
4.2.5 Fortalecimiento del área de mercado	80
4.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	81

4.3.1 Distribución de la planta	81
4.3.2 Implementación de las cinco “s”	83
4.3.3 Mantenimiento preventivo	90
4.4 ÁREA FINANCIERA	92
4.5 ÁREA DE RECURSO HUMANO	93
4.5.1 Diseño de proceso de selección de personal	93
4.5.2 Programa de capacitación	93
4.5.3 Incentivos laborales	94
4.5.4 Presupuesto del plan de modernización	96
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	105

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Exportaciones de los principales sectores del calzado en el año 2004 por secciones arancelarias.	10
Tabla 2. Exportaciones e importaciones colombianas de calzado. Valores en miles de dólares.	11
Tabla 3. Clientes actuales. Productos adquiridos	14
Tabla 4. Clientes actuales. Materia prima preferida	14
Tabla 5. Clientes actuales. Evaluación de aspecto precios	15
Tabla 6. Clientes actuales. Evaluación de aspecto calidad	16
Tabla 7. Clientes actuales. Evaluación de aspecto tiempo de entrega	16
Tabla 8. Clientes actuales. Evaluación de aspecto atención	17
Tabla 9. Clientes actuales. Materia prima	17
Tabla 10. Clientes actuales. Evaluación de aspecto garantía.	18
Tabla 11. Clientes actuales. Evaluación de aspecto forma de crédito	18
Tabla 12. Clientes actuales. Evaluación de aspecto servicio pre-venta	19
Tabla 13. Clientes actuales. Evaluación de aspecto servicio post-venta.	19
Tabla 14. Clientes actuales. Nuevos productos	20
Tabla 15. Clientes actuales. Inconvenientes	21
Tabla 16. Clientes actuales. Recomendación a nuevos clientes.	21
Tabla 17. Clientes actuales. Medio de publicidad	22
Tabla 18. Clientes actuales. Aspectos a mejorar	22
Tabla 19. Clientes actuales. Compra a otros proveedores diferentes.	23
Tabla 20. Clientes actuales. Aspectos para seleccionar un producto.	24
Tabla 21. Clientes actuales. Empresa principal del mercado	24
Tabla 22. Mercado potencial. Línea de calzado.	27
Tabla 23. Mercado potencial. Línea dama	28
Tabla 24. Mercado potencial. Línea niña	28

Tabla 25. Mercado potencial. Tipo de tacón que utilizan	29
Tabla 26. Mercado potencial. No utilizan tacón en madera	30
Tabla 27. Mercado potencial. Utilización tacón en madera.	30
Tabla 28. Mercado potencial. Motivación a utilizar tacón en madera.	31
Tabla 29. Mercado potencial. Cantidad de tacones	32
Tabla 30. Mercado potencial. Frecuencia de compra	33
Tabla 31. Mercado potencial. Principales proveedores de materia prima	33
Tabla 32. Mercado potencial. Características principales su de proveedor	34
Tabla 33. Mercado potencial. Forma de pago de proveedor	35
Tabla 34. Mercado potencial. Publicidad a la que acude	36
Tabla 35. Mercado potencial. Conocimiento de empresas de tacones	36
Tabla 36. Mercado potencial. Calidad del producto de empresas de tacones	37
Tabla 37. Mercado potencial. Disposición para comprar tacón en madera	38
Tabla 38. Competencia. Línea Dama	40
Tabla 39. Competencia. Línea Niña	40
Tabla 40. Competencia. Producto que más venden	41
Tabla 41. Competencia. Materias primas mas utilizadas	41
Tabla 42. Competencia. Sector al que venden sus productos	42
Tabla 43. Competencia. Ubicación de sus clientes	43
Tabla 44. Competencia. Capacidad de producción	43
Tabla 45. Competencia. Línea niña. Precio tacón corriente	44
Tabla 46. Competencia. Línea niña. Precio plataforma	45
Tabla 47. Competencia. Línea niña. Precio playa	45
Tabla 48. Competencia. Línea dama. Precio tacón corriente	46
Tabla 49. Competencia. Línea dama. Precio tacón playa	46
Tabla 50. Competencia. Línea dama, Precio tacón plataforma	47
Tabla 51. Competencia. Clasificación número de clientes	47
Tabla 52. Competencia. Tiempo de entrega del producto	48
Tabla 53. Competencia. Sistema de venta	49

Tabla 54. Competencia. Medios publicitarios	49
Tabla 55. Competencia. Implementación de proyectos.	50
Tabla 56. Recurso humano. Identificación del jefe	52
Tabla 57. Recurso humano. Participación en la toma de decisiones	52
Tabla 58. Recurso humano. Claridad en funciones	53
Tabla 59. Recurso humano. Reporte de novedades	54
Tabla 60. Recurso humano. Forma de reportar la novedad	54
Tabla 61. Recurso humano. Espacio	55
Tabla 62. Recurso humano. Iluminación	55
Tabla 63. Recurso humano. Ventilación	56
Tabla 64. Recurso humano. Herramienta de trabajo	57
Tabla 65. Recurso humano. Relación jefe inmediato	57
Tabla 66. Recurso humano. Comunicación área administrativa	58
Tabla 67. Recurso humano. Organización área de producción	58
Tabla 68. Recurso humano. Area de Horno	59
Tabla 69. Recurso humano. Capacitación recibida	59
Tabla 70. Recurso humano. Area que le gustaría recibir capacitación	60
Tabla 71. Recurso humano. Evaluación clima organizacional	61
Tabla 72. Cálculo y análisis de las razones financieras	68
Tabla 73. Personal tacones la Italiana	69
Tabla 74. Nivel de educación del recurso humano	70
Tabla 75. Ficha de mantenimiento. Máquina sierra	91
Tabla 76. Ficha de mantenimiento. Máquina sinfín	91
Tabla 77. Ficha de mantenimiento. Máquina pulidora	91
Tabla 78. Ficha de mantenimiento. Horno de secado	91
Tabla 76. Plan de capacitación empresa Tacones la Italiana.	94
Tabla 80. Presupuesto plan de modernización	97

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Clientes actuales. Productos adquiridos	14
Gráfico 2. Clientes actuales. Materia prima preferida	15
Gráfico 3. Clientes actuales. Evaluación de aspecto precios	15
Gráfico 4. Clientes actuales. Evaluación de aspecto calidad	16
Gráfico 5. Clientes actuales. Evaluación de aspecto tiempo de entrega	16
Gráfico 6. Clientes actuales. Evaluación aspecto atención	17
Gráfico 7. Clientes actuales. Materia prima	17
Gráfico 8. Clientes actuales. Evaluación de aspecto garantía	18
Gráfico 9. Clientes actuales. Forma de crédito	18
Gráfico 10. Clientes actuales. Servicio pre-venta	19
Gráfico 11. Clientes actuales. Servicio post-venta	20
Gráfico 12. Clientes actuales. Nuevos Productos	20
Gráfico 13. Clientes actuales. Inconvenientes	21
Gráfico 14. Clientes actuales. Recomendación a nuevos clientes	21
Gráfico 15. Clientes actuales. Medio de publicidad	22
Gráfico 16. Clientes actuales. Aspectos a mejorar	23
Gráfico 17. Clientes actuales. Compra de proveedores	23
Gráfico 18. Clientes actuales. Aspectos para seleccionar un producto.	24
Gráfico 19. Clientes actuales. Empresa principal del mercado	25
Gráfico 20. Mercado potencial. Línea de calzado	27
Gráfico 21. Mercado potencial. Línea dama	28
Gráfico 22. Mercado potencial. Línea niña	28
Gráfico 23. Mercado potencial. Tipo de tacón que utilizan	29
Gráfico 24. Mercado potencial. No utilizan tacón en madera	30
Gráfico 25. Mercado potencial. Utilización tacón en madera	31
Gráfico 26. Mercado potencial. Motivación a utilizar tacón en madera	31

Gráfico 27. Mercado potencial. Cantidad de tacones	32
Gráfico 28. Mercado potencial. Frecuencia que compra	33
Gráfico 29. Mercado potencial. Principales proveedores de materia prima	34
Gráfico 30. Mercado potencial. Características principales del proveedor	35
Gráfico 31. Mercado potencial. Forma de pago proveedor	35
Gráfico 32. Mercado potencial. Publicidad a la que acude	36
Gráfico 33. Mercado potencial. Conocimiento de empresas de tacones	37
Gráfico 34. Mercado potencial. Calidad del producto de empresas de tacones	37
Gráfico 35. Mercado potencial. Disposición para comprar tacón en madera	38
Gráfico 36. Competencia. Línea dama	40
Gráfico 37. Competencia. Productos que ofrece a sus clientes	40
Gráfico 38. Competencia. Producto que más venden	41
Gráfico 39. Competencia. Materias primas más utilizadas	42
Gráfico 40. Sector al que venden sus productos	42
Gráfico 41. Competencia. Ubicación de sus clientes	43
Gráfico 42. Competencia. Capacidad de producción	44
Gráfico 43. Competencia. Línea niña. Precio tacón corriente	44
Gráfico 44. Competencia. Línea niña. Precio plataforma	45
Gráfico 45. Competencia. Línea niña. Precio playa	45
Gráfico 46. Competencia. Línea dama. Precio tacón corriente	46
Gráfico 47. Competencia. Línea dama. Precio tacón playa	46
Gráfico 48. Competencia. Línea dama. Precio tacón plataforma	47
Gráfico 49. Competencia. Clasificación número de clientes	48
Gráfico 50. Competencia. Tiempo de entrega del producto	48
Gráfico 51. Competencia. Sistema de venta	49
Gráfico 52. Competencia. Medios publicitarios	49
Gráfico 53. Competencia. Implementación de proyectos	50
Gráfico 54. Recurso humano. Identificación del Jefe	52
Gráfico 55. Recurso humano. Participación en la toma de decisiones	53

Gráfico 56. Recurso humano. Claridad en sus funciones	53
Gráfico 57. Recurso humano. Reporte de novedades	54
Gráfico 58. Recurso humano. Forma de reportar la novedad	54
Gráfico 59. Recurso humano. Espacio	55
Gráfico 60. Recurso humano. Iluminación	56
Gráfico 61. Recurso humano. Ventilación	56
Gráfico 62. Recurso humano. Herramienta de Trabajo	57
Gráfico 63. Recurso humano. Relación jefe inmediato	57
Gráfico 64. Recurso humano. Comunicación área administrativa	58
Gráfico 65. Recurso humano. Organización de la producción	58
Gráfico 66. Area de Horno	59
Gráfico 67. Recurso humano. Capacitación recibida	59
Gráfico 68. Recurso humano. Area que le gustaría recibir capacitación	60
Gráfico 69. Recurso humano. Evaluación clima organizacional	61

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Productos Tacones la Italiana	2
Figura 2. Misión tacones la Italiana.	73
Figura 3. Visión Tacones la Italiana.	74
Figura 4. Organigrama	75
Figura 5. Diseño tarjeta de presentación	80
Figura 6. Planta modificada	82
Figura 7. Arreglo apropiado. Área de trazo.	85
Figura 8. Arreglo apropiado. Área de máquina sinfín	85
Figura 9. Organización guarda ropa	86
Figura 10. Aviso para motivar una cultura de aseo	88
Figura 11. Incentivos laborales	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuestas	105
Anexo B. Publicidad	113
Anexo C. Estados Financieros	115
Anexo D. Manual de funciones y perfil del cargo	119
Anexo E. Reglamento interno de trabajo	128
Anexo F. Portafolio de productos	161

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TACONES LA ITALIANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

**AUTOR: CARRILLO, Rosa Aurora
DÍAZ MUÑOZ, Mayelín****

PALABRAS CLAVES: Plan de mejoramiento, tacón en madera, metodología de las cinco “s”, cultura organizacional, diagnóstico interno.

DESCRIPCIÓN

Tacones la Italiana es una empresa dedicada a la elaboración de tacón en madera, desde el año 1995, en las presentaciones tacón corriente, playa y plataforma en materiales como balsa, higuierón y chingalé,

Sin embargo, es una empresa cuya demanda está sujeta a la moda del calzado, en un sector altamente competitivo, en primera instancia porque existen diversidad de productores a nivel regional y nacional y en segunda instancia porque la llegada de mercados extranjeros con producto ya terminado ha aumentado la oferta de producto de manera altamente considerable, hasta el punto que en la actualidad se han cerrado varias fábricas de calzado dedicadas tanto a la producción como a la comercialización de esta.

Esta situación determinó que es necesario realizar un plan de mejoramiento para que esta empresa continúe posicionada en el mercado regional.

A nivel interno se analizaron todas sus áreas y se determinó que la principal falla se encuentra en la ausencia de una cultura organizacional definida así como una desorganización en la distribución de planta dificultado la optimización tanto del recurso humano como de la maquinaria utilizada en cada proceso productivo.

Es así como se planteó la misión, visión, principios corporativos, organigrama, manual de funciones y reglamento interno de trabajo. Igualmente se hizo la redistribución de planta tomando como base los principios enunciados en la metodología de las cinco “s”.

Se espera con ello contribuir en el desarrollo sostenible de la región al implementar alternativas que optimicen los resultados de esta empresa

*Proyecto de grado

**Universidad Industrial de Santander, Gestión Empresarial. Asesor Norma Yolanda Hernández

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL OF IMPROVEMENT FOR THE COMPANY TACONES LA ITALIANA OF THE CIUDAD OF BUCARAMANGA *

**AUTHOR: CARRILLO, Rosa Aurora
DÍAZ MUÑOZ, Mayelín ****

**PASSWORDS: Plan of improvement, heel in wood, methodology of five “s”,
organizational culture, diagnostic intern.**

DESCRIPTION

Tacones la Italiana is a dedicated company to the heel elaboration in wood, from the year 1995, in the presentations average heel, beach and platform in materials as balso, higuérón and chingalé,

However, it is a company whose demand this subject one up to date of the footwear, in a highly competitive sector, in first instance because they exist diversity of producing to regional and national level and in second instance because the arrival of markets foreigners with product already ended it has increased to the offer of product in a highly considerable way, until the point that at the present time have closed several dedicated footwear factories as much to the production as to the commercialization of this.

This situation determined that it is necessary to carry out a plan of improvement so that this company continues positioned in the regional market.

At internal level all their areas were analyzed and it was determined that the main flaw is in the absence of a defined organizational culture it roasted like a disorganization in the hindered plant distribution the so much optimization of the human resource like of the machinery used in each productive process.

It is as well as he/she thought about the mission, vision, corporate principles, flowchart, manual of functions and working bylaw. Equally the plant redistribution was made taking like base the principles enunciated in the methodology of five o'clock “s.”

It is expected with it to contribute in the sustainable development from the region when implementing alternative that optimize the results of this company

*Proyecto de grado

**Universidad Industrial de Santander, Gestión Empresarial. Asesor Norma Yolanda Hernández

1. GENERALIDADES

1.1 TACONES LA ITALIANA

1.1.1 Reseña Histórica. En el año 1995 los hermanos Jairo Pérez Peña y Crisanto Pérez Peña toman la iniciativa de crear una empresa en la ciudad de Bucaramanga dedicada a la fabricación y comercialización de tacones en madera para la industria del calzado.

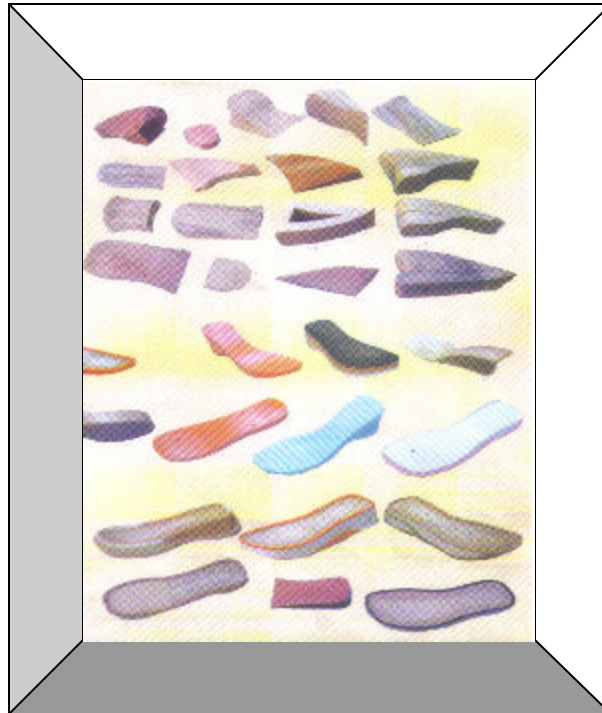
Durante los siguientes cinco años la empresa inicia un proceso de maduración atendiendo un total de cinco clientes y produciendo doscientos pares de tacones diarios, se especializan en tacones para calzado de niña y dama. Sin embargo, la empresa se dedicó a producir y vender, descuidando su estructura administrativa por lo que sus gastos llegan a superar los ingresos. La empresa entró en una crisis, por lo cual los dos socios tomaron la iniciativa de liquidarla.

En el año 2000, el Señor Hermes Pérez Peña decide comprar la empresa, emprende el reto de quedar como único dueño y a partir de ese momento se denomina Tacones la Italiana. En este año, la empresa cuenta con cuatro empleados en el área de producción y comercialización, se compra maquinaria con recursos propios tales como: Sinfines, sierras, trompos, lijadoras, plantadora, horno de secado, todo con el fin de mejorar los procesos productivos.

En el año 2005 la empresa cuenta con siete empleados fijos en el área de producción los cuales reciben las prestaciones de ley los cuales generan una capacidad de producción de novecientos pares promedio diarios.

1.1.2 Productos. La empresa Tacones la Italiana produce y comercializa tacones en madera de excelente calidad, de las tallas 21 al 40 para calzado de dama y niña. Ver Figura 1

Figura 1. Productos Tacones la Italiana



Actualmente la empresa tiene diferentes estilos y variedad de productos como: plataforma, playa, tacón corriente; cada uno de estos estilos en diferentes alturas, diseños y tallas, elaboradas en diversos tipos de madera de acuerdo con las exigencias del cliente.

De estas variedades el tacón que más se comercializa es la plataforma elaborada en madera de balsa con una altura de altura 5 ½ cms. para dama.

1.1.3 Clientes. Los clientes actuales de la empresa Tacones la Italiana son diez fábricas dedicadas a la elaboración de calzado que requieren de este

producto y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y su Area Metropolitana.

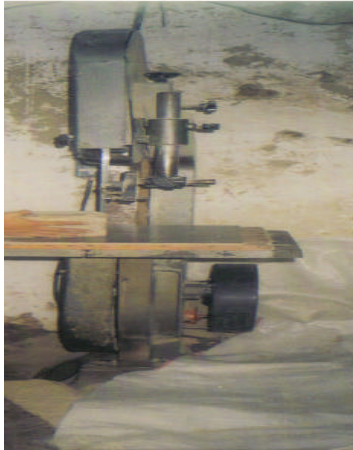
1.1.4 Infraestructura. Dentro de la maquinaria utilizada para el área de producción se tiene:

- ◆ Máquina sierra
- ◆ Máquina sinfín
- ◆ Máquina pulidora
- ◆ Máquina planeadora

En cuanto a la herramienta se encuentra:

- ◆ Esmeril
- ◆ Discos de tungsteno
- ◆ Prensas
- ◆ Guías
- ◆ Rodillos
- ◆ Martillos, alicates, alicates, llaves y destornilladores entre los más importantes.

A continuación se relacionan algunas de las máquinas utilizadas en el proceso de producción de los diferentes tacones.



Máquina Sinfín. Utilizada para dar forma al tacón



Máquina planeadora. Utilizada para pulir los bloques de madera



Trompo. Utilizada para pulir el tacón



Horno de secado. Utilizado para inmunizar y secar los tacones.

1.2 EL SECTOR CALZADO

1.2.1 Origen del calzado. La historia del calzado es tan antigua como la humanidad misma. Tras observar pinturas rupestres en cuevas de España y el sur de Francia, los arqueólogos han determinado que ya para el año 12.000 a.C. el hombre usaba pieles, hojas de palma y madera para proteger sus pies de las inclemencias del tiempo.

Tanto en el antiguo Egipto como en el Imperio Romano, el calzado era un fiel reflejo del estrato social al que pertenecía su dueño: cuanto más importante la persona, más ostentosos eran sus zapatos. Era un símbolo de estatus, una forma de decir: "Dime qué calzas y te diré quién eres".

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cueros abiertos, semejantes a las zapatillas. Igualmente, los hombres usaban botas altas y bajas amarradas en la parte de adelante y en los laterales. El material más corriente para ese momento era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas con piel de cabra.

Con la Revolución Industrial, aparece la numeración del calzado y por supuesto su producción masiva con la ayuda de maquinarias.

Pero no es sino a partir del siglo XX, cuando los grandes cambios comienzan a sucederse en la industria del calzado, cuando se experimentan los cambios del cuero por la goma en la suela y se empieza a probar el uso de materiales sintéticos, principalmente en los calzados femeninos y de niños.

Las primeras zapatillas de goma de marca comercial se lanzaron a la calle en 1971, las cuales se caracterizaban por sus innovadoras suelas con hexágonos, los talones en forma de cuña, el acolchado y la parte superior de nylon. A mediados de los '90, en las suelas de las zapatillas empezaron a aparecer dibujos dinámicos y sorprendentes explosiones de color.¹

Los Tacones no aparecieron de la noche a la mañana. Crecieron, centímetro a centímetro, a lo largo de las décadas, y la tendencia más extrema se inició en la Francia del siglo XVI. Y aunque el término "tacones altos" se convertiría más tarde en rúbrica para el calzado femenino, tales zapatos los llevaron primero los hombres.

En la edad media aparecen los zuecos, tuvieron su origen en el norte de Europa como un calzado adicional, en parte o totalmente de madera, con una base gruesa para proteger los buenos zapatos de cuero del usuario contra el barro y la suciedad de las calles¹.

En 1533 fue el año en el que se lucieron los tacones con fines puramente estéticos.

¹ Los zapatos [on line] <http://www.mipunto.com/temas/loszapatos>

Durante el siglo XVIII, la mujer europea se tambaleaba sobre tacones de 13 cms., e incluso más altos, ayudándose de bastones para mantener el equilibrio.

A mediados del siglo XIX, después del fervor por las zapatillas planas y sencillas, el tacón se convirtió de nuevo en el estilo de moda. Al hacer malabarismos decorativos con los tacones, los diseñadores de zapatos han llevado sus creaciones al límite².

1.2.2 La industria del calzado en Santander. El sector del calzado es uno de los más representativos para el departamento de Santander, dada su contribución al sector productivo.

Según datos obtenidos con la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), existen 2258 empresas que producen calzado para dama y 141 empresas que producen calzado para niña en Bucaramanga y el Area Metropolitana.

El sector del calzado en Santander es uno de los mayores renglones de generación de empleos directos e indirectos y que están relacionados principalmente con diseño y modelaje, la subcontratación en maquila de guarnición, la elaboración de adornos y otros servicios.

La producción esta ubicada principalmente en Bucaramanga, donde existen fábricas medianas que producen diariamente entre 500 y 2000 pares; pequeñas entre 100 y 500 pares y las microempresas, las que no alcanzan a producir 100 pares diarios.

²Historia del calzado [on line]<http://www.fat.es/indumentaria>

Santander ocupa el sexto lugar con 33.4 millones de dólares en exportaciones con un incremento del 58.7% frente al mismo periodo del año 2004, tiene como principales destinos Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, México y España³.

1.2.3 La industria del calzado nacional. El sector del calzado en Colombia, inicia su desarrollo a partir de los años 50, fruto de la expansión de la demanda interna a causa de la migración a los centros urbanos y el aumento general del uso del cuero para la fabricación de zapatos.

En las décadas siguientes, el sector calzado se fue consolidando para el beneficio de la economía colombiana; se tienen antecedentes de que la primera fábrica de calzado se llamo “Manufacturas de Cuero La Corona” y se creó en 1914 en Bogotá.

La década de los 70 fue la década florida del sector calzado y a partir de los 80 empezó la situación de crecimiento y caídas bruscas que han afectado a la gran mayoría de las empresas.

Según analiza del sector calzado hecho por proexport⁴. Colombia ha tenido un ritmo discreto de crecimiento en la producción de calzado comparado con el de China, Hong Kong, Brasil o México, pasando de 24 millones de pares en 1980 a 30 millones en la década de los 90 (producción anual).

También se destaca que el sector calzado presenta niveles de estancamiento considerables en el ámbito nacional en su producción y por consiguiente en

³ El Calzado en Santander. 2004. [on line] www.acicam.com.co

⁴ Información sector calzado. 2004 [on line] www.proexport.gov.co

sus ventas y le atribuye este deterioro a la vulnerabilidad del sector frente a las importaciones legales y al contrabando.

En el año 2000 la producción del calzado creció 15% con respecto a 1999 en valores constantes; de igual forma los primeros dos meses de 2001 la variación fue de 9.6% con respecto al año anterior y el primer trimestre de 2005 registra incrementos importantes con países como Venezuela en 188%, Estados Unidos 65%, España 162%, República Dominicana 15.263% frente a exportaciones registradas en el mismo periodo de 2004.

1.2.4 Mercado mundial del calzado. En el año 2004 la producción mundial de calzado fue de 13.173 millones de pares, según estudios recientes del Ministerio de Desarrollo de Colombia⁵.

A nivel mundial el mayor productor de calzado es el país de China con una producción anual de 5.730 millones de pares representando el 50.3 % de la producción mundial.

En la década de los ochenta se producía la mayor parte en Hong Kong, pero en los últimos años la producción se fue desplazando a China Continental debido al menor costo de la mano de obra y a la mayor disponibilidad del territorio. Factores como estos hacen que el calzado sea mas barato y por ende se convierten en el país mayor productor y exportador del mundo.

En segundo lugar encontramos al país de India con el 6.2% de la producción mundial seguido de Brasil e Italia.

⁵ Los retos de la cadena del cuero, sus manufacturas su calzado en el siglo XXI. En revista Ministerio de desarrollo-Colombia.2004

Colombia ocupa el lugar número 21 a nivel mundial en producción de calzado con 60 millones de pares en el mercado formal, si se incluye el mercado informal esta cifra sería de casi 100 millones de pares, datos suministrados por ACICAM.

1.2.5 Exportaciones e importaciones colombianas de calzado. El sector calzado a sido uno de los más significativos en las exportaciones totales del país y una participación del 0.35% dentro de las 21 secciones del código arancelario de aduanas donde los más representativos son los minerales, los productos agrícolas, los productos químicos, los textiles y los alimentos y bebidas. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Exportaciones de los principales sectores del calzado en el año 2004 por secciones arancelarias.

SECCION DEL ARANCEL	FOB (US\$)	PARTICIPACION %
Productos minerales	5.765.863.422	43
Productos agrícolas	1.744.543.812	13
Productos químicos	1.050.264.600	8
Textiles	937.812.290	7
PROA. Alimenticios y Bebidas	543.720.138	4
Calzado, Sombreros y paraguas	42.350.981	1
Otros	3.290.945.171	24
Total	13.375.500.415	100%

Fuente: Proexport-Colombia.

Los registros históricos de las exportaciones señalan un descenso a partir del año 1994 pasando de US\$104 millones de dólares en 1991 a US\$28 millones de dólares en el 2004 con una variación del 73%.

En los últimos tres años las exportaciones del calzado han tenido un descenso; las exportaciones han aumentado significativamente y la explicación a esta situación radica principalmente en la competencia de

mercados externos por parte de países como China con exportaciones muy superiores a Brasil y Colombia. Ver tabla 2

Tabla 2. Exportaciones e importaciones colombianas de calzado. Valores en miles de dólares.

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
1995	103.360	7.990	95.370
1996	97.498	15.285	82.213
1997	81.119	21.002	60.117
1998	70.983	29.446	41.537
1999	56.370	27.562	28.808
2000	50.799	46.190	4.609
2001	38.053	41.617	-3.564
2002	28.331	46.454	-18.123
2003	32.589	63.714	-31.125
2004	40.341	83.174	-42.833

Fuente: Dane y Proexport-Colombia

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EN TACONES LA ITALIANA

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar instrumentos que sirvan como fuente de información primaria que soporten en la propuesta de mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana.

2.1 CLIENTES ACTUALES

Actualmente la empresa Tacones la Italiana cuenta con diez clientes fijos ubicados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

2.1.1 Objetivo. Realizar un estudio de los clientes actuales de Tacones la Italiana para identificar las necesidades y expectativas así como propuestas que sirvan en el proceso de mejoramiento.

2.1.2 Necesidades de Información

- ◆ Conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto al producto ofrecido por la empresa Tacones la Italiana.
- ◆ Reconocer los aspectos importantes que el cliente prefiere al adquirir el producto de la empresa.
- ◆ Identificar los nuevos productos y servicios que los actuales clientes solicitan a la empresa Tacones la Italiana.

- ◆ Conocer el tipo de materia prima que los clientes prefieren para la elaboración de sus productos.
- ◆ Analizar los inconvenientes que se han tenido con los clientes actuales.
- ◆ Conocer cuales son los medios de comunicación por los cuales los clientes de Tacones la Italiana conocen sus productos.
- ◆ Conocer las recomendaciones y aspectos a mejorar de la empresa Tacones la Italiana.
- ◆ Determinar los aspectos que tienen en cuenta los clientes al momento de seleccionar un producto.
- ◆ Observar según el concepto del cliente, cual es la principal empresa que produce tacones en madera.

2.1.3 Tipo de Estudio. El tipo de estudio es exploratorio descriptivo porque se pretende recopilar información para determinar la satisfacción del cliente y así formular mejoras para la empresa.

2.1.4 Población. Corresponde a las diez empresas dedicadas a la elaboración de calzado para dama y niña, en las cuales se utilizan los tacones y plataformas en madera.

2.1.5 Muestra. Dado que se trata de una población finita, la muestra corresponde al 100% de la población.

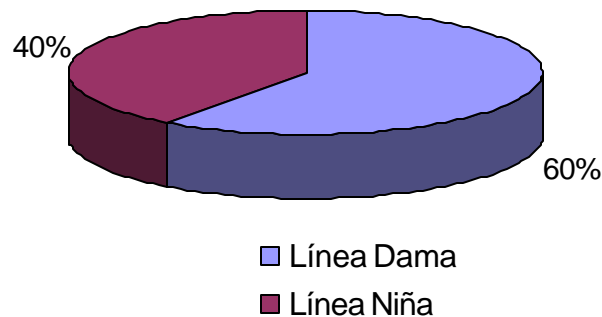
2.1.6 Presentación de resultados. Resultados de la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa Tacones la Italiana.

- ◆ Productos adquiridos por los clientes.

Tabla 3. Clientes actuales. Productos adquiridos

Respuesta	No.	%
Línea Dama	6	60%
Línea Niña	4	40%
Total	10	100%

Gráfico 1. Clientes actuales. Productos adquiridos



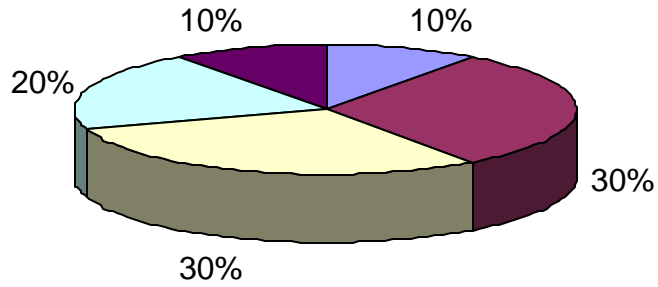
El 60% de los clientes compran tacones para dama y el 40% para niña. Del 60% que compran tacones para dama el 50% compran tacón playa y el 50% restante compran plataforma.

- ◆ Materia prima preferida.

Tabla 4. Clientes actuales. Materia prima preferida

Respuesta	No.	%
Cedro	1	10%
Balso-Higuerón	3	30%
Higuerón	3	30%
Balso	2	20%
Otro	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 2. Clientes actuales. Materia prima preferida



■ Cedro ■ Balso-Higuerón ■ Higuerón ■ Balso ■ Otro

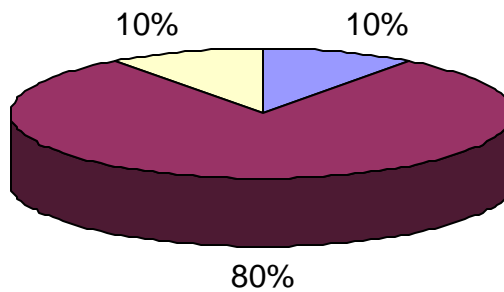
El 30% de los clientes prefieren los tacones en materiales como Balso o higuerón.

◆ Evaluación de los clientes

Tabla 5. Clientes actuales. Evaluación de aspecto precios

Respuesta	No.	%
Excelente	1	10%
Bueno	8	80%
NS/NR	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 3. Clientes actuales. Evaluación de aspecto precios



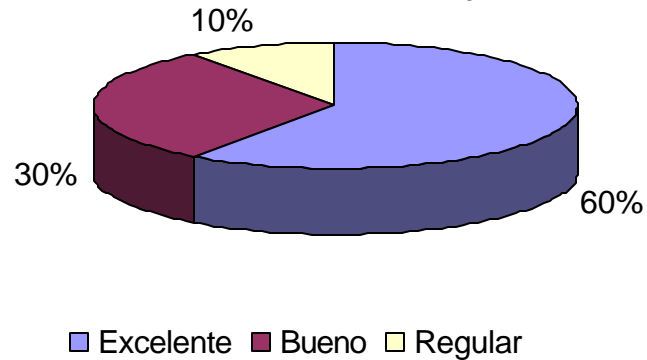
■ Excelente ■ Bueno ■ NS/NR

El 80% de los clientes actuales dicen que el precio de los productos es bueno.

Tabla 6. Clientes actuales. Evaluación de aspecto calidad

Respuesta	No.	%
Excelente	6	60%
Bueno	3	30%
Regular	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 4. Clientes actuales. Evaluación de aspecto calidad

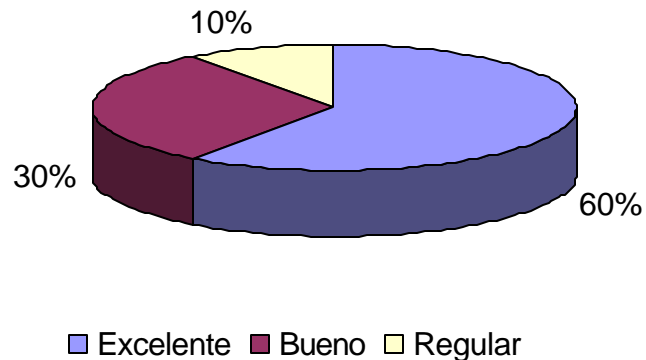


El 60% de los clientes actuales dicen que el producto que la empresa ofrece es de excelente calidad.

Tabla 7. Clientes actuales. Evaluación de aspecto tiempo de entrega

Respuesta	No.	%
Excelente	8	80%
Bueno	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 5. Clientes actuales. Evaluación de aspecto tiempo de entrega

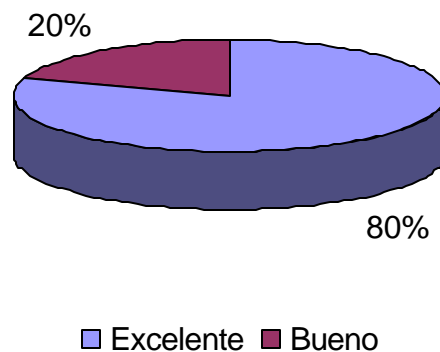


El 80% de los clientes actuales considera que el tiempo que se toma la empresa para entregar el pedido es excelente.

Tabla 8. Clientes actuales. Evaluación de aspecto atención

Respuesta	No.	%
Excelente	8	80%
Bueno	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 6. Clientes actuales. Evaluación aspecto atención

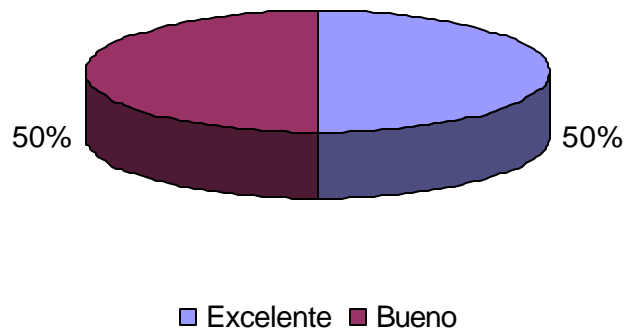


El 80% de los clientes actuales dice que la atención ofrecida por la empresa Tacones la Italiana es excelente.

Tabla 9. Clientes actuales. Materia prima

Respuesta	No.	%
Excelente	5	50%
Bueno	5	50%
Total	10	100%

Gráfico 7. Clientes actuales. Materia prima

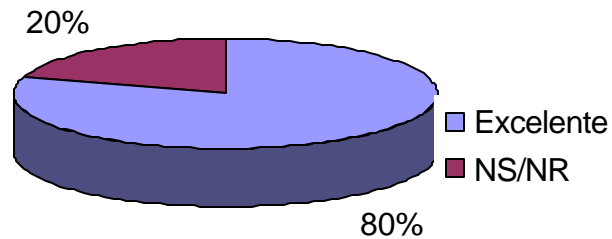


El 50% de los clientes dice que la materia prima con la que se elaboran los productos de la empresa es excelente.

Tabla 10. Clientes actuales. Evaluación de aspecto garantía.

Respuesta	No.	%
Excelente	8	80%
NS/NR	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 8. Clientes actuales. Evaluación de aspecto garantía

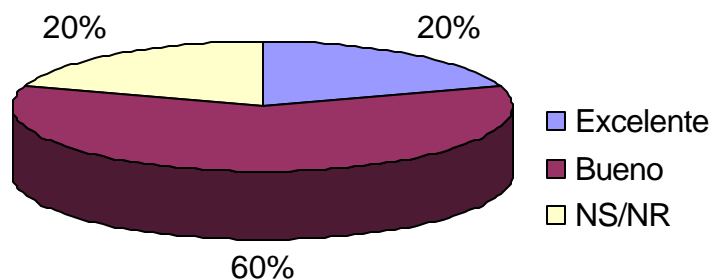


El 80% de los clientes considera que la garantía que ofrece la empresa Tacones la Italiana por sus productos es excelente.

Tabla 11. Clientes actuales. Evaluación de aspecto forma de crédito

Respuesta	No.	%
Excelente	2	20%
Bueno	6	60%
NS/NR	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 9. Clientes actuales. Forma de crédito

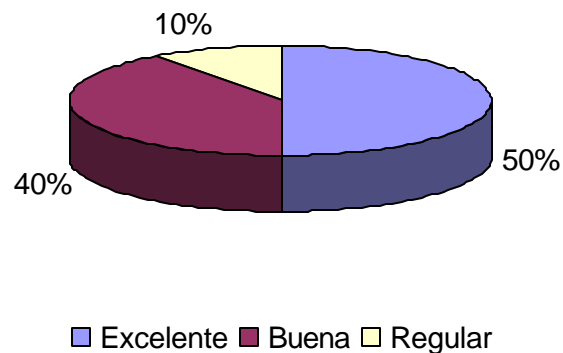


El 60% de los clientes considera que la forma de crédito otorgada por la empresa es buena.

Tabla 12. Clientes actuales. Evaluación de aspecto servicio pre-venta

Respuesta	No.	%
Excelente	5	50%
Buena	4	40%
Regular	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 10. Clientes actuales. Servicio pre-venta

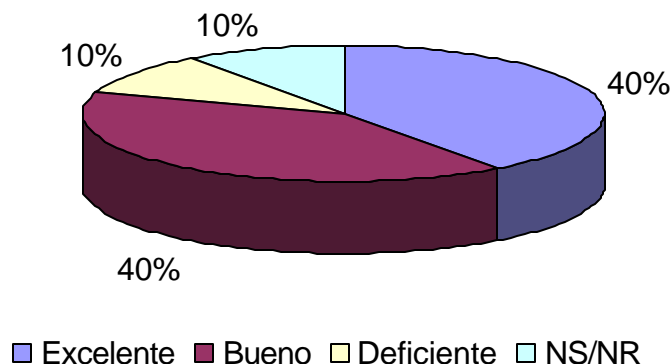


El 50% de los clientes dice que el servicio pre-venta de la empresa Tacones la Italiana es excelente.

Tabla 13. Clientes actuales. Evaluación de aspecto servicio post-venta.

Respuesta	No.	%
Excelente	4	40%
Buena	4	40%
Deficiente	1	10%
NS/NR	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 11. Clientes actuales. Servicio post-venta



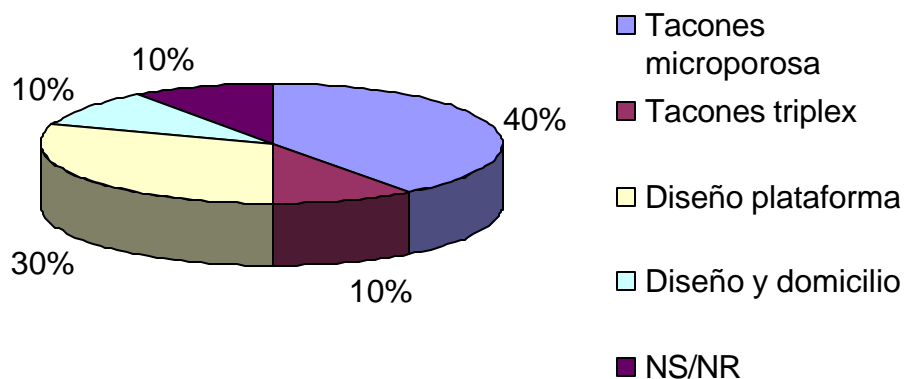
El 40% de los clientes considera el servicio post-venta es excelente y otro 40% dice que es bueno.

◆ Nuevos productos

Tabla 14. Clientes actuales. Nuevos productos

Respuesta	No.	%
Tacones microporosa	4	40%
Tacones triplex	1	10%
Diseño plataforma	3	30%
Diseño y domicilio	1	10%
NS/NR	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 12. Clientes actuales. Nuevos Productos



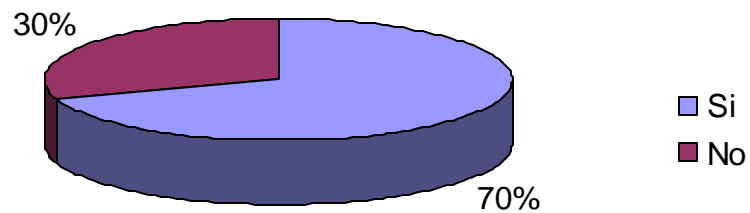
El 40% de los clientes actuales desea que se les ofrezcan productos en microporosa.

◆ Inconvenientes

Tabla 15. Clientes actuales. Inconvenientes

Respuesta	No.	%
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Gráfico 13. Clientes actuales. Inconvenientes



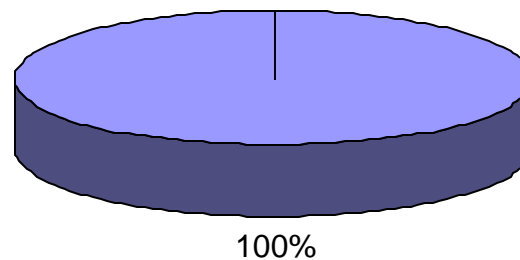
El 70% de los clientes actuales de la empresa Tacones la Italiana dice que si ha tenido inconvenientes como la entrega inoportuna del pedido, producto defectuoso y atención inadecuada.

◆ Recomendaría a nuevos clientes

Tabla 16. Clientes actuales. Recomendación a nuevos clientes.

Respuesta	No.	%
Si	10	100%
Total	10	100%

Gráfico 14. Clientes actuales. Recomendación a nuevos clientes



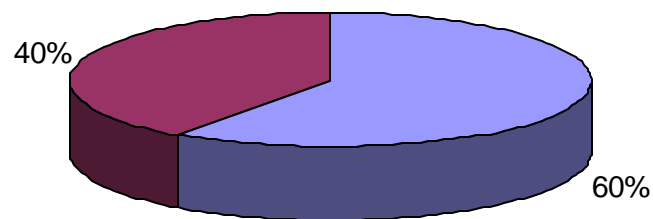
El 100% de los clientes si recomendaría los productos que ofrece la empresa por cumplimiento, calidad del producto, amabilidad del gerente, atención y servicio.

◆ Medio de publicidad

Tabla 17. Clientes actuales. Medio de publicidad

Respuesta	No.	%
Tarjeta de presentación	6	60%
Recomendación amigo	4	40%
Total	10	100%

Gráfico 15. Clientes actuales. Medio de publicidad



■ Tarjeta de presentación ■ Recomendación amigo

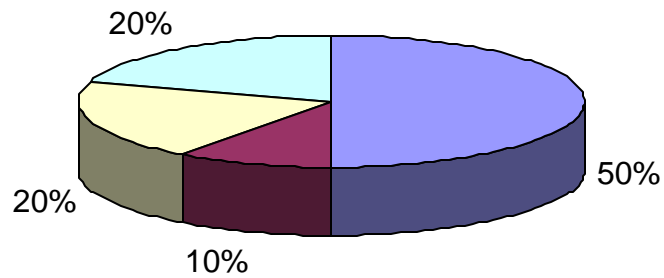
El 60% de los clientes conocieron a la empresa Tacones la Italiana por la tarjeta de presentación.

◆ Aspectos a mejorar

Tabla 18. Clientes actuales. Aspectos a mejorar

Respuesta	No.	%
Terminación del producto	5	50%
Calidad del producto	1	10%
Lugar de trabajo	2	20%
NS/NR	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 16. Clientes actuales. Aspectos a mejorar



■ Terminación del producto ■ Calidad del producto □ Lugar de trabajo □ NS/NR

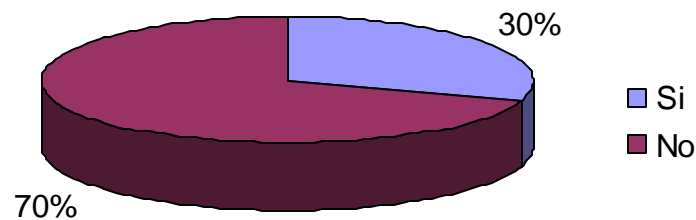
El 50% de los clientes consideran que los aspectos a mejorar en la empresa Tacones la Italiana es la terminación del producto.

◆ Compra a otros proveedores diferentes

Tabla 19. Clientes actuales. Compra a otros proveedores diferentes.

Respuesta	No.	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Gráfico 17. Clientes actuales. Compra de proveedores



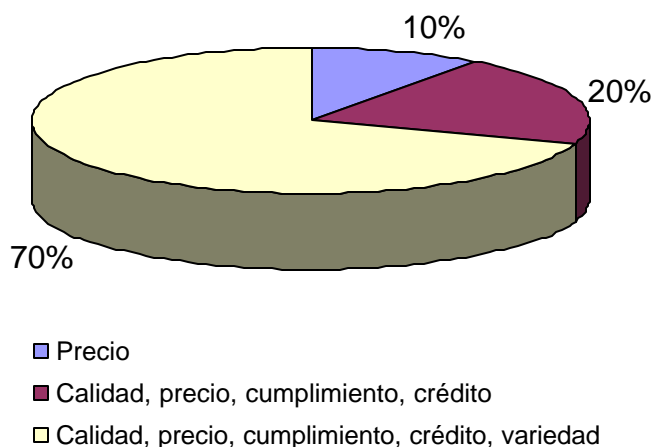
El 70% de los clientes no compra productos a otras fábricas por fidelidad a la empresa Tacones la Italiana, el restante le compra a otras fábricas como Tacones Tayser y J.R.

- ◆ Aspectos tiene en cuenta al momento de seleccionar un producto

Tabla 20. Clientes actuales. Aspectos para seleccionar un producto.

Respuesta	No.	%
Precio	1	10%
Calidad, precio, cumplimiento, crédito	2	20%
Calidad, precio, cumplimiento, crédito, variedad	7	70%
Total	10	100%

Gráfico 18. Clientes actuales. Aspectos para seleccionar un producto.



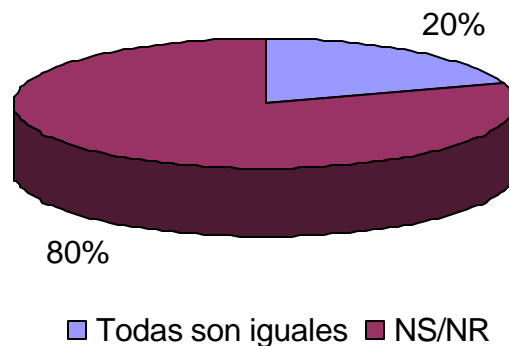
El 70% de los clientes actuales tiene en cuenta al momento de seleccionar un producto la calidad, precio, cumplimiento, crédito y variedad ya que son los aspectos más relevantes.

- ◆ Empresa principal del mercado

Tabla 21. Clientes actuales. Empresa principal del mercado

Respuesta	No.	%
Todas son iguales	2	20%
NS/NR	8	80%
Total	10	100%

Gráfico 19. Clientes actuales. Empresa principal del mercado



El 80% de los clientes actuales de Tacones la Italiana dice que no conoce en el mercado ninguna empresa principal que elabore tacones en madera.

2.2 MERCADO POTENCIAL

Empresas dedicadas a la elaboración de calzado para dama y niña en Bucaramanga y el área metropolitana.

2.2.1 Objetivo. Realizar un estudio que permita conocer las necesidades de los fabricantes de calzado en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, con el propósito de que en un futuro puedan llegar a convertirse en clientes de la empresa tacones La Italiana.

2.2.2 Necesidades de información

- ◆ Identificar la línea de producción y cantidad de producto elaborado diariamente de las empresas posibles consumidores de tacones en madera.
- ◆ Conocer las razones por las cuales las fábricas de calzado para dama y niña adquirirían o no tacones en madera.

- ◆ Reconocer las características primordiales que se deben tener en cuenta para llegar a ser proveedores de las fábricas de calzado de Bucaramanga y Area Metropolitana.
- ◆ Conocer los principales proveedores de materias primas de los fabricantes de calzado de la ciudad de Bucaramanga y Area Metropolitana.
- ◆ Identificar el sistema de pago utilizado por los fabricantes de calzado.
- ◆ Observar a que medio publicitario recurre el fabricante de calzado cuando necesita adquirir materias primas.

2.2.3 Tipo de estudio. El tipo de estudio es exploratorio descriptivo por que se pretende recopilar información para identificar las necesidades y expectativas del mercado potencial.

2.2.4 Población. Esta conformada por 2399 empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de calzado para dama y niña en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.2.5 Muestra. Para el cálculo de la muestra se utiliza el muestreo aleatorio simple: quiere decir que las personas a encuestar serán elegidas al azar en una población determinada, en este caso los fabricantes de calzado de la ciudad de Bucaramanga y su Area Metropolitana. La formula utilizada para él cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{N (p q) Z^2}{Z^2 (p q) + E^2 (N-1)}$$

Donde:

N= Población = 2399 empresas

p= Probabilidad de aceptación = 0.50

q= Probabilidad de rechazo = 0.50

E= Error estimado = 0.05

z= Nivel de confianza 0 1.96 para un nivel de confianza de 95%

n= 331 encuestas

2.2.6 Presentación de resultados

Resultados de la encuesta realizada al mercado potencial de la empresa

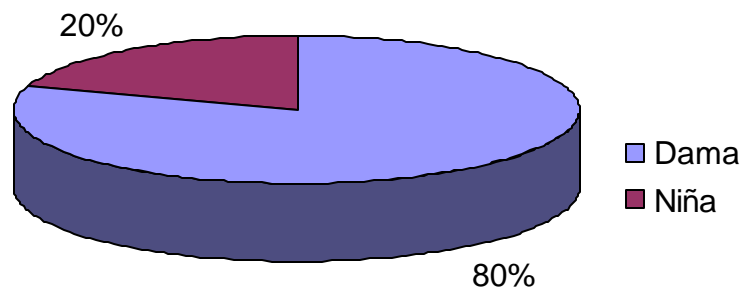
Tacones La Italiana.

◆ Línea de calzado

Tabla 22. Mercado potencial. Línea de calzado.

Respuesta	No.	%
Dama	264	80%
Niña	67	20%
Total	331	100%

Gráfico 20. Mercado potencial. Línea de calzado



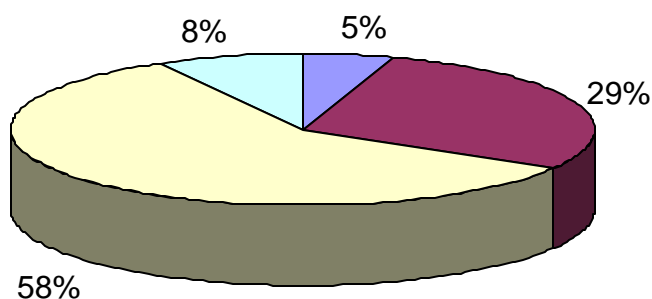
Del total de las 331 encuestas realizadas el 80% fabrica calzado para dama.

- ◆ Pares de calzado fabricados.

Tabla 23. Mercado potencial. Línea dama

Respuesta	No.	%
Menos de 100	13	5%
101 a 200	76	29%
201 a 500	154	58%
501 a 1000	21	8%
Total	264	5%

Gráfico 21. Mercado potencial. Línea dama

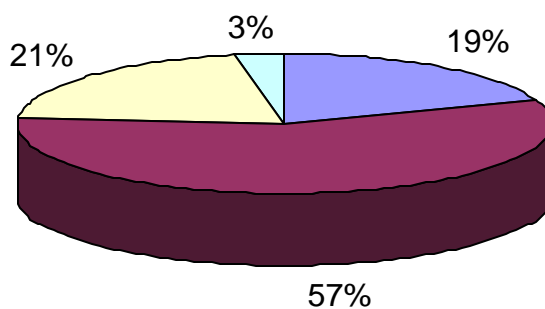


■ Menos de 100 ■ 101 a 200 ■ 201 a 500 ■ 501 a 1000

Tabla 24. Mercado potencial. Línea niña

Respuesta	No.	%
Menos de 100	13	19%
101 a 200	38	57%
201 a 500	14	21%
501 a 1000	2	3%
Total	67	100%

Gráfico 22. Mercado potencial. Línea niña



■ Menos de 100 ■ 101 a 200
 ■ 201 a 500 ■ 501 a 1000

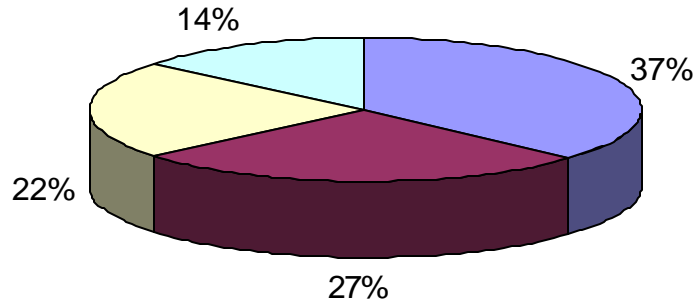
El 58% de las empresas que fabrican calzado para dama tienen una producción entre 201 a 500 pares diarios y de las fábricas que producen calzado para niña el 57% tiene una producción entre 101 a 200 pares diarios.

◆ Tipo de tacón que utilizan

Tabla 25. Mercado potencial. Tipo de tacón que utilizan

Respuesta	No.	%
Pasta	122	37%
Poliuretano	89	27%
Caucho expandido	73	22%
Madera	47	14%
Total	331	100%

Gráfico 23. Mercado potencial. Tipo de tacón que utilizan



■ Pasta ■ Poliuretano ■ Caucho expandido ■ Madera

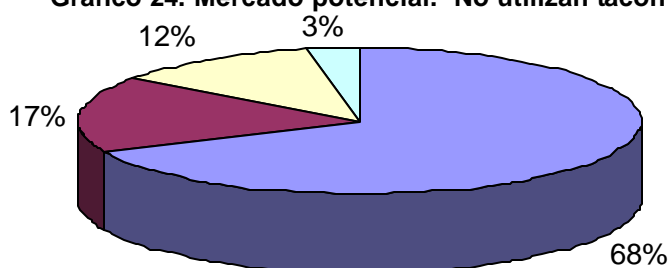
El 37% de las empresas del sector calzado utilizan tacón en pasta, debido a que actualmente se está utilizando este tipo de tacón por la moda y el 14% tacón en madera.

◆ Razones por las cuales no utilizado tacón en madera

Tabla 26. Mercado potencial. No utilizan tacón en madera

Respuesta	No.	%
No pertenece a la línea de producción	192	68%
Desconoce beneficios	47	17%
Nunca lo ha trabajado	34	12%
Calidad	11	3%
Total	284	100%

Gráfico 24. Mercado potencial. No utilizan tacón en madera



■ No pertenece a la línea de producción
 ■ Desconoce beneficios
■ Nunca lo ha trabajado
 ■ Calidad

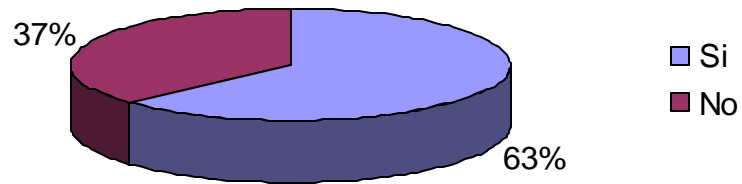
El 67% de las fábricas de calzado no utilizan tacón en madera porque no pertenece a la línea de producción.

◆ Utilización tacón en madera

Tabla 27. Mercado potencial. Utilización tacón en madera.

Respuesta	No.	%
Si	208	63%
No	123	37%
Total	331	100%

Gráfico 25. Mercado potencial. Utilización tacón en madera



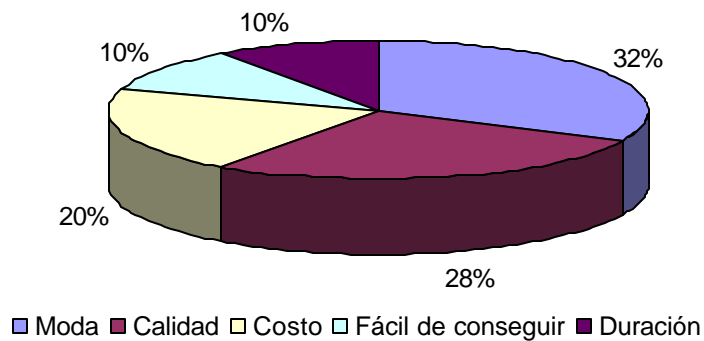
El 63% de las fábricas de calzado para dama y niña les gustaría utilizar tacón en madera por que es fácil de conseguir, economía y moda.

◆ Motivación utilizar tacón en madera

Tabla 28. Mercado potencial. Motivación a utilizar tacón en madera.

Respuesta	No.	%
Moda	15	32%
Calidad	13	28%
Costo	9	20%
Fácil de conseguir	5	10%
Duración	5	10%
Total	47	100%

Gráfico 26. Mercado potencial. Motivación a utilizar tacón en madera



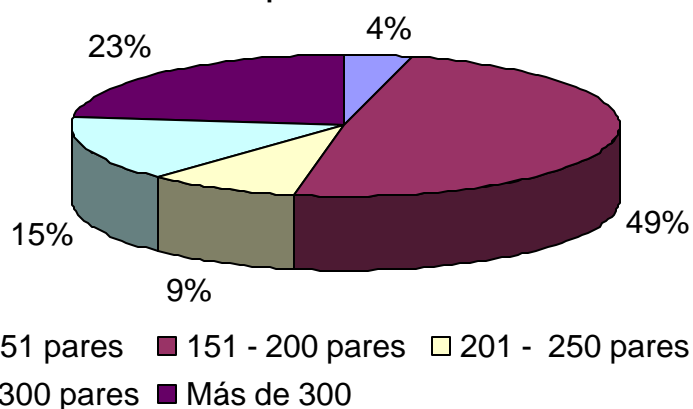
El 32% de las fábricas de calzado son motivadas a utilizar tacón en madera por la moda.

◆ Cantidad de tacones y frecuencia de compra

Tabla 29. Mercado potencial. Cantidad de tacones

Respuesta	No.	%
100 -151 pares	2	4%
151 - 200 pares	23	49%
201 - 250 pares	4	9%
251 – 300 pares	7	15%
Más de 300	11	23%
Total	47	100%

Gráfico 27. Mercado potencial. Cantidad de tacones

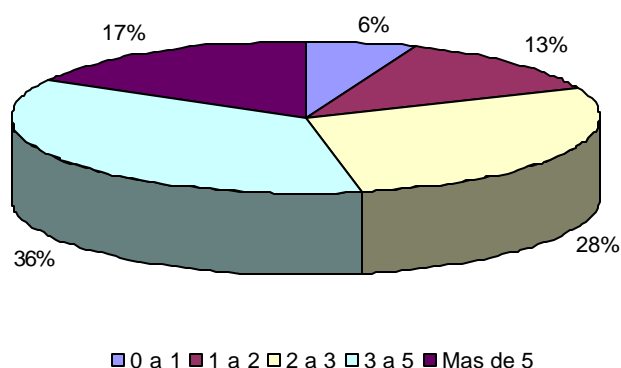


El 49% de las fábricas de calzado para dama y niña que utilizan tacón en madera consumen entre 151 y 200 pares.

Tabla 30. Mercado potencial. Frecuencia de compra

Respuesta	No.	%
0 a 1	3	6%
1 a 2	6	13%
2 a 3	13	28%
3 a 5	17	36%
Mas de 5	8	17%
Total	47	100%

Gráfico 28. Mercado potencial. Frecuencia que compra



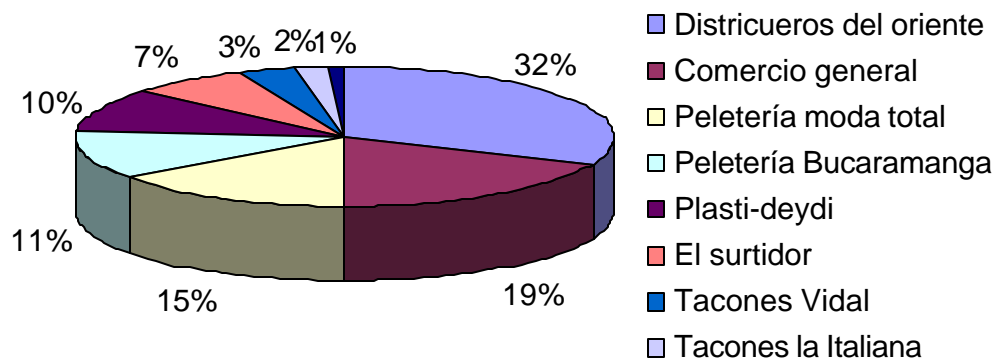
El 36% de las fábricas de calzado para dama y niña compran tacones en madera con una frecuencia de 3 a 5 veces al mes.

◆ Principales proveedores de materia prima

Tabla 31. Mercado potencial. Principales proveedores de materia prima

Respuesta	No.	%
Districueros del oriente	97	30%
Comercio general	61	19%
Peletería moda total	48	14%
Peletería Bucaramanga	36	11%
Plasti-deydi	33	10%
El surtidor	24	7%
Tacones Vidal	8	3%
Tacones la Italiana	6	2%
Tacones Villalba	3	1%
Total	331	100%

Gráfico 29. Mercado potencial. Principales proveedores de materia prima



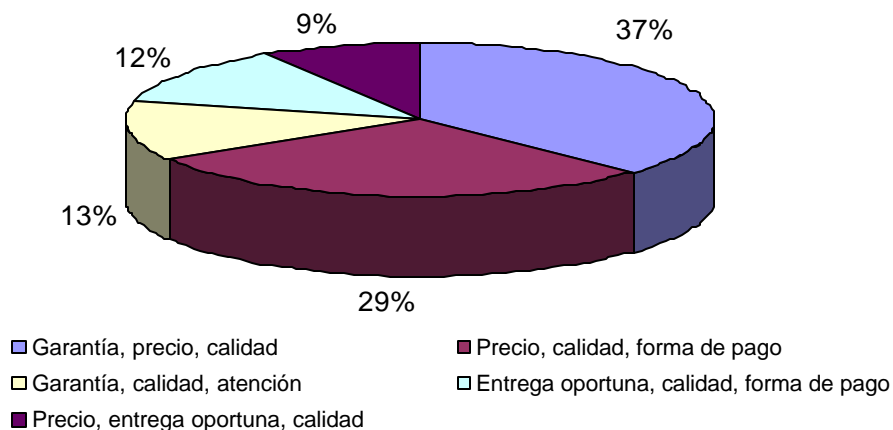
El 32% de las fábricas de calzado para dama y niña adquieren su materia prima en Districueros del oriente y el 19% dice no tener preferencia para adquirir la materia.

◆ Características principales de su proveedor

Tabla 32. Mercado potencial. Características principales su de proveedor

Respuesta	No.	%
Garantía, precio, calidad	123	37%
Precio, calidad, forma de pago	96	29%
Garantía, calidad, atención	43	13%
Entrega oportuna, calidad, forma de pago	42	12%
Precio, entrega oportuna, calidad	27	9%
Total	331	100%

Gráfico 30. Mercado potencial. Características principales del proveedor



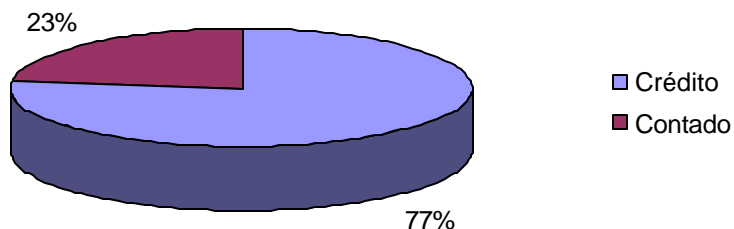
El 37% de las fábricas de calzado prefieren que el proveedor les ofrezca garantía, precio y calidad y el 29% prefieren precio, calidad y forma de pago.

◆ Forma de pago de proveedor

Tabla 33. Mercado potencial. Forma de pago de proveedor

Respuesta	No.	%
Crédito	254	77%
Contado	77	23%
Total	331	100%

Gráfico 31. Mercado potencial. Forma de pago proveedor



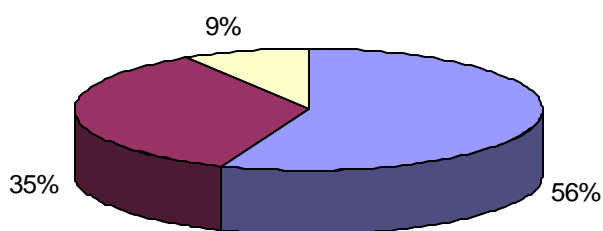
El 77% de las fábricas de calzado compran la materia prima a crédito con un periodo de tiempo de 30 a 45 días.

◆ Publicidad a la que acude

Tabla 34. Mercado potencial. Publicidad a la que acude

Respuesta	No.	%
Tarjeta de presentación	185	56%
Recomendación de amigo	116	35%
Directorio telefónico	30	9%
Total	331	100%

Gráfico 32. Mercado potencial. Publicidad a la que acude



■ Tarjeta de presentación ■ Recomendación de amigo
 □ Directorio telefónico

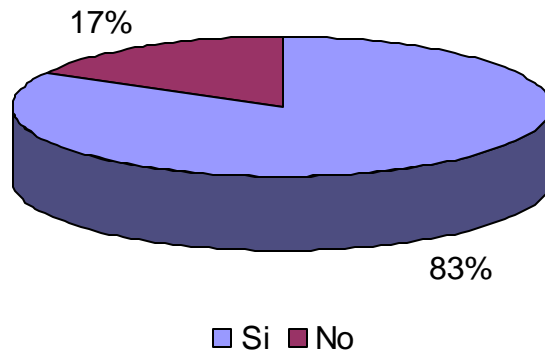
El 56% de las fábricas de calzado utiliza las tarjetas de presentación como medio de publicidad.

◆ Conocimiento de empresas de tacones.

Tabla 35. Mercado potencial. Conocimiento de empresas de tacones

Respuesta	No.	%
Si	274	83%
No	57	17%
Total	331	100%

Gráfico 33. Mercado potencial. Conocimiento de empresas de tacones



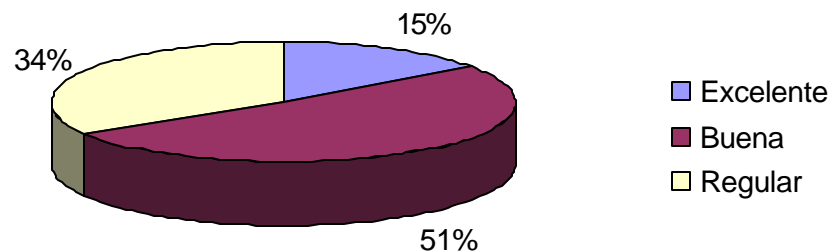
El 83% de los fabricantes de calzado si tienen conocimiento de empresas dedicadas a la producción y comercialización de tacones en madera como Tacones el barbas, La Italiana, Vidal, Tacones la cuña y Tacones Gómez.

- ◆ Calidad de los productos de empresas de tacones.

Tabla 36. Mercado potencial. Calidad del producto de empresas de tacones

Respuesta	No.	%
Excelente	33	10%
Buena	143	43%
Regular	98	30%
Total	331	100%

Gráfico 34. Mercado potencial. Calidad del producto de empresas de tacones



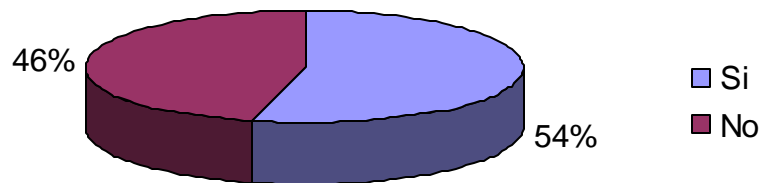
El 52% de las fábricas de calzado califican el producto de calidad buena, siendo esto una ventaja para las fábricas que producen y comercializan tacones en madera.

- ◆ Disposición para comprar tacón en madera.

Tabla 37. Mercado potencial. Disposición para comprar tacón en madera

Respuesta	No.	%
Si	179	54%
No	152	46%
Total	331	100%

Gráfico 35. Mercado potencial. Disposición para comprar tacón en madera



El 54% de las fábricas de calzado si estarían dispuestas a comprar tacón en madera para la producción de su calzado.

2.3 COMPETENCIA

Comprende las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de tacones en madera en Bucaramanga y el Area Metropolitana.

2.3.1 Objetivo. Realizar un estudio a las empresas identificadas como competencia de la empresa Tacones la Italiana con el propósito de conocer los aspectos como materia prima utilizada, publicidad y evolución.

2.3.2 Necesidades de información

- ◆ Identificar los productos preferidos por los clientes de la competencia.
- ◆ Conocer la materia prima más utilizada para la elaboración de sus productos.
- ◆ Identificar el número de clientes que poseen y donde se encuentran ubicados.
- ◆ Conocer el sistema de venta utilizado por la competencia.
- ◆ Conocer los precios de los productos de la competencia.
- ◆ Observar los medios publicitarios que la competencia utiliza para comercializar sus productos.
- ◆ Reconocer cuales proyectos tiene la competencia a corto y mediano plazo para mejorar la productividad y calidad de sus productos.

2.3.3 Tipo de estudio. Se tendrá en cuenta el tipo de estudio exploratorio descriptivo porque se pretende tener conocimiento acerca de la competencia.

2.3.4 Población. Corresponde a doce empresas que fabrican y comercializan tacones en madera y que se encuentran ubicadas en Bucaramanga y su Area Metropolitana.

2.3.5 Muestra. Como se trata de una población finita la muestra corresponde al 100% de la población, es decir 12 empresas.

2.3.6 Presentación de resultados

Resultados de la encuesta realizada a la competencia de Tacones la Italiana.

- ◆ Productos que ofrece a sus clientes.

Tabla 38. Competencia. Línea Dama

Respuesta	No.	%
Tacón playa, tacón corriente y plataforma	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 36. Competencia. Línea dama

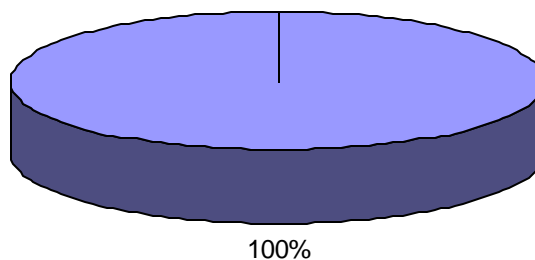
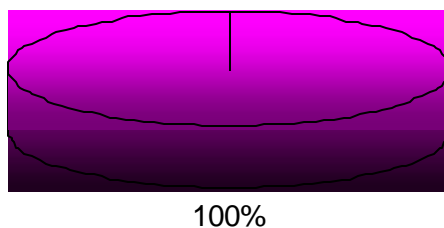


Tabla 39. Competencia. Línea Niña

Respuesta	No.	%
Tacón playa, tacón corriente y plataforma	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 37. Competencia. Productos que ofrece a sus clientes



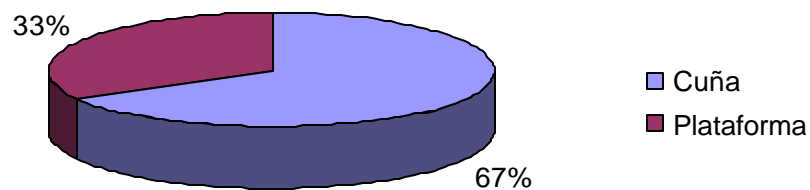
El 100% de la competencia vende los mismos productos que ofrece Tacones la Italiana, como playa, tacón corriente y plataforma, tanto en la línea de dama como en la de niña.

- ◆ Producto que más venden.

Tabla 40. Competencia. Producto que más venden

Respuesta	No.	%
Cuña	8	67%
Plataforma	4	33%
Total	12	100%

Gráfico 38. Competencia. Producto que más venden



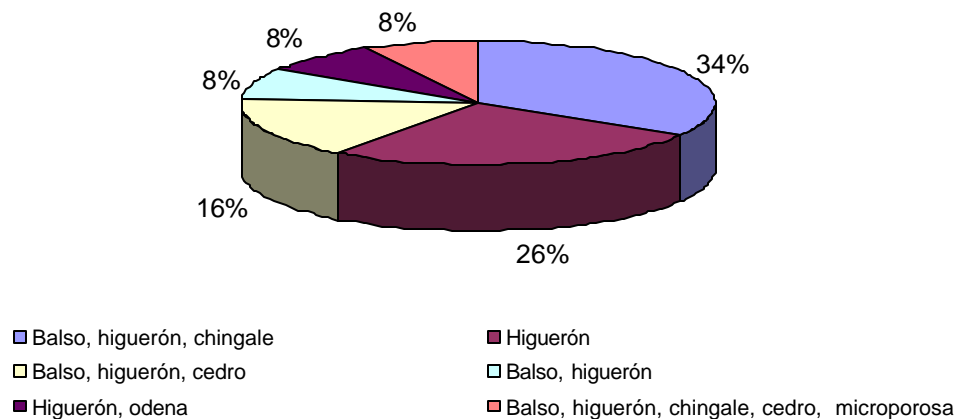
El 67% de la competencia de Tacones la Italiana el producto que mas vende es las cuñas.

- ◆ Materias primas mas utilizadas.

Tabla 41. Competencia. Materias primas mas utilizadas

Respuesta	No.	%
Balso, higuérón, chingale	4	34%
Higuérón	3	26%
Balso, higuérón, cedro	2	16%
Balso, higuérón	1	8%
Higuérón, odena	1	8%
Balso, higuérón, chingale, cedro, microporosa	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 39. Competencia. Materias primas más utilizadas



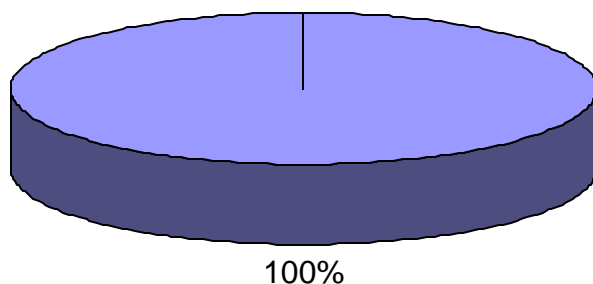
El 34% de la competencia utiliza como materia prima para la elaboración de sus productos el balso, higuieron y chingale.

◆ Sector al que venden sus productos

Tabla 42. Competencia. Sector al que venden sus productos

Respuesta	No.	%
Fabricante de Calzado	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 40. Sector al que venden sus productos



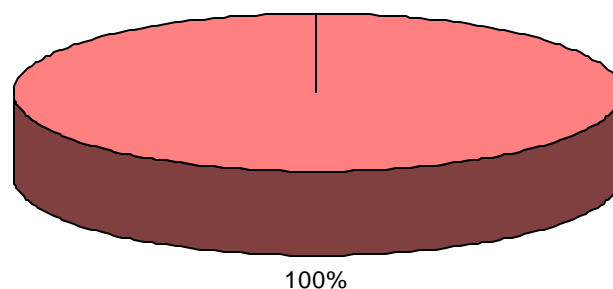
El 100% de la competencia vende sus productos a los fabricantes de calzado.

◆ Ubicación de sus clientes

Tabla 43. Competencia. Ubicación de sus clientes

Respuesta	No.	%
Bucaramanga y su Area Metropolitana.	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 41. Competencia. Ubicación de sus clientes



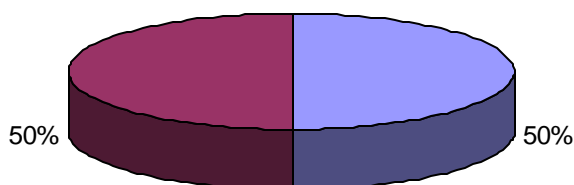
El 100% de la competencia tienen sus clientes en Bucaramanga y su Area Metropolitana.

◆ Capacidad de producción

Tabla 44. Competencia. Capacidad de producción

Respuesta	No.	%
De 201 a 500 pares	6	50%
De 501 a 1000 pares	6	50%
Total	12	100%

Gráfico 42. Competencia. Capacidad de producción



■ De 201 a 500 pares ■ De 501 a 1000 pares

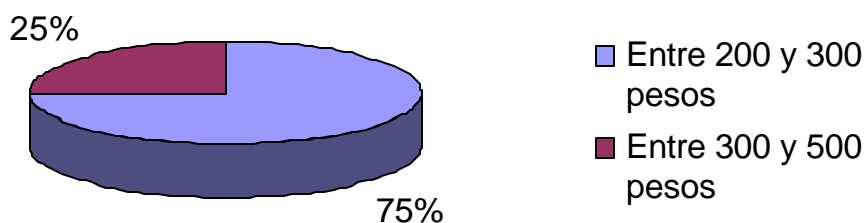
El 50% de la competencia tiene una capacidad de producción diaria de 201 a 500 pares y el otro 50% tiene una producción diaria de 501 a 1000 pares.

◆ Precio promedio de sus productos

Tabla 45. Competencia. Línea niña. Precio tacón corriente

Respuesta	No.	%
Entre 200 y 300 pesos	9	75%
Entre 300 y 500 pesos	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 43. Competencia. Línea niña. Precio tacón corriente

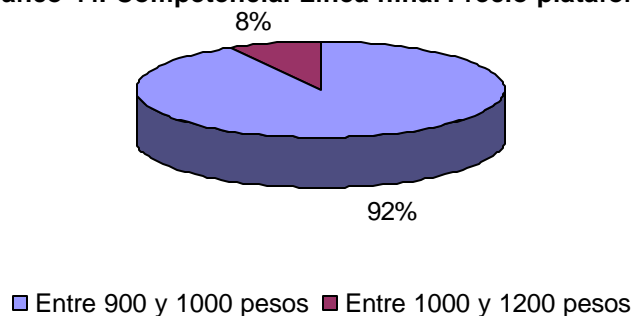


El 75% de la competencia tiene un precio promedio entre 200 y 300 pesos para la línea niña en tacón corriente.

Tabla 46. Competencia. Línea niña. Precio plataforma

Respuesta	No.	%
Entre 900 y 1000 pesos	11	92%
Entre 1000 y 1200 pesos	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 44. Competencia. Línea niña. Precio plataforma

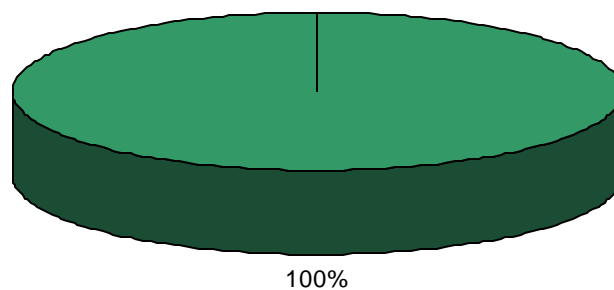


El 92% de la competencia vende la plataforma para la línea de niña con un precio promedio entre 900 y 1000 pesos.

Tabla 47. Competencia. Línea niña. Precio playa

Respuesta	No.	%
Entre 200 y 300 pesos	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 45. Competencia. Línea niña. Precio playa

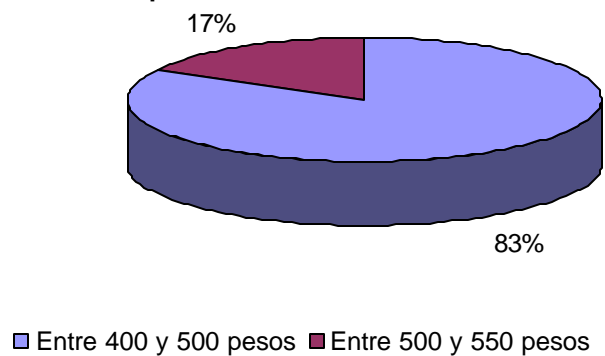


El 100% de la competencia tiene un precio promedio entre 200 y 300 pesos para la línea niña de playa.

Tabla 48. Competencia. Línea dama. Precio tacón corriente

Respuesta	No.	%
Entre 400 y 500 pesos	10	83%
Entre 500 y 550 pesos	2	17%
Total	12	100%

Gráfico 46. Competencia. Línea dama. Precio tacón corriente

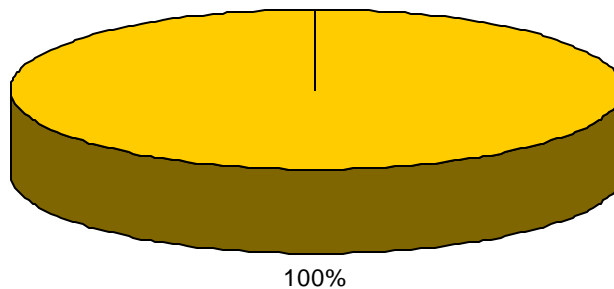


El 83% de la competencia tiene un precio promedio para la línea dama de tacón corriente entre 400 y 500 pesos.

Tabla 49. Competencia. Línea dama. Precio tacón playa

Respuesta	No.	%
Entre 550 y 650 pesos	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 47. Competencia. Línea dama. Precio tacón playa

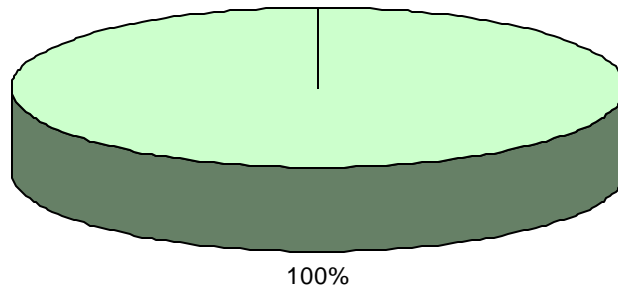


El 100% de la competencia tiene un precio promedio para la línea dama de playa entre 550 y 650 pesos.

Tabla 50. Competencia. Línea dama, Precio tacón plataforma

Respuesta	No.	%
Entre 2000 y 2500 pesos	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 48. Competencia. Línea dama. Precio tacón plataforma



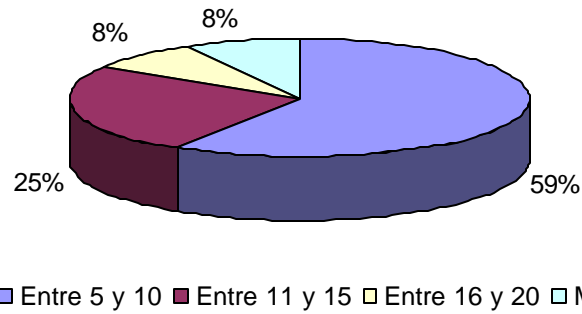
El 100% de la competencia tiene un precio promedio para la línea dama de plataforma entre 2000 y 2500 pesos.

◆ Clasificación de número de clientes

Tabla 51. Competencia. Clasificación número de clientes

Respuesta	No.	%
Entre 5 y 10	7	59%
Entre 11 y 15	3	25%
Entre 16 y 20	1	8%
Mas de 20	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 49. Competencia. Clasificación número de clientes



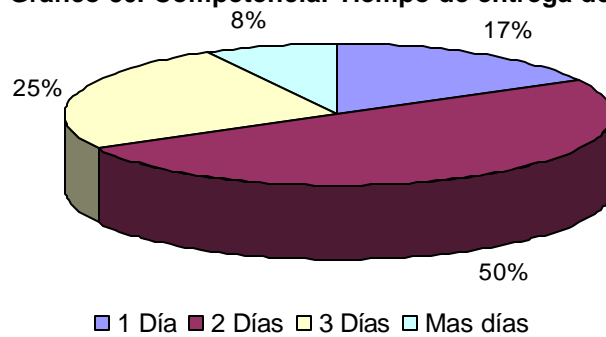
El 59% de la competencia de Tacones la Italiana tiene un número de clientes entre 5 y 10.

◆ Tiempo de entrega del producto

Tabla 52. Competencia. Tiempo de entrega del producto

Respuesta	No.	%
1 Día	2	17%
2 Días	6	50%
3 Días	3	25%
Mas días	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 50. Competencia. Tiempo de entrega del producto



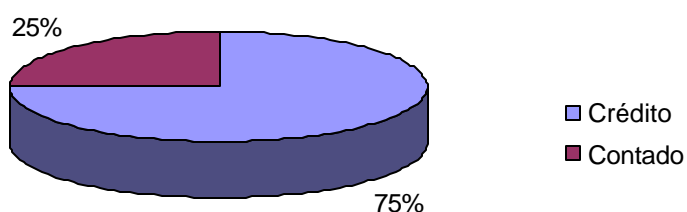
El 50% de la competencia entrega el producto después de dos días de haber hecho el pedido.

◆ Sistema de venta

Tabla 53. Competencia. Sistema de venta

Respuesta	No.	%
Crédito	9	75%
Contado	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 51. Competencia. Sistema de venta



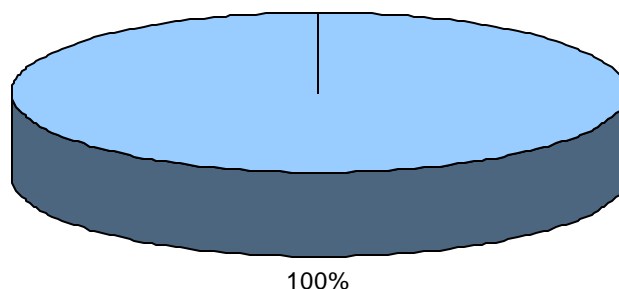
El 75% de la competencia maneja un sistema de venta a crédito utilizando un rango máximo de 30 días.

◆ Medios Publicitarios

Tabla 54. Competencia. Medios publicitarios

Respuesta	No.	%
Tarjetas de Presentación	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 52. Competencia. Medios publicitarios



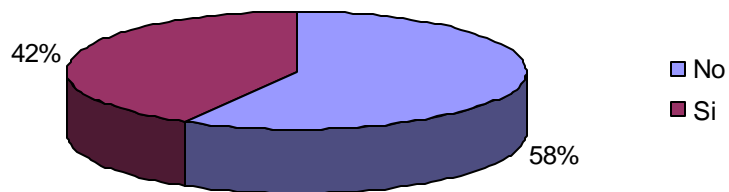
El 100% de la competencia utiliza las tarjetas de presentación como medio publicitario para ofrecer sus productos.

◆ Implementación de proyectos

Tabla 55. Competencia. Implementación de proyectos.

Respuesta	No.	%
No	7	58%
Si	5	42%
Total	12	100%

Gráfico 53. Competencia. Implementación de proyectos



El 58% de la competencia no tiene ningún proyecto a corto y mediano plazo y el 42% dice que si le gustaría implementar un proyecto para mejorar la calidad del producto.

2.4 RECURSO HUMANO

El estudio esta dirigido al recurso humano de la empresa Tacones la Italiana, son siete personas que laboran en el área de producción y dos en el área administrativa.

2.4.1 Objetivo. Realizar un estudio que permita identificar las necesidades y expectativas del talento humano de la empresa Tacones la Italiana con el propósito de conocer propuestas de mejoramiento para la empresa.

2.4.2 Necesidades de información

- ◆ Identificar si existe claridad en las líneas de autoridad en la empresa Tacones la Italiana.
- ◆ Evaluar el sentido de pertenencia que los trabajadores tiene hacia la empresa Tacones la Italiana.
- ◆ Analizar los aspectos como espacio, iluminación, ventilación en cada uno de los puestos de trabajo.
- ◆ Identificar las nuevas herramientas que requieren los empleados para su puesto de trabajo.
- ◆ Conocer si la empresa Tacones la Italiana, ha capacitado a sus empleados en las diferentes áreas.
- ◆ Conocer los aspectos positivos y negativos de los trabajadores que influyen directamente en el ambiente laboral.

2.4.3 Tipo de estudio. Se utilizara el tipo de estudio exploratorio descriptivo porque se pretende recopilar información de los aspectos internos que sirvan de base a la propuesta de mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana.

2.4.4 Población. Corresponde a nueve trabajadores que laboran en la empresa Tacones la Italiana.

2.4.5 Muestra. Dado que se trata de una población finita, la muestra corresponde al 100% de la población.

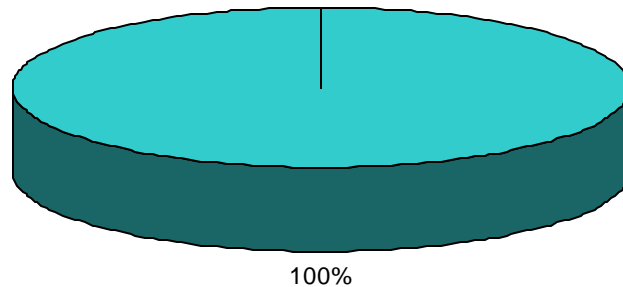
2.4.6 Presentación de resultados. Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Tacones la Italiana.

◆ Identificación del jefe

Tabla 56. Recurso humano. Identificación del jefe

Respuesta	No.	%
Si	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 54. Recurso humano. Identificación del Jefe



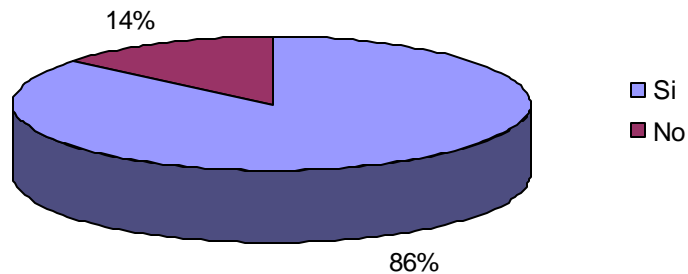
El 100% del recurso humano de la empresa Tacones la Italiana reconoce fácilmente quien es su jefe por aspectos como: amabilidad, respeto, y asignación de labores.

◆ Participación en la toma de decisiones

Tabla 57. Recurso humano. Participación en la toma de decisiones

Respuesta	No.	%
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 55. Recurso humano. Participación en la toma de decisiones



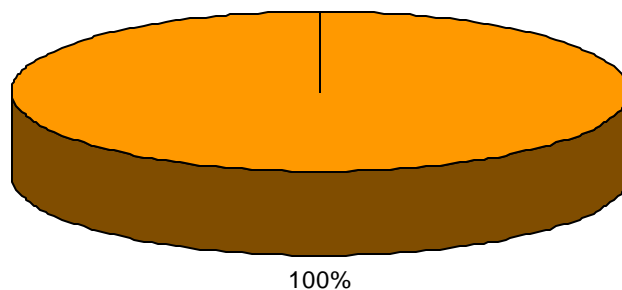
El 86% del recurso humano de la empresa Tacones la Italiana dice que si tiene participación en la toma de decisiones de la empresa por la experiencia que tiene por la labor asignada.

◆ Claridad en funciones

Tabla 58. Recurso humano. Claridad en funciones

Respuesta	No.	%
Si	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 56. Recurso humano. Claridad en sus funciones



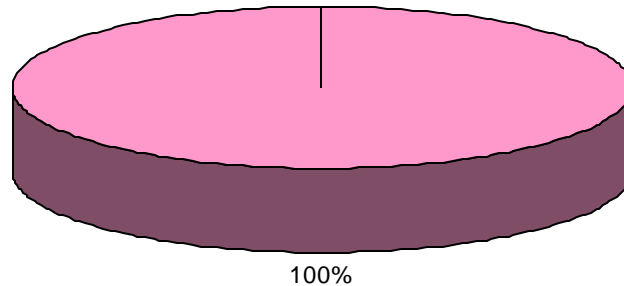
El 100% del recurso humano de la empresa tacones la Italiana tiene claramente definida sus funciones por la experiencia.

◆ Reporte de novedades

Tabla 59. Recurso humano. Reporte de novedades

Respuesta	No.	%
Si	7	100
Total	7	100%

Gráfico 57. Recurso humano. Reporte de novedades



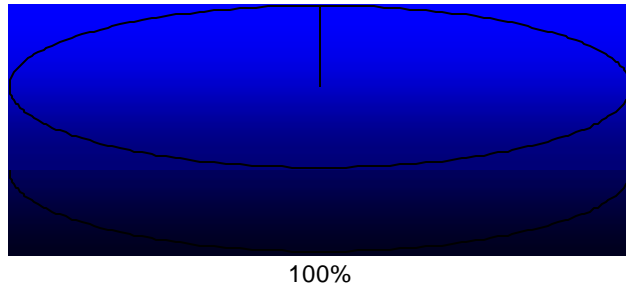
El 100% del recurso humano si reporta las novedades a sus superiores por sentido de pertenencia a la empresa.

◆ Forma de reportar la novedad

Tabla 60. Recurso humano. Forma de reportar la novedad

Respuesta	No.	%
Verbal	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 58. Recurso humano. Forma de reportar la novedad



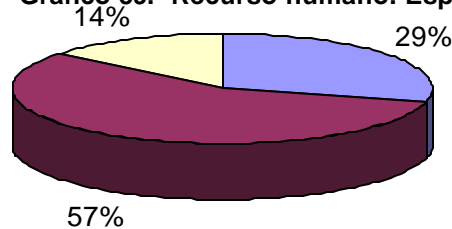
El 100% del recurso humano considera que las novedades deben reportasen de forma verbal.

◆ Evaluación de aspectos puestos de trabajo

Tabla 61. Recurso humano. Espacio

Respuesta	No.	%
Excelente	2	29%
Bueno	4	57%
Regular	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 59. Recurso humano. Espacio



■ Excelente ■ Bueno □ Regular

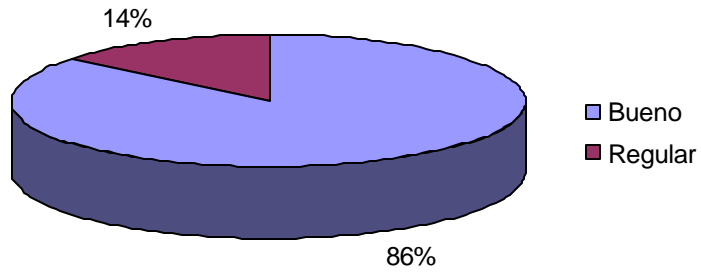
El 57% del recurso humano dice que la empresa tiene un espacio bueno para su funcionamiento.

◆ Aspecto Iluminación

Tabla 62. Recurso humano. Iluminación

Respuesta	No.	%
Bueno	6	86%
Regular	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 60. Recurso humano. Iluminación



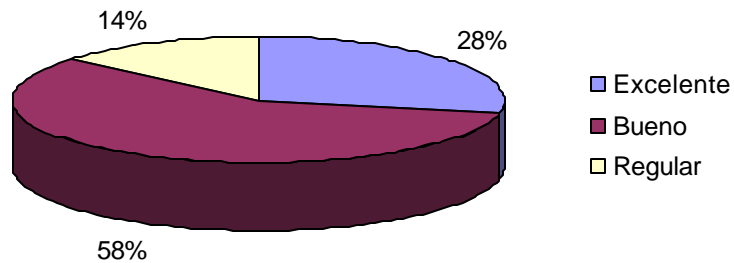
El 86% del recurso humano considera que la iluminación de la empresa es buena.

◆ Aspecto Ventilación

Tabla 63. Recurso humano. Ventilación

Respuesta	No.	%
Excelente	2	28%
Bueno	4	58%
Regular	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 61. Recurso humano. Ventilación



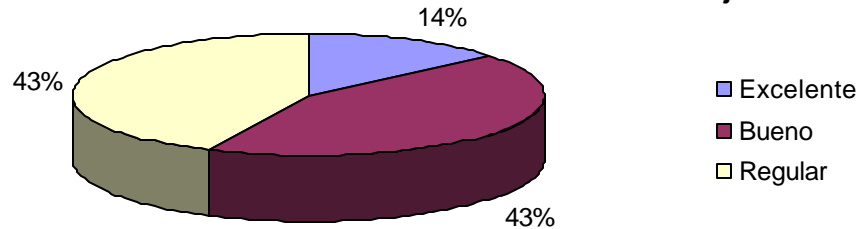
El 58% del recurso humano considera que la ventilación de la planta de producción es buena.

◆ Aspecto Herramienta de Trabajo

Tabla 64. Recurso humano. Herramienta de trabajo

Respuesta	No.	%
Excelente	1	14%
Bueno	3	43%
Regular	3	43%
Total	7	100%

Gráfico 62. Recurso humano. Herramienta de Trabajo



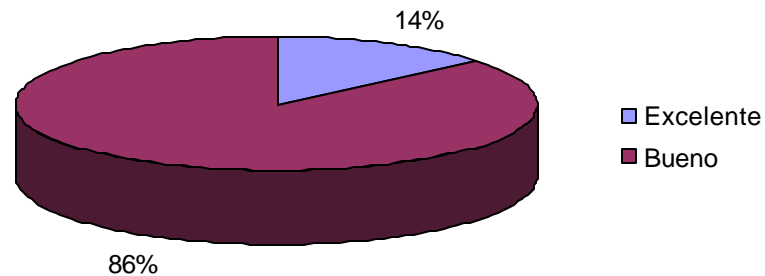
El 43% del recurso humano de la empresa Tacones la Italiana considera que las herramientas de trabajo que utilizan son buenas y otro 43% respondió que son regulares.

◆ Evaluación de aspectos de la empresa

Tabla 65. Recurso humano. Relación jefe inmediato

Respuesta	No.	%
Excelente	1	14%
Bueno	6	86%
Total	7	100%

Gráfico 63. Recurso humano. Relación jefe inmediato



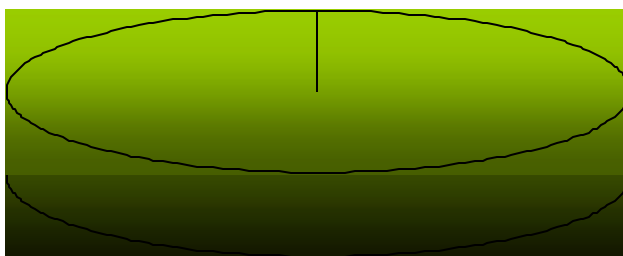
El 86% del Recurso humano considera que la relación con el jefe es buena.

◆ Comunicación área administrativa

Tabla 66. Recurso humano. Comunicación área administrativa

Respuesta	No.	%
Bueno	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 64. Recurso humano. Comunicación área administrativa



100%

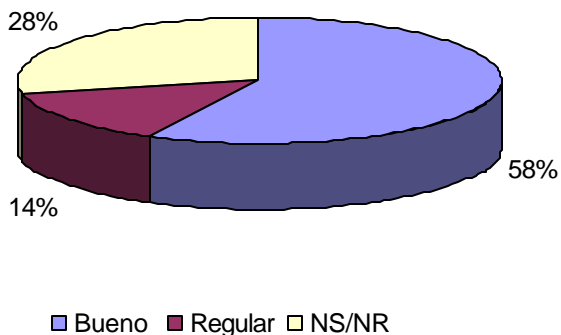
El 100% del recurso humano considera que la comunicación con el area administrativa es buena.

◆ Organización área de producción

Tabla 67. Recurso humano. Organización área de producción

Respuesta	No.	%
Bueno	4	57%
Regular	1	14%
NS/NR	2	28%
Total	7	100%

Gráfico 65. Recurso humano. Organización de la producción



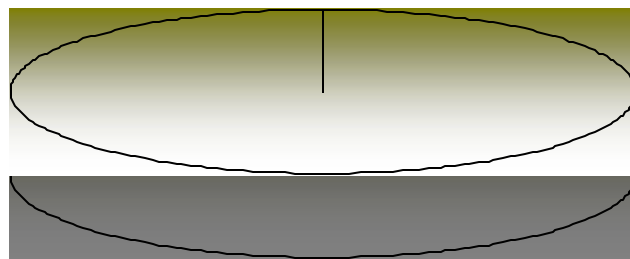
El 57% del recurso humano considera que la organización de la producción es buena.

◆ Area de Horno

Tabla 68. Recurso humano. Area de Horno

Respuesta	No.	%
Bueno	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 66. Area de Horno



100%

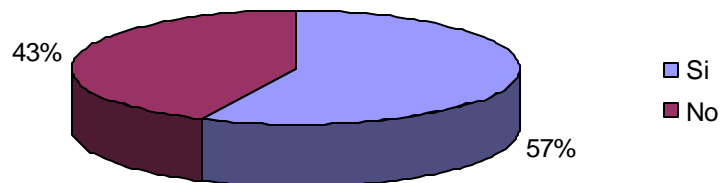
El 100% del recurso humano dice que el area de horno es buena pero considera que hay que conseguir un sistema para agilizar el proceso de secado de los tacones.

◆ Capacitación recibida

Tabla 69. Recurso humano. Capacitación recibida

Respuesta	No.	%
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Gráfico 67. Recurso humano. Capacitación recibida



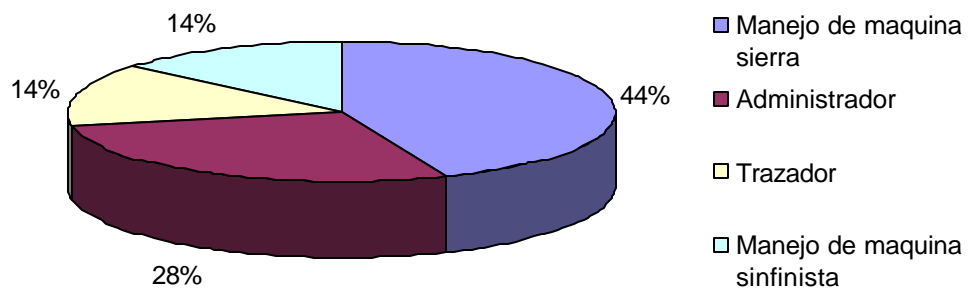
El 57% del recurso humano dice que si ha recibido capacitación por parte de la empresa Tacones la Italiana.

◆ Area que le gustaría recibir capacitación

Tabla 70. Recurso humano. Area que le gustaría recibir capacitación

Respuesta	No.	%
Manejo de maquina sierra	3	44%
Administrador	2	28%
Trazador	1	14%
Manejo de maquina sinfinista	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 68. Recurso humano. Area que le gustaría recibir capacitación



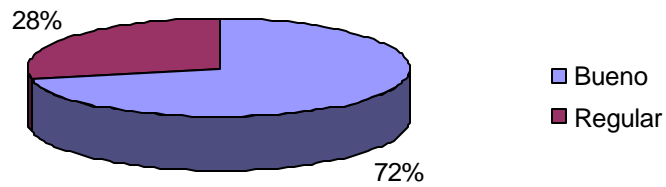
El 44% del recurso humano dice que le gustaría recibir capacitación en el manejo de maquina sierra.

◆ Evaluación clima organizacional

Tabla 71. Recurso humano. Evaluación clima organizacional

Respuesta	No.	%
Bueno	5	72%
Regular	2	28%
Total	7	100%

Gráfico 69. Recurso humano. Evaluación clima organizacional



El 72% del recurso humano considera que el clima organizacional en la empresa Tacones la Italiana es bueno.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TACONES LA ITALIANA

El presente capítulo busca identificar los principales aspectos que orientan la propuesta de mejoramiento para Tacones la Italiana. El diagnóstico está conformado por las siguientes áreas: Gerencial, Mercados, Producción, Financiera y Gestión Humana. La metodología utilizada comprende la conformación de un equipo de trabajo liderada por el gerente, el jefe de producción y las autoras del proyecto.

El equipo inicialmente analizó los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al cliente actual, cliente potencial, proveedores, competencia y talento humano.

Las autoras del proyecto realizaron el presente diagnóstico el cual fue analizado, validado y enriquecido por los comentarios del equipo de trabajo.

Finalmente el equipo identificó las áreas a mejorar en la empresa Tacones la Italiana.

3.1 AREA GERENCIAL

3.1.1 Planeación. En la empresa Tacones la Italiana el proceso de planeación es realizado por el Gerente propietario, quien realiza planeación a corto plazo dado que se programan las actividades a desarrollar en cada semana de trabajo.

La empresa no ha definido la visión e igualmente no tiene una planeación a largo plazo que identifique los proyectos a ejecutar en los siguientes años.

3.1.2 Organización. La empresa cuenta con una estructura organizacional informal, es decir carece de organigrama oficial, el propietario ejerce funciones como Gerente, toma las decisiones y de él depende el personal de la empresa. Tacones la Italiana no cuenta con herramientas administrativas que apoyen la gestión como manual de funciones y reglamento interno de trabajo.

La elaboración tanto del manual de funciones como del reglamento interno de trabajo evitará la evasión de responsabilidades por parte de los empleados ya que sus funciones no están claramente definidas.

La creatividad es poco reconocida debido a la falta de organización dentro de la empresa, se labora de una manera mecánica y el interés es solo la retribución salarial. La comunicación existente dentro de la empresa es de tipo horizontal y se da en forma directa.

3.1.3 Dirección. El estilo de dirección se puede calificar como democrático ya que se comparten y se tiene en cuenta las opiniones del recurso humano. El 80% del personal identifica claramente al jefe inmediato, quien se caracteriza por ser una persona optimista y motivador con deseos de proyectar la empresa al futuro.

3.1.4 Control. Dentro de la empresa Tacones la Italiana la función gerencial de control en toda su dimensión no existe. El manejo por parte del Gerente de todas las actividades de la empresa no le permite ejercer un control efectivo en las diferentes áreas, ni evalúa el desarrollo de las mismas para tomar los correctivos necesarios cuando se presentan deficiencias.

3.2 AREA DE MERCADO

3.2.1 Clientes. Actualmente la empresa Tacones la Italiana cuenta con diez clientes que son fabricantes de calzado para niña y dama de la ciudad de Bucaramanga y su Area Metropolitana; quienes han conocido esta empresa por medio de tarjetas de presentación, o recomendación de un amigo.

3.2.2 Servicio al cliente. Una de las deficiencias de Tacones la Italiana es no estudiar y evaluar las necesidades y los requerimientos de los clientes de acuerdo a las tendencias de la moda, para evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado de acuerdo a cada temporada, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para garantizar su fidelidad.

No existe un seguimiento al cliente, que permita identificar el nivel de satisfacción y las necesidades actuales de cada uno de ellos.

El manejo que hasta el momento se le ha dado al cliente consiste en recibir el pedido, determinar la forma de pago y cumplir la entrega del mismo. Finalizado este proceso se asume que el cliente vuelve.

3.2.3 Portafolio de producto. La implementaron de un portafolio de servicios es de gran importancia para que los clientes conozcan el producto de Tacones la Italiana.

No existe actualmente un portafolio de servicios que muestre en detalle cada uno de los productos que elabora esta empresa, situación que hace difícil el entendimiento entre el Gerente y los clientes cuando solicitan un diseño o estilo en particular.

3.2.4 Publicidad. Actualmente la empresa no cuenta con un programa de publicidad que refuerce el objeto social de la empresa y permita vender con más facilidad y expandirse a nuevos clientes.

3.2.5 Políticas de precios. Los precios fijados a los productos de la empresa son formulados por el propietario quien maneja un sistema de costo empírico, sin embargo el 80% de los clientes actuales consideran que el precio que pagan por los productos es justo.

3.3 AREA DE PRODUCCION

3.3.1 Producto. Esta empresa elabora tacones en estilos plataforma, playa y tacón corriente como se ha venido describiendo en los capítulos anteriores. Desde sus inicios ha contado con el respaldo de los clientes, prueba de ello fueron los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta en donde el 60% de los clientes consideran que el producto elaborado por Tacones la Italiana es de excelente calidad, por lo tanto confían en cada uno de los productos ofrecidos.

El área de producción requiere de establecimientos de normas que le permitan que sea homogénea y con mínimo de defectos para mejorar la productividad, de tal manera que se le de una mejor utilización a los recursos disponibles e igualmente se disminuyan costos ocasionados algunas veces por reprocesos.

3.3.2 Nuevos productos. Del total de los clientes actuales el 40% desea que la empresa le ofrezca nuevos productos como tacones en microporosa, otro 30% servicio y diseños de plataformas, lo cual significa que el cliente se siente más satisfecho al ofrecerle variedad de productos y servicios. La empresa debe incluir en el portafolio, productos nuevos elaborados con

diferentes materias primas y nuevos servicios como diseño y entrega de producto a domicilio.

3.3.3 Procesos. Corresponde a la técnica utilizada por los operarios en cabeza de su jefe de producción para la elaboración de los diferentes productos que allí se fabrican.

A este respecto no existe control alguno, de las materias primas e insumos requeridos en la elaboración de cada pedido, la experiencia es el factor determinante al momento de decidir los materiales requeridos. Igualmente se identifica desorganización en los puestos de trabajo ya que unido a la inadecuada distribución de planta se genera reprocesos y pérdida de tiempo.

3.3.4. Maquinaria. Para realizar esta labor se cuenta con maquinaria de tecnología avanzada, pero la inadecuada distribución de la planta física provoca efectos negativos como pérdida de tiempo, desperdicio de materia prima y operaciones inútiles que entorpecen el ciclo debido de los procesos.

Igualmente no existe un cuidado preventivo –mantenimiento- de éstas de tal manera que se eviten situaciones que interrumpan el normal funcionamiento del área de producción. El mantenimiento que se realiza a la maquinaria consiste básicamente en limpieza general y es realizada por el operario de turno.

Solo se realizan mantenimientos correctivos.

3.3.5 Calidad del producto. La empresa carece de control de calidad rigurosa en cada una de las partes del proceso, ya que no se delega esta función a una persona específica, solo se realiza una inspección simple

del propietario, quien detecta algunas fallas, o la inspección que efectúa cada operario durante la labor, encontrando defectos relevantes que pueden ser corregidos.

La deficiencia en los procesos ligado a la carencia de un sistema de control de calidad eficaz dan origen a las devoluciones de los productos, repercutiendo a la pérdida de dinero y en algunos casos lo más importante a la pérdida del cliente.

3.4 AREA FINANCIERA

El análisis financiero corresponde a los informes que aparecen en los estados financieros de la empresa Tacones la Italiana de los años 2004 y 2005. Ver Anexo B.

3.4.1 Análisis de ingresos. Los ingresos de la empresa Tacones la Italiana corresponden a las ventas, los cuales son distribuidos para cubrir los gastos de producción, administración, financieros y para utilidad del propietario. Tanto el análisis de los ingresos como el presupuesto que se debe realizar para cada pedido no son revisados con el detenimiento que ello requiere, simplemente se compra la materia prima e insumos necesarios, se paga la mano de obra y el restante se asume como utilidad, es decir, se sabe cuanto dinero debe entrar por la venta del producto más no se determina el nivel de costos y gastos que su elaboración implica, esto desnivela el nivel de las utilidades ya que tanto la materia prima como los insumos son de precio variable y si el precio de venta no se ajusta a estos requerimientos la empresa ve afectada su rentabilidad.

En el año 2005 las ventas disminuyeron 0.05% comparadas con el 2004 debido al crecimiento de la competencia, la importación de productos sustitutos y a las variaciones de la moda.

3.4.2 Análisis de egresos. La empresa Tacones la Italiana presento egresos en el 2004 del 39% superiores a los de 2005, esto va relacionado con las ventas que su vez también disminuyeron en el ultimo año, por ende se obtuvo un nivel de endeudamiento menor.

3.4.3 Razones financieras. La empresa lleva la contabilidad interna, y no tiene libros registrados, existen balances, estado de pérdidas y ganancias, junto a declaraciones de renta, que permiten proyectar las razones de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, donde se pueden analizar como ha sido el crecimiento de la empresa en los últimos dos años.

En el anexo B, se ilustran los estados financieros de los años 2004 y 2005 de Tacones la Italiana.

Tabla 72. Cálculo y análisis de las razones financieras

INDICADORES	2004	2005	EXPLICACION
Razón Corriente	1.76	2.61	Presenta un nivel de liquidez aceptable siempre y cuando recupere a tiempo las cuentas por cobrar, de lo contrario la empresa puede presentar falta de recursos para capital de trabajo.
Prueba Acida	1.38	1.92	
Nivel de Endeudamiento	30.3	20.81	El nivel de endeudamiento a disminuido pero se ha mantenido alto debido a que las compras de materia prima se realizan el 100% a crédito.
Leverage corto plazo	0.43	26	
Rotación de cartera	8.94	10.8	
Margen Bruta de Utilidad	29	28.53	El índice obtenido señala que la utilidad es poco atractiva desde el
Margen Operaci. Utilidad	21	20	

INDICADORES	2004	2005	EXPLICACION
Margen Neta Utilidad	0.13	0.13	punto de vista económico. Es de gran importancia realizar una revisión de costos, gastos operativos, e inventarios de materia prima para saber cual es el factor que esta afectando este indicador.
Rentabilidad Activo	50	50	

3.4.4 Nivel de inventarios. No existe control de inventarios, se compran los insumos o materias primas requeridas para cada pedido y en caso de presentarse sobrantes se guardan para el siguiente pedido, es decir, no se asume un número detallado de inventarios en base a la producción, como se utiliza usualmente en muchas de las empresas dedicadas a la producción.

3.5 AREA DE RECURSO HUMANO

Para esta área se hará una evaluación de los siguientes aspectos: cantidad de personal, perfil del recurso humano, clima de trabajo, capacitaciones e incentivos.

3.5.1 Cantidad de personal. Tacones la Italiana cuenta actualmente con nueve personas a las cuales el 78% se encuentran ubicadas en el área de producción y el 22% son del área administrativa. Ver cuadro tabla 73.

Tabla 73. Personal tacones la Italiana

AREAS	N.	%
Area Administrativa	2	22%
Area Producción	7	78%
TOTAL	9	100%

El personal vinculado a Tacones la Italiana es seleccionado por recomendación de otros operarios o por que son conocidos del dueño de la empresa, es decir, no existe un proceso diseñado de selección técnica.

3.5.2 Perfil del recurso humano. El 56% del personal en el área de producción son bachilleres y en el área administrativa tienen estudios universitarios. Ver tabla 74

Tabla 74. Nivel de educación del recurso humano

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	22%
Bachiller	5	56%
Universidad	2	22%
TOTAL	9	100%

Aunque en la empresa Tacones la Italiana el nivel académico no influye, solo el conocimiento del oficio a desempeñar, si no sabe se le da la oportunidad para que aprenda la tarea asignada; los acuerdos se hacen verbalmente en cuanto a remuneración y normas internas de la empresa, jornada de trabajo y seguridad social.

3.5.3 Clima de trabajo. El personal que labora en la empresa es poco participativo en las actividades, se muestra indiferente cuando se presentan oportunidades de capacitación y superación. El propietario de la empresa es bastante comunicativo y motivador, para así poder crear un ambiente de trabajo más agradable. En términos generales el 71% de los trabajadores consideran que el clima de trabajo es bueno según lo demuestran los resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

Los trabajadores cuentan cada uno con una dotación que se les suministra al comenzar el año o cuando ingresa a la empresa, esta dotación consta de: una bata en dril, caretas antipolvo, gafas protectoras de polvo y aislantes de ruidos. A su vez se le exige que utilicen sus implementos por seguridad y realización de sus labores.

En el tiempo de funcionamiento de la empresa no se han registrado graves accidentes de trabajo, gracias a la labor de control que realiza el gerente en cuanto al uso de los implementos de protección y la afiliación a la seguridad social.

3.5.4 Capacitación e incentivos del personal. Es base fundamental en el ejercicio de administrar, que el recurso humano tenga un perfil para los cargos con conocimientos y habilidades administrativas y operativas, para ellos es importante implementar estrategias de capacitación a los trabajadores.

Debido a los diferentes procesos que se deben realizar para elaborar los productos, en algunas ocasiones se presentan cuellos de botella, para lo cual el gerente se interesa en que los trabajadores adquieran agilidad y habilidad en todos los procesos.

El 43% de los trabajadores desea adquirir capacitación en el área de corte, área administrativa, en el manejo de la maquina sinfín y en trazo y moldura. La elaboración de tacones en madera es poco conocida en la industria, dada las circunstancias son inexistentes las capacitaciones por parte de las entidades asociadas al gremio de calzado.

En cuanto a la parte de motivación no se han establecido un programa de incentivos lo que limita el desempeño efectivo del personal del área operativa.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TACONES LA ITALIANA

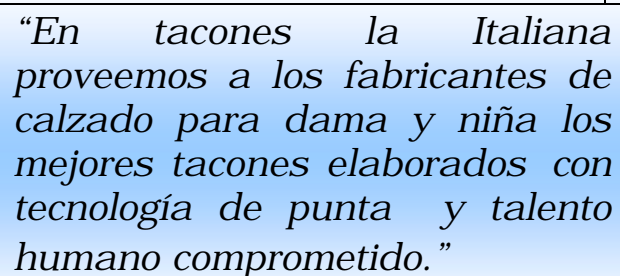
La propuesta de mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana se fundamenta en el diagnóstico realizado, en las sugerencias y recomendaciones formuladas por los clientes actuales, potenciales y el talento humano.

La propuesta comprende las siguientes áreas: Gerencial, Mercadeo, Producción, Financiera y Recurso Humano.

4.1 AREA GERENCIAL

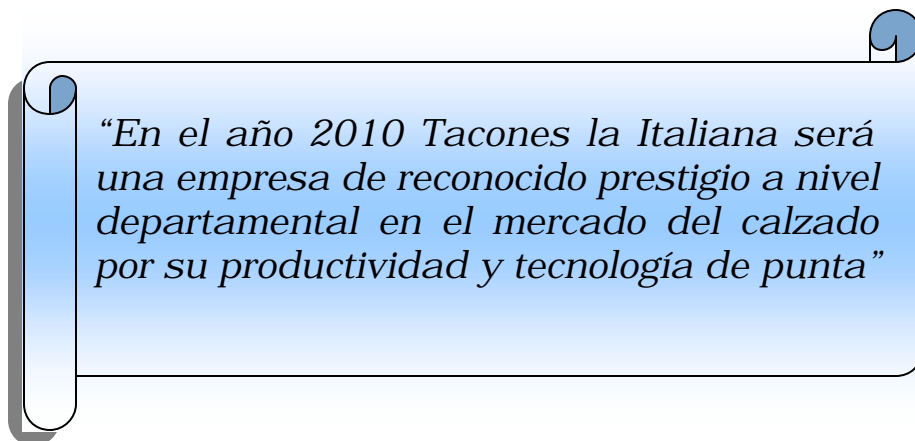
En el área gerencial se proponen los siguientes aspectos a mejorar en la empresa Tacones la Italiana: Misión, Visión, Principios Corporativos, Estructura Organizacional, Manual de funciones y Reglamento Interno de Trabajo.

4.1.1 Misión. La misión propuesta para Tacones la Italiana se ilustra en la figura No. 2



“En tacones la Italiana proveemos a los fabricantes de calzado para dama y niña los mejores tacones elaborados con tecnología de punta y talento humano comprometido.”

4.1.2 Visión. La visión propuesta para Tacones la italiana se ilustra en la figura No. 3



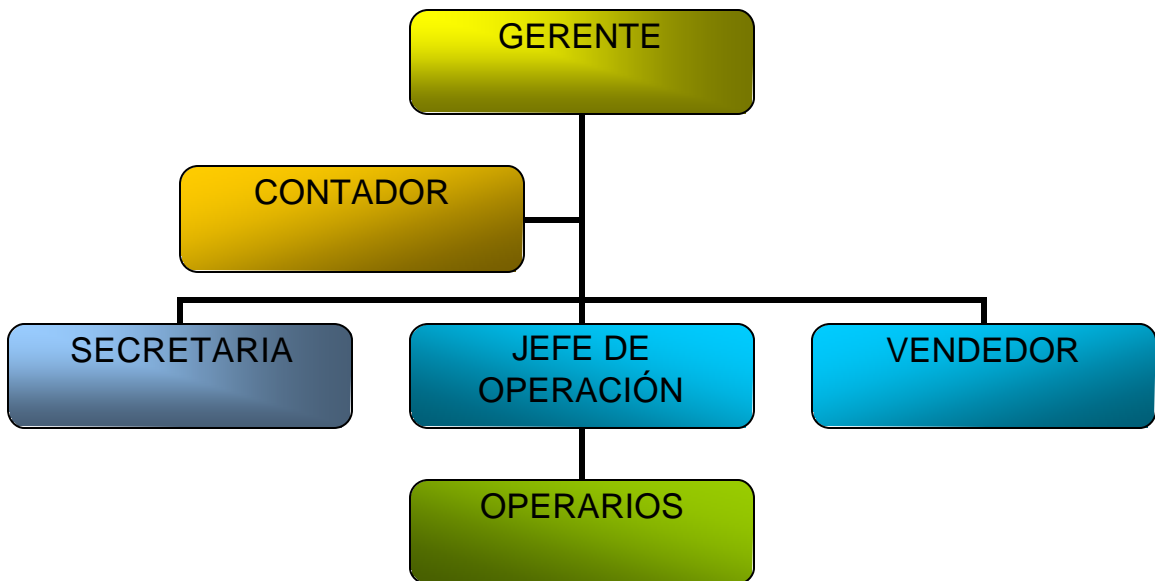
4.1.3 Principios corporativos

- **Innovación.** La empresa Tacones la Italiana incorpora y realiza en los tacones nuevos estilos para que el cliente productor de calzado para dama y niña se sienta satisfecho al elaborar el producto terminado.
- **Tecnología.** Tacones la Italiana cuenta con tecnología de punta que facilita la precisión y agilidad de la producción de tacones.
- **Calidad.** En Tacones la Italiana la calidad del producto se refleja en la selección de la materia prima, el diseño y el proceso para realizar el producto permitiendo así satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Compromiso Humano.** Tacones la Italiana establece un compromiso mutuo entre la empresa y sus trabajadores para alcanzar la misión, la visión y el desarrollo integral entre el hombre y la organización.

4.1.4 Estructura organizacional. La ventaja de la estructura organizacional es el poder de agrupar las tareas, actividades y funciones empresariales como es la producción, mercadeo, finanzas y recurso humano.

La estructura funcional es la más usada debido a su sencillez y menor costo. Para la empresa Tacones la Italiana se propone una estructura organizacional por cargos, como se ilustra en la figura 4.

Figura 4.Organigrama



4.1.5 Manual de funciones. Se presenta un manual de funciones para que cada una de las personas que laboran dentro de la empresa Tacones la Italiana tengan mayor claridad de las funciones a desarrollar y un perfil acorde con el cargo a ejercer.

El manual de funciones contiene: logotipo de la empresa y eslogan, nombre del cargo, código, cargo del jefe inmediato, supervisa a, elaborado por, fecha, función principal, funciones específicas, responsabilidades y perfil del cargo.

Este manual comprende los siguientes cargos:

- ◆ GERENTE. Es la persona encargada de planear, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los objetivos y metas de la empresa.
- ◆ CONTADOR. Es un asesor de la empresa que colabora en la parte contable y su remuneración es por horas.
- ◆ SECRETARIA. Su cargo tiene varias funciones, se encarga de llevar el registro diario de la contabilidad, elaboración y envío de correspondencia, atención al cliente y dar reportes a tiempo al gerente de las operaciones realizadas en la empresa.
- ◆ VENDEDOR. Su función es la promoción y venta de los productos fabricados en la empresa.
- ◆ OPERARIOS. Se distribuyen los procesos realizados para la elaboración de los tacones en madera, entre los cuales están:

- Trazador
- Sinfonista
- Lijador
- Sierrero
- Auxiliar de Oficios Varios

El manual de funciones y perfil de cada cargo se ilustra en el Anexo C

4.1.6 Reglamento interno de trabajo: El reglamento interno del trabajo es la norma elaborada por el gerente de acuerdo con interés de la empresa y la legislación vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias. Ver Anexo D.

◆ Ventajas

- Conocer los derechos y deberes de la empresa Tacones la Italiana y los empleados.
- Identificar las sanciones del incumplimiento de los deberes y derechos de Tacones la Italiana y los empleados.

◆ Ejecución del reglamento interno del trabajo de la empresa Tacones la Italiana

- Investigar el procedimiento de la creación del reglamento interno de trabajo según las normas del reglamento de trabajo.
- Conocer las necesidades de la empresa Tacones la Italiana y las de los empleados.

- Una vez realizado el reglamento interno, se convoca a reunión de los empleados de la empresa para exponer el reglamento interno del trabajo y para aprobación.

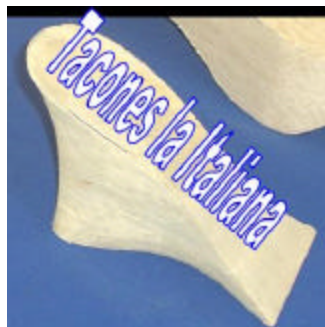
4.2 AREA DE MERCADO

El plan de mejoramiento en el área de mercado comprende: diseño de imagen corporativa, portafolio de productos y servicio, programa de publicidad, programa de fidelización al cliente y fortalecimiento del área de mercados.

4.2.1 Imagen corporativa. Es la representación visual de la empresa Tacones la Italiana y es un elemento importante en el reconocimiento y en el posicionamiento de la empresa con los clientes.

El diseño de la imagen corporativa comprende: eslogan y logotipo de la empresa.

◆ Logotipo Tacones la Italiana



El logotipo tiene como distintivo el tacón playa en madera, el cual permite, a quien lo observe deducir de manera inmediata el objeto social de la empresa,

el fondo es azul, color fuerte y llamativo que logra captar la atención del individuo y a la vez es el color que siempre se ha utilizado en la empresa por lo tanto goza del reconocimiento por parte de sus clientes.

- ◆ **Slogan Tacones la Italiana.** El eslogan para la empresa Tacones la Italiana destaca la seguridad que se quiere transmitir a los fabricantes de calzado para dama y niña.

" LA EXPERIENCIA NOS DISTINGUE "

4.2.2 Portafolio de productos y servicios: El portafolio de productos y servicios, es una herramienta que se considera la carta de presentación ante los clientes de la empresa.

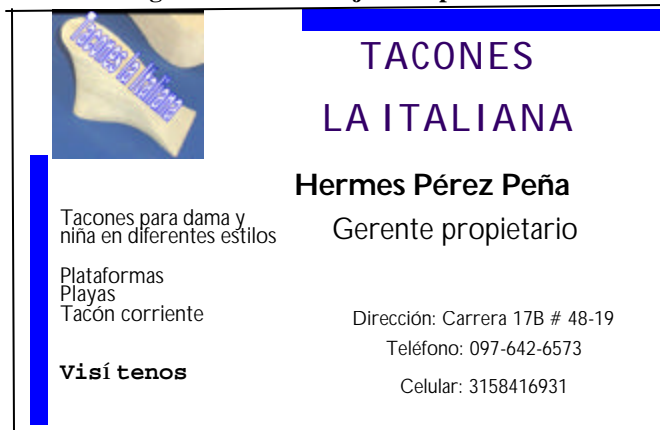
El portafolio diseñado para la empresa contiene la misión, la visión y los principios corporativos. A su vez permite divulgar entre sus clientes el logotipo y el slogan plasmados en la papelería membreteada donde se presenta el mismo.

4.2.3 Diseño de publicidad. La publicidad es una herramienta que despierta en el cliente potencial el interés hacia el producto y de este modo simplifica la labor del vendedor; este medio de publicidad servirá a la empresa Tacones la Italiana para mostrar una nueva imagen y conquistar clientes.

Se elaboró el diseño de la tarjeta de presentación, esta información estará contenida en la papelería membreteada. Costo de las tarjetas y de la papelería \$60.000,00=.

◆ **Tarjeta de presentación Empresa Tacones la Italiana.**

Figura 5. Diseño tarjeta de presentación



◆ **Diseño de papelería Empresa Tacones la Italiana.**

Para el diseño de la papelería, se debe tener en cuenta los colores institucionales de la empresa. Ver Anexo B.

4.2.4 Programa de fidelización del cliente. Por tratarse de una empresa pequeña, no puede comprometerse en el ofrecimiento de premios de valor considerable o beneficios sociales.

Sin embargo la empresa puede ofrecer:

- Descuentos del 5% por pronto pago.
- Diseño de mostrario sin costo alguno
- Reconocimiento de fechas especiales con un detalle: navidad y cumpleaños de los clientes.

4.2.5 Fortalecimiento del área de mercado. En tacones la Italiana la función de mercadeo son realizadas por el gerente propietario, dada la necesidad de especializar la función del gerente en los diferentes

procesos de planeación, organización, dirección y control, se requiere un nuevo cargo destinado al área de mercados.

El nuevo cargo se denomina “vendedor” y comprende las siguientes funciones:

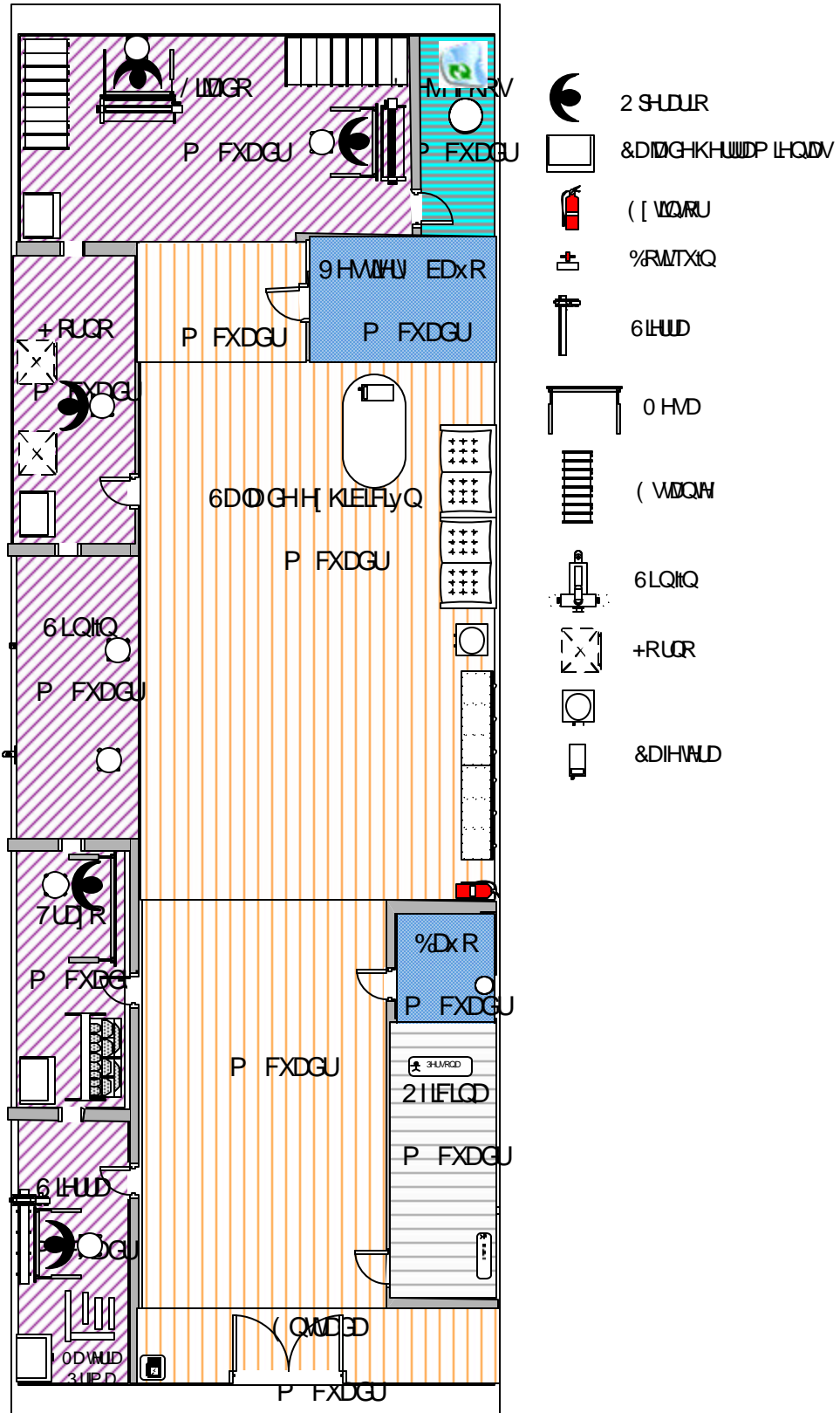
- Comercialización del tacón en el perímetro urbano de Bucaramanga y Área Metropolitana
- Cobro de cartera y servicio de post-venta y preventa
- Visita a nuevos clientes.
- Informar y mostrar el portafolio de productos a los clientes interesados
- Informar al Gerente si el cliente mostró interés para realizar cotización.
- Rendir cuenta de las ventas y visitas realizadas

4.3 AREA DE PRODUCCION

El plan de mejoramiento en el Area de producción incluye: Redistribución de la planta, utilizando el método de las Cinco “S” y establecimiento de un control de mantenimiento preventivo periódico de la maquinaria.

4.3.1 Distribución de la planta: La propuesta para la empresa Tacones la Italiana en el proceso de elaboración del producto, es la de agrupar todas las maquinas en la secuencia requerida para elaborar un pedido de principio hasta el final, siendo esto una ventaja para el proceso en la elaboración del producto, se requiere de poco espacio y se disminuyen los transportes innecesarios, se reducen los defectos y hay integración de las personas alrededor de los procesos; el inventario de productos en procesos se reduce y lo que se termina en una maquina pasa enseguida a la otra. Ver figura 6.

Figura 6. Planta modificada



? **Principales cambios**

◆ **Área de producción.** La ubicación de la maquinaria utilizada durante todo el proceso de producción del tacón en madera estaba en desorden, con el plan de mejoramiento se reubicó de tal manera que llevara un orden consecutivo para evitar demoras en el proceso.

En cuanto al vestier se diseño un cuarto con ducha y con lockers para que los operarios tengan de manera cómoda y segura donde guardar sus objetos personales.

Se organizó la herramienta requerida en cada proceso, para lo cual se le asignó una caja de herramienta a cada sección.

◆ **Área administrativa.** Se organizó la oficina de tal manera que tanto el puesto del gerente como de la secretaria se vean bien diferenciados, con sus respectivos muebles y útiles de oficina requeridos.

Las áreas libres se destinaron al diseño de una sala de exhibición donde el cliente puede observar la calidad, variedad, especificaciones técnicas y precio de cada uno de los productos.

En esta misma área irá ubicada una mesa con una cafetera, un dispensador de agua y cuatro sillas para atender de una manera agradable tanto a los visitantes como a los empleados de la empresa.

4.3.2 Implementación de las Cinco “S”: La metodología de las cinco “S” es la respuesta mas apropiada a las necesidades que tiene Tacónes Italiana en el área de producción. Integrando los cinco conceptos fundamentales en torno a los cuales los trabajadores y la empresa pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad.

Para Tacones la Italiana en el proceso de redistribución de la planta de producción es necesario el orden, el arreglo y la limpieza que se pueden implementar a través del programa de las cinco “S”. La integración de esfuerzos en torno al aseo, el orden y la limpieza, debe enfocarse al convencimiento de todos los integrantes de la empresa para mantener la planta de producción, oficina y todos los lugares de trabajo en óptimas condiciones.

A continuación se presenta la situación de la empresa antes y después de las cinco “S”.

◆ PRIMERA S: SEIRI

ARREGLO APROPIADO. Mantener solo lo necesario en el puesto de trabajo.

En la empresa tacones la Italiana, existen elementos innecesarios como máquinas en desuso, materia prima desorganizada, productos devueltos, recipientes, y similares, ubicados en los pasillos, obstaculizando la circulación del personal y causando demora en la ejecución de los pedidos.

Para realizar un arreglo apropiado en el puesto de trazo y moldura se retiraron del banco de trazo todos los elementos, como moldura en desuso, recipientes de pegante, retal de materia prima, pares de productos que no han sido entregados al cliente en el pedido realizado. Se ubican los moldes de cada cliente en el recipiente que ha sido asignado. Ver figura 7

Figura 7. Arreglo apropiado. Área de trazo.

ANTES



DESPUÉS



En la sección de máquinas sinfines se recogió el retal de materia prima que obstaculiza el buen funcionamiento de la máquina.

Figura 8. Arreglo apropiado. Área de máquina sinfín

ANTES



DESPUÉS



Como se observa en la figura 7, se eliminaron todos los retales de materia prima, logrando un ambiente propicio y agradable para el desarrollo de la función del operario. Este puesto de trabajo requiere un aseo diario, debido a que es el lugar donde queda mayor cantidad de retal.

◆ **SEGUNDA S: SEITON. ORGANIZAR**

Se organizan todos los elementos requeridos para sus diferentes labores.

Se colocaron en orden todas las herramientas y equipos de trabajo en los lugares apropiados. Se hizo un guarda ropa para que los trabajadores guarden allí las cosas personales.

Figura 9. Organización guarda ropa

ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



Como se observa se adecuaron tanto el guardarropa como la herramienta de mano utilizada. Lo difícil ha sido crear la cultura en los empleados para mantener estos implementos en el lugar apropiado.

Se sugiere que las maquinas que no están en uso sean puestas en venta y este dinero sea invertido en compras de materia prima.

◆ TERCERA S: SEISO. LIMPIAR

Mantener toda el área de la empresa aseada y en orden

Para el caso de la empresa Tacones la Italiana solo consiste en barrer el piso y hacer un aseo periódico a las máquinas antes de terminar la jornada de trabajo.

Se estableció un aseo semanal, en donde todos los operarios colaboren para dejar el fin de semana todas las herramientas, materias primas e insumos en su debido orden

En bodega de materias primas se recomienda que la maquina sierra sea reubicada en una parte más amplia donde se puedan maniobrar con mas facilidad los bloques de madera. Recoger los desperdicios de madera en el lugar asignado para el aseo, se recomienda que todos los viernes en la tarde antes de terminar el horario de trabajo todos los trabajadores hagan un aseo general a la planta.

◆ CUARTA S: SEIKETSU. ESTADO DE PUREZA O LIMPIEZA

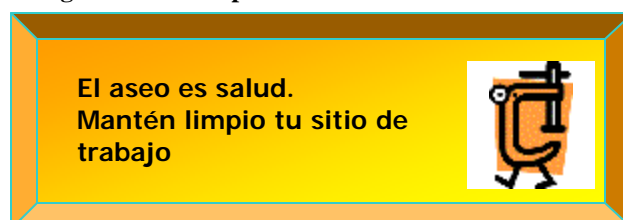
Es indispensable que se mantengan vigentes las anteriores “S”, arreglo, orden, limpieza, el personal debe ser consiente del aseo en el sitio de trabajo y en toda la planta de producción.

Todo reproceso requiere de una campaña de culturización, para ello se deben establecer políticas que permitan medir el compromiso de cada operario en su sitio de trabajo.

Dentro de las políticas que se establecen para Tacones la Italiana están:

- Ubicar avisos en sitios estratégicos haciendo alusión a mantener la limpieza en el sitio de trabajo. Ver figura 8

Figura 10. Aviso para motivar una cultura de aseo



- Realizar en conjunto el aseo de las áreas para que esta labor se vuelva repetitiva y se cree el hábito en el empleado.
- Establecer periódicamente, por lo menos cada seis meses, charlas motivacionales y de capacitación en el beneficio de un adecuado uso del puesto de trabajo, a través de entidades como ARP⁶, no solo se beneficia la labor particular de cada uno de ellos, sino que también se ven beneficiados en el cuidado y prevención tanto de accidentes de trabajo como de enfermedades profesionales.

Es importante que el propietario de Tacones la Italiana, analice los factores que pueden causar accidentes y pérdida de capitales, por el inadecuado o mal estado de funcionamiento o falta de protección en los equipos, materiales, instalaciones o el ambiente. Estos factores de riesgo pueden ser:

- Superficies de trabajo lisas o defectuosas
- Almacenamiento inadecuado de materias primas
- Inadecuada distribución de áreas de trabajo
- Falta de orden y aseo
- Estructuras o instalaciones defectuosas
- Falta de señalización
- Acumulación de basuras
- Elementos de aseo inexistentes o inapropiados
- Ropa de trabajo deteriorada o sucia
- Vestuario faltantes o antihigiénicos

⁶ Instituto del Seguro Social. ISS. Protección Laboral Seguro. Documento. “Factor de Riesgo”. Bogotá. 2001.

◆ QUINTA S: SHITSUKE. DISCIPLINA

Mantener vigente las normas de hacer las cosas correctas desde el principio.

El gerente será la persona encargada de motivar y hacer cumplir las normas que se impongan en la empresa para el buen desempeño de las tareas, para lograrlo se deben realizar dinámicas de grupo para transmitir las necesidades de conservar en buen estado no solo el sitio de trabajo sino también formar en ellos los hábitos de orden y aseo en los lugares donde se encuentren.

4.3.3 Mantenimiento preventivo. Uno de los problemas más comunes que se presentan en el área de producción son ocasionados por la ausencia de un programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria ubicada en el área de producción.

A continuación se elabora la ficha de mantenimiento de cada una de las máquinas utilizadas para el área de producción en Tacones la Italiana.

Con el propósito de evitar inconvenientes en el área de producción, se diseñó el siguiente plan de mantenimiento preventivo:

- Elaborar una ficha de mantenimiento a fin de mantener un control real sobre el número de mantenimientos y las inconsistencias en cada una de las máquinas. Ver tablas 75 a la 78.

Tabla 75. Ficha de mantenimiento. Máquina sierra

ESPECIFICACIÓN	DETALLE
Sierra	Utilizada para cortar los bloques de madera
Fecha de compra	Febrero de 2003
Inconsistencias observadas en el mantenimiento	
Nombre del técnico	

Tabla 76. Ficha de mantenimiento. Máquina sinfín

ESPECIFICACIÓN	DETALLE
Sinfín	Utilizada para dar forma al tacón
Fecha de compra	Diciembre de 2002
Inconsistencias observadas en el mantenimiento	
Nombre del técnico	

Tabla 77. Ficha de mantenimiento. Máquina pulidora

ESPECIFICACIÓN	DETALLE
Pulidora	Utilizada para quitar aspereza al tacón.
Fecha de compra	Enero de 2002
Inconsistencias observadas en el mantenimiento	
Nombre del técnico	

Tabla 78. Ficha de mantenimiento. Horno de secado

ESPECIFICACIÓN	DETALLE
Horno	Utilizado para secar el tacón elaborado.
Fecha de compra	Marzo de 2004
Inconsistencias observadas en el mantenimiento	
Nombre del técnico	

- Establecer periódicamente –cada tres meses- un control de mantenimiento preventivo a toda la maquinaria instalada en el área de producción.

- Programar las labores de mantenimiento preventivo en días no laborales –domingos o festivos-.
- Atender las advertencias de los operarios, cuando identifiquen anomalías en la máquina que se están maniobrando.

Realizar esta labor genera un costo anual de \$400.000= incluye la mano de obra del técnico y los insumos que esto genera. Cuando se requiere el cambio de una parte, el técnico avisa al propietario para que este asuma el valor de la pieza a cambiar.

4.4 AREA FINANCIERA

La propuesta para Tacones la Italiana comprende una mayor organización de la información que le permita al propietario tener control de los ingresos y egresos de la empresa. Además como la empresa se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio y a la Dirección de Impuestos Nacionales; la propuesta le favorece para evitar sanciones por incumplimiento de las obligaciones legales contables.

Igualmente se llevará un sistema de costos por unidades de producción, para evitar desperdicios de materia prima e insumos y se adquirirá la licencia de un software de contabilidad “SISTEMA ANT” el cual tiene un costo de \$2'800.000,00= y maneja todos los soportes básicos de contabilidad, manejo de cartera, inventario, presupuesto de producción, cuentas por pagar, balance general, estado de resultados y flujo libre de caja.

4.5 AREA DE RECURSO HUMANO

El plan de mejora en el área de recurso humano para la empresa Tacones la italiana comprende: diseño de proceso de selección de personal, diseño de programa de capacitación e incentivos.

4.5.1 Diseño de proceso de selección personal. Para la vinculación del nuevo personal es necesario que los aspirantes al nuevo cargo presenten los siguientes documentos:

- Hoja de vida correctamente diligenciada.
- Documento de identidad
- Libreta militar
- Recomendaciones laborales en trabajos afines al solicitado.

Verificada la información se seleccionaran los aspirantes que mejor cumplan con el perfil requerido.

4.5.2 Programa de capacitación. El programa de capacitación propuesto para la empresa Tacones la Italiana, comprende los siguientes pasos

● Diseño del programa de capacitación e incentivos

Alcances del programa:

- ◆ Contribuir a la capacitación del personal operativo de la planta.
- ◆ Desarrollar las relaciones de convivencia al personal de la empresa.
- ◆ Capacitar a todos los participantes para el éxito en el desempeño de cada una de las funciones.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El programa será dictado por el SENA y FUNDESAN, quienes cuentan con las herramientas, la maquinaria y la tecnología más avanzada, de acuerdo a las exigencias del mercado.

Igualmente cuentan con el personal capacitado para hacer de estas enseñanzas un verdadero aporte al mejoramiento de cada una de las áreas involucradas, lo anterior permite mejorar el nivel organizacional de la empresa así como los resultados a nivel de utilidades. Ver tabla 75.

Tabla 79. Plan de capacitación empresa Tacones la Italiana.

TEMA	DIRIGIDO	ENTIDAD PRESTADORA	HORAS
Maquinas procesadoras de la madera	Operarios Empresa Tacones la Italiana	SENA	80
Relaciones humanas	Todo el personal de la Empresa Tacones la Italiana	SENA	80
Desarrollo empresarial	Secretaria	SENA	70
Trabajo en equipo	Operarios y gerente	SENA	40
Servicio al cliente	Secretaria y gerente	SENA	40
Alta gerencia	Gerente	FUNDESAN	120

4.5.3 Incentivos laborales: Como toda empresa debe tener un programa de incentivos que le permita motivar al personal.

Figura 11. Incentivos laborales



Reconocimiento por la labor cumplida. Se publicará en cartelera el nombre del empleado del mes, para lo cual se evaluará su desempeño tanto a nivel laboral como de trabajo en equipo y se regirá bajo los siguientes parámetros:

Area de recurso humano

- Eficiente en sus labores
- Colaborador
- Puntualidad en el horario de trabajo
- Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo

Área de producción

- Agilidad en el proceso de producción
- Menor tiempo al realizar cada tarea
- Reducción de desperdicios de materia prima
- Calidad en el producto terminado.

- ♦ **Incentivos en dinero.** Se propone una bonificación mensual del 5% sobre el salario estipulado, -mínimo legal vigente- de acuerdo a la evaluación alcanzada como reconocimiento a la labor cumplida.

Es decir, mes a mes el mejor empleado, además, del reconocimiento a su trabajo, se premiará con este adicional.

4.5.4 Presupuesto del plan de modernización. El presupuesto del plan de modernización para la empresa Tacones la Italiana tiene un costo de \$4'192.000=. Ver tabla 80.

Presupuesto plan de modernización

Tabla 80. Presupuesto plan de modernización

Area	Producto	Actividad	Costo
Gerencial	Misión, visión, organigrama, manual de funciones, reglamento interno de trabajo.	Capacitación en la empresa por un asesor del Sena con una duración de 8 horas.	\$40.800= incluido refrigerios.
	Impresión de manual de funciones y reglamento interno de trabajo.	Entregar manual de funciones y procedimientos a cada trabajador.	\$130.000= empaste y fotocopias.
	Diplomado Alta Gerencia	Manejo de gerencia de mercados, comercio exterior, gerencia financiera, calidad y gerencia estratégica.	\$757.000=
Mercadeo	Portafolio de productos	Impresión de 3 copias de portafolio de productos para mostrar al cliente.	\$35.000=
	Tarjetas de presentación	Repartir entre los clientes y mercado en general para darse a conocer.	\$25.000=
	Diseño de papelería	Papelería para las facturas y hojas con membrete para cartas de recomendación.	\$175.000=
Producción	Distribución de la planta e implementación de las cinco "S".	Adecuación de las maquinas para la línea de producción.	Sin costo, lo hacen los mismos operarios de la empresa.
Financiera	Software de contabilidad "SISTEMA ANT"	Registro de todas las operaciones comerciales y de producción de la empresa, tales como: presupuesto de costos, manejo de cartera y estados financieros	\$2'800.000=
Recurso Humano	Incentivos laborales	Realización de programas de incentivos.	Incentivos en dinero del 5% sobre el SMLV \$19.100/mensual
Total			\$4'192.000=

CONCLUSIONES

Realizado el plan de mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana se encontró:

- En la aplicación de la encuesta dirigida a los clientes actuales se observa que éstos desean encontrar en Tacones la Italiana variedad de productos, como tacones en microporosa y diseños de plataformas. Dentro de los aspectos que consideran importantes al momento de seleccionar un producto se encuentran: calidad, precio, cumplimiento, crédito y variedad
- En cuanto a la información suministrada por el mercado potencial, empresas dedicadas a la elaboración de calzado, se encontró que el tipo de tacón más utilizado es el de pasta, la razón principal por la que no usan el tacón de madera es por no corresponder a la línea de producción; su demanda depende de acuerdo a la moda vigente. Estos fabricantes, al momento de escoger proveedor, analizan que éste les ofrezca garantía, precio y calidad.
- En la encuesta realizada a la competencia, se determinó que el 100% elabora tacón playa, corriente y plataforma; los materiales más utilizados para la elaboración del tacón en madera son: balsa, higuera y chingalé, los cuales son distribuidos a los diferentes fabricantes de calzado. El tiempo de entrega del producto es de dos días, después de la solicitud del pedido.
- En la aplicación de la encuesta el recurso humano de Tacones la Italiana se encontró que el 100% reconoce quien es el jefe, igualmente

se le permite al empleado participar en la toma de decisiones, consideran que el espacio de trabajo, iluminación, ventilación, herramienta y organización del área de producción es buena.

Realizado el diagnóstico interno de la empresa, se encontró que la empresa no ha definido su cultura organizacional, como tampoco no ha manejado un adecuado control de seguimiento al cliente, programa de publicidad y control de ingresos y egresos para determinar de manera precisa si el precio fijado para cada producto tiene un adecuado manejo de los costos y gastos que su elaboración implica; tampoco existe un programa de contabilidad donde se muestre de inmediato el nivel de endeudamiento de la empresa, el cobro de cartera y las utilidades obtenidas en cada periodo contable. Igualmente falta motivar al personal para que su labor sea prestada de manera más efectiva.

Dentro de la propuesta de mejoramiento se planteó toda la cultura organizacional: misión, visión, principios corporativos, organigrama, manual de funciones y reglamento interno de trabajo, de tal manera que orienten a la empresa para que su desempeño sea más eficiente.

En el área de mercado se elaboró el logotipo, slogan, portafolio de productos, tarjetas de presentación y papelería, a fin, de crear su propia imagen corporativa, esto con el ánimo de afianzar la fidelidad del cliente.

Igualmente se propone un nuevo cargo “vendedor” para que se encargue de reforzar el área de mercado, visitando permanente tanto los clientes actuales como nuevos, facilitando la labor del gerente, quien hasta la fecha se ha encargado también de esta área.

Igualmente se organizó en su totalidad la distribución de la planta, a fin de optimizar toda la labor de producción y mostrar un ambiente agradable al interior de la empresa en base a la aplicación del método de las cinco “s”.

RECOMENDACIONES

Es importante que la administración coordine todas las actividades requeridas para que el plan de mejoramiento propuesto sea un aporte real en la búsqueda de mejores resultados, en todas las áreas que involucran el funcionamiento de Tacones la Italiana.

El éxito que esta empresa logre tanto en el corto como en el mediano o largo plazo depende de la capacidad de diversificación que muestre a sus clientes, de tal manera que la competencia, no sea día a día un obstáculo incontrolable.

Generar competencias es sinónimo de una cultura organizacional apropiada, para ello, el gerente debe planear y organizar todas las actividades que enriquezcan el funcionamiento de la empresa, empezando por la motivación, capacitación y un adecuado ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

FERREIRO, Osvaldo. Profesor Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. Metodologías para el Control y Mejoramiento de Procesos. 2002.

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill. 2000.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá. 1995.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Investigación-Formulación y Evaluación. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2002.

REINARES LARA, Pedro. CALVO FERNÁNDEZ, Sergio. Gestión de la Comunicación Comercial. Editorial Mc. Graw Hill. España. 1999.

Los retos de la cadena del cuero, sus manufacturas su calzado en el siglo XXI. En revista Ministerio de desarrollo-Colombia.2004

Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. ACICAM. 2005.

El ámbito competitivo de las microempresas del sector cuero en Colombia
[on line] [www.dnp.gov.co/.../Informacion_sectorial/ Microempresas /cueros /1.%20El%20ámbito.htm](http://www.dnp.gov.co/.../Informacion_sectorial/Microempresas_cueros/1.%20El%20ámbito.htm)

Cámara de Comercio de Bucaramanga [on line] <http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/newsie/abajo.htm>

Desarrollo económico del sector calzado hacia el 2005 y de competitividad visión 2020 [on line] <http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes /historia .htm>.

El Calzado en Santander. 2004. [on line] www.acicam.com.co

El ámbito competitivo de las microempresas del sector cuero en Colombia.
[on line] www.dnp.gov.co/.../Informacion_sectorial/Microempresas/cueros /1.%20El%20ámbito.htm

Fabricación de calzado [on line] <http://www.utilisima.com.ar/television/programas/el%20ropero/zapatos.htm>

Historia del Calzado. [on line] <http://www.mipunto.com/temas/loszapatos>

Historia del calzado [on line]<http://www.fat.es/indumentaria>

Información sector calzado. 2004 [on line] www.proexport.gov.co

Anexo A. Formato encuestas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de Mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana Encuesta dirigida a clientes actuales

OBJETIVO: Realizar un sondeo a los clientes actuales de Tacones la Italiana para identificar el nivel de satisfacción, necesidades y nuevos productos requeridos por éstos. Marque con una X sus respuestas.

Nombre Empresa _____
Años funcionamiento _____ Numero de Empleados _____

1. ¿Cuáles de los siguientes productos compra usted a la empresa Tacones La Italiana?

LINEA NIÑA
Tacón Playa _____ Tacón Corriente _____ Tacón Plataforma _____

LINEA DAMA
Tacón Playa _____ Tacón Corriente _____ Tacón Plataforma _____

2. ¿Cuál es la materia prima en la que usted prefiere sus productos?

a. Balso _____ b. Cedro _____ c. Higuerón _____ d. Chingale _____
e. Otro? Cual _____

3. Evalúe los siguientes aspectos de Tacones la Italiana

ASPECTO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	NS / NR	Observación
Precios						
Calidad del producto						
Tiempo entrega						
Atención al cliente						
Materia Prima utilizada						
Garantía						
Facilidad de Crédito						
Servicio Preventa (Cotización)						
Servicio Posventa						

4. ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que Tacones la Italiana le ofreciera?

Producto

Servicios

- a. Tacones en microporosa _____
- b. Tacones en odena _____
- c. Tacones en triplex _____

- a. Diseño de plataforma _____
- b. Servicio a domicilio _____

5. ¿Usted ha tenido algún inconveniente con Tacones la Italiana?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa especifique cuáles han sido:

- a. Entrega inoportuna de pedido _____
- b. Producto defectuoso _____
- c. Atención inadecuada _____
- d. Otro, ¿cuál? _____

6. ¿Recomendaría los productos de Tacones la Italiana?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

7. ¿Por qué medio de publicidad usted conoció a Tacones la Italiana?

- a. Directorio _____
- b. Volante _____
- c. Tarjeta Presentación _____
- d. Recomendación de un amigo _____

8. ¿Qué aspectos considera que Tacones la Italiana debe mejorar?

9. ¿Usted compra a otros proveedores diferentes a Tacones la Italiana?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

10. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de seleccionar un producto?

- a. Calidad _____
- b. Precio _____
- c. Cumplimiento _____
- d. Crédito _____
- e. Variedad _____
- f. Otro? ¿Cuál? _____

11. ¿Cuál considera que es la empresa principal del mercado que produce tacones en madera?

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

**Propuesta de Mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana
Encuesta dirigida a empresas del sector calzado**

Esta encuesta tiene como finalidad realizar una investigación de mercados que permita recoger información, sobre las necesidades y preferencias de los fabricantes de calzado en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Agradecemos su colaboración y los aportes que pueda suministrar con respecto al tema.

Nombre Empresa _____

Años funcionamiento _____ Número de empleados _____

1. Identifique la línea de calzado que fabrica

a. Dama _____ b. Niña _____

2. Identifique el rango de pares de calzado fabricados por día

Línea dama

- a. De 0 a 100 pares _____
- b. De 101 a 200 pares _____
- c. De 201 a 500 pares _____
- d. De 501 a 1000 pares _____
- e. Más de 1000 pares _____

Línea niña

- a. De 0 a 100 pares _____
- b. De 101 a 200 pares _____
- c. De 201 a 500 pares _____
- d. De 501 a 1000 pares _____
- e. Más de 1000 pares _____

3. ¿Qué tipo de tacón utiliza?

- a. Madera _____ b. Poliuretano _____ c. Pasta _____
- d. Caucho expandido _____ e. Otros, ¿cuáles? _____

Si utiliza tacón en madera continúe con la pregunta número seis.
Si no utiliza tacón en madera continúe con la pregunta número cuatro.

4. Si no ha utilizado tacón en madera en la elaboración del calzado, enuncie las razones por las cuales no lo ha hecho.

- a. Precio _____ b. Calidad _____ c. Dificil consecución _____
- d. Nunca lo ha trabajado _____ e. Desconoce beneficios _____ f. No pertenece a la línea de producción _____

5. Le gustaría utilizar tacón en madera

a. Si _____ b. No _____

¿Por qué? _____

6. ¿Qué lo motiva a utilizar tacón en madera en la elaboración de calzado?

- a. Calidad _____ b. Duración _____ c. Costo _____
d. Moda _____ e. Otra, ¿cuál? _____

7. ¿Qué cantidad de tacones y con qué frecuencia compra?

- | Cantidad/pares | Frecuencia/meses |
|-----------------------|-------------------|
| a. De 100 a 150 _____ | a. De 0 a 1 _____ |
| b. De 151 a 200 _____ | b. De 1 a 2 _____ |
| c. De 201 a 250 _____ | c. De 2 a 3 _____ |
| d. De 251 a 300 _____ | d. De 3 a 5 _____ |
| e. Más de 300 _____ | e. Más de 5 _____ |

8. Enuncie sus principales proveedores de materia prima

9. ¿Qué características principales debe tener su proveedor de materia prima?

- a. Garantía _____ b. Precio _____ c. Capacidad de producción _____
d. Entrega oportuna _____ e. Calidad _____ f. Atención _____
g. Forma de pago _____ h. Otra, ¿cuál? _____

10. Al momento de comprar sus materias primas normalmente paga:

- a. Contado _____ b. Crédito _____
a. De 15 a 30 días _____ b. De 30 a 45 días _____ c. De 45 a 60 días _____

11. ¿A qué medio recurre cuando necesita adquirir materias primas para la elaboración de calzado?

- a. Directorio telefónico _____ b. Publicidad impresa _____
c. Recomendación de un amigo _____ d. Otra, ¿cuál? _____

12. Tiene conocimiento de empresas dedicadas a la producción y comercialización de tacones

- a. Sí _____ b. No _____
¿Cuáles? _____

13. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo considera la calidad de su producto?

- a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____

14. ¿Estaría dispuesto a comprar tacón en madera para la producción de su calzado?

- a. Si _____ b. No _____

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

**Propuesta de Mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana
Encuesta a la Competencia**

Esta encuesta tiene como finalidad obtener información detallada acerca de la producción y comercialización de tacones y plataformas elaboradas en madera. Agradecemos su colaboración y los aportes que pueda suministrar con respecto al tema.

Nombre Empresa _____

Años funcionamiento _____

Número de empleados _____

1. ¿Qué productos ofrece a sus clientes?

Línea niña

- a. Tacón playa _____
- b. Tacón corriente _____
- c. Plataforma _____

Línea dama

- a. Tacón playa _____
- b. Tacón corriente _____
- c. Plataforma _____

2. ¿Cuál es el producto que más vende?

3. ¿Cuál es la materia prima que más utiliza para elaboración de sus productos?

- | | |
|--------------------|----------------------|
| a. Balso _____ | e. Microporosa _____ |
| b. Higuierón _____ | f. Triplex _____ |
| c. Chingale _____ | g. Odena _____ |
| d. Cedro _____ | h. Otra? Cuál? _____ |

4. ¿A cuáles de los siguientes clientes vende?

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| a. Fabricante de calzado _____ | b. Peletería _____ |
| c. Otra, ¿cuál? _____ | |

5. ¿Dónde están ubicados sus clientes?

- | | |
|---|----------------------------------|
| a. Bucaramanga y Área Metropolitana _____ | b. Municipios de Santander _____ |
| c. A nivel nacional _____ | |

6. ¿Cuál es su capacidad de producción diaria?

- a. Menos de 200 pares _____
- b. De 201 a 500 pares _____
- c. De 501 a 1.000 pares _____
- d. Mas de 1.000 pares _____

7. ¿Cuál es el precio promedio de sus productos?

Línea niña

Tacón Corriente

- a. Entre \$200 y \$300 _____
- b. Entre \$300 y \$500 _____
- c. Más de \$500 _____

Línea dama

Tacón Corriente

- a. Entre \$400 y \$500 _____
- b. Entre \$500 y \$550 _____
- c. Entre \$550 y \$600 _____
- d. Más de \$600 _____

Tacón playa

- a. Entre \$200 y \$300 _____
- b. Entre \$300 y \$500 _____
- c. Más de \$500 _____

Tacón playa

- a. Entre \$450 y \$550 _____
- b. Entre \$550 y \$650 _____
- c. Entre \$650 y \$800 _____
- d. Más de \$800 _____

Plataforma

- a. Entre \$900 y \$1000 _____
- b. Entre \$1000 y \$1200 _____
- c. Entre \$1200 y \$1500 _____

Plataforma

- a. Entre \$900 y \$1000 _____
- b. Entre \$1000 y \$1200 _____
- c. Entre \$1200 y \$1500 _____

8. Clasifique el número de clientes en los siguientes rangos

- a. Entre 5 y 10 _____
- b. Entre 11 y 15 _____
- c. Entre 16 y 20 _____
- d. Más de 20 _____

9. Después de que el cliente hace su pedido, ¿cuál es el tiempo de entrega?

- a. 1 día _____
- b. 2 días _____
- c. 3 días _____
- d. Más días _____

10. ¿Cuál es su sistema de venta?

Crédito _____

Contado _____

Si es crédito, cual es el plazo acordado: 30 _____ 45 _____ 60 _____ Otro _____

11. ¿Cuáles son los medios publicitarios utilizados por usted para ofrecer sus productos?

- 1. Volantes _____
- b. Tarjetas de presentación _____
- c. Revistas _____

12. En el corto y mediano plazo, su empresa implementaría algún proyecto

- a. Si _____
- b. No _____

Cuáles de los siguientes

- a. Sistematización _____
- b. Calidad _____
- c. Exportación _____

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

**Propuesta de Mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana
Encuesta Recurso Humano**

Estamos realizando un proyecto de mejoramiento para la empresa Tacones la Italiana. Agradecemos su colaboración sincera colaboración.

Área de Trabajo _____
Antigüedad _____

1. ¿Identifica fácilmente quien es su jefe?

Si ____ No ____

Porqué _____

2. ¿Tiene usted participación en la toma de de cisiones en la empresa ?

Si ____ No ____

Porqué _____

3. ¿Considera que usted tiene claramente definidas sus funciones?

Si ____ No ____

Porqué _____

4. Reporta usted las novedades a sus superiores?

Si ____ No ____

Porqué _____

5. Como considera que debe repostar la novedad?

Verbal ____ Por escrito ____

6. Evalué los siguientes aspectos de su puesto de trabajo

ASPECTO	EXC.	BUENO	REGULAR	N S / N R	RECOMENDACIÓN
Espacio					
Iluminación					
Ventilación					
Herramienta de trabajo					

7. Evalúe los siguientes aspectos de la empresa y formule mejores

ASPECTO	EXC.	BUENO	REGULAR	MALO	NS/NR	MEJORA
Relación jefe inmediato						
Puestos de trabajo						
Comunicación área administrativa						
Organización área de producción						
Otros						

8. Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Si ____ No ____

9. ¿En cuáles de las siguientes áreas considera importante recibir capacitación?

- a. Sinfinista ____ b. Trazador ____ c. Administrador ____
d. Lijador ____ e. Cortador ____ f. Otro Cuál ____

10. Como evalúa el clima organizacional?

- a. Excelente ____ b. Bueno ____ c. Regular ____ d. Malo ____

Recomendaciones _____

FECHA

COTIZACIÓN



**Carrera 17 B # 48-19
Teléfono: 6426573
Celular 3158416931
Bucaramanga, Colombia**

Anexo C. Estados Financieros

TACONES LA ITALIANA BALANCE GENERAL (31 de Diciembre de 2004)

ACTIVOS

Activos Corrientes

Caja		\$ 500.000	
Cuentas por Cobrar		\$12.300.000	
Inventarios		\$ 3.600.000	
Materia Prima	\$ 2.350.000		
Producto en Proceso	\$ 1.250.000		
Total Activo Corriente			\$ 16.400.000
Activos No Corrientes			
Maquinaria y equipo	\$15.300.000		
(Depreciación Acumulada)	(\$ 1.630.000)	\$13.670.000	
Muebles y Enseres	\$ 600.000		
(Depreciación Acumulada)	(\$ 120.000)	\$ 480.000	
Total Activos No Corrientes			\$ 14.150.000
Total activo Corriente y No Corriente			\$ 30.550.000

PASIVOS

Pasivos Corrientes			
Proveedores		\$ 8.459.000	
Arriendo		\$ 490.000	
Servicios Públicos		\$ 320.000	
Total Pasivo Corriente			\$ 9.269.000

PATRIMONIO

Capital		\$ 6.000.000	
Utilidad Acumulada		\$15.281.000	
Total Patrimonio			\$21.281.000
Total Pasivo + Patrimonio			\$30.550.000

TACONES LA ITALIANA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(31 de Diciembre de 2004)

Ventas	\$110.000.000
Costos de Ventas	\$ 78.100.000
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 31.900.000
Gastos Operacionales	\$ 6.640.000
Depreciación	\$ 1.750.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 23.510.000
Impuestos 35%	\$ 8.228.500
Utilidad neta	\$ 15.281.500

TACONES LA ITALIANA
BALANCE GENERAL
(30 de Noviembre de 2005)

ACTIVOS

Activos Corrientes		
Caja		\$ 1.200.000
Cuentas por Cobrar		\$ 9.717.500
Inventarios		\$ 3.910.000
Materia Prima	\$ 2.480.000	
Producto en Proceso	\$ 1.430.000	
Total Activo Corriente		\$ 14.827.500
Activos No Corrientes		
Maquinaria y equipo	\$13.670.000	
(Depreciación Acumulada)	(\$ 1.630.000)	\$12.040.000
Muebles y Enseres	\$ 480.000	
(Depreciación Acumulada)	(\$ 120.000)	\$ 360.000
Total Activos No Corrientes		\$ 12.400.000
Total activo Corriente y No Corriente		\$ 27.227.500

PASIVOS

Pasivos Corrientes		
Proveedores		\$ 4.700.000
Arriendo		\$ 539.000
Servicios Públicos		\$ 428.000
Total Pasivo Corriente		\$ 5.667.000


PATRIMONIO

Capital	\$ 7.800.000	
Utilidad Acumulada	\$13.760.500	
Total Patrimonio		\$21.560.500
Total Pasivo + Patrimonio		\$27.227.500

TACONES LA ITALIANA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(30 de Noviembre de 2005)

Ventas	\$105.300.000
Costos de Ventas	\$ 75.260.000
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 30.040.000
Gastos Operacionales	\$ 7.120.000
Depreciación	\$ 1.750.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 21.170.000
Impuestos 35%	\$ 7.409.500
Utilidad neta	\$ 13.760.500

Anexo D. Manual de funciones y perfil del cargo

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	Hoja 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Gerente	CODIGO: 001-A	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	SUPERVISA A: Secretaria, Jefe de Operarios, Vendedor y Operarios.	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelín Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Garantizar el cumplimiento de la misión de la empresa a través de su propio trabajo y la coordinación de los miembros de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Representar legalmente a la empresa. ◆ Ejercer las actividades de dirección, coordinación y control. ◆ Responder financiera y económicamente por el manejo de la empresa. ◆ Nombrar el personal para el desempeño de la empresa. ◆ Mantenerse informado sobre las políticas del sector calzado y tomar medidas que le favorezcan a la empresa para mantenerse en el mercado. ◆ Colaborar en la evaluación del desempeño con cada uno de los miembros de la empresa. 		
RESPONSABILIDADES: Responder por el buen funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Gestor empresarial, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas. Experiencia: Dos años.		



**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO
TACONES LA ITALIANA**

Hoja 1 de 1

NOMBRE DEL CARGO: Secretaria

CODIGO: 002 - A

CARGO DEL JEFE INMEDIATO:

Gerente

SUPERVISA A:

ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo
y Mayelin Díaz.

FECHA: Noviembre 30 de 2005

FUNCION PRINCIPAL: Colaborar con la administración, realizar trabajos de correspondencia, llevar la contabilidad y registrar las transacciones de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS:


- ◆ Contestar el teléfono y atender el público.
- ◆ Recibir, elaborar y enviar correspondencia.
- ◆ Elaborar la nomina de pago.
- ◆ Desarrollar el proceso de la función contable.
- ◆ Dirigir los registros de comprobantes diarios.
- ◆ Elaborar facturas de venta.
- ◆ Actualizar la relación de cartera.
- ◆ Mantener en orden y al día el archivo.
- ◆ Cumplir con las funciones que le asignen de acuerdo al cargo.


RESPONSABILIDADES: Mantener informado al gerente del desarrollo de actividades de la empresa.


PERFIL DEL CARGO:


Educación: Auxiliar contable con C.A.P. del Sena.


Experiencia: Dos años.


	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Operarios	CODIGO: 001 – P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente	SUPERVISA A: Operarios.	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Programar y coordinar el desarrollo de la producción en la planta.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Supervisar el rendimiento de los operarios en la planta. ◆ Responder por el cumplimiento de las órdenes de producción. ◆ Velar por el funcionamiento del equipo y la maquinaria. ◆ Solucionar los contratiempos que se presentan en le área de producción. ◆ Reportar con anterioridad los requerimientos de materia prima. ◆ Supervisar la calidad, preservación de la materia prima necesaria en los procesos. ◆ Supervisar el orden y la limpieza en la planta de producción. ◆ Cumplir con las funciones que le asignen de acuerdo a su cargo. 		
RESPONSABILIDADES: Responder por la calidad y producción de la empresa.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Tecnólogo empresarial y técnico en mantenimiento con C.A.P. del Sena. Experiencia: Dos años.		


	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor	CODIGO: 001 - V	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Atender las ventas en Bucaramanga y el Area Metropolitana.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Suministrar información al cliente sobre entrega de pedido. ◆ Realizar la acción de post-venta. ◆ Informar al gerente sobre regularidades y despacho de pedido. ◆ Realizar cobro de cartera. ◆ Atender oportunamente sugerencias del cliente sobre calidad y servicio. 		
RESPONSABILIDADES: Responder por la facturación y cartera entregada para su cobro.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Técnico o Tecnólogo en mercados, Administrador de empresas. Experiencia: Dos años.		

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Sinfinista	CODIGO: 002 - P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Operación	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Hacer los cortes del diseño del producto.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cortar la madera dándole la figura al producto. ◆ Afilar la cinta en el esmeril. ◆ Asear su sitio de trabajo. ◆ Colaborar en el aseo general de la planta de producción. 		
RESPONSABILIDADES: Entregar el producto con todas las condiciones necesarias para el siguiente proceso.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Técnico en maquinas procesadoras de la madera con C.A.P. del Sena y Bachiller Experiencia: Dos años.		

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Trazador	CODIGO: 003 - P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Operación	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Realizar los trazos correspondientes sobre la madera para el producto requerido.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Seleccionar la madera para hacer los trazos. ◆ Organizar los moldes. ◆ Trasladar la madera al área de sinfín. ◆ Emplantillar. ◆ Trazar madera con su respectivo molde. ◆ Mantener en orden su puesto de trabajo. 		
RESPONSABILIDADES: Seleccionar y trazo de madera.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Bachiller. Experiencia: Dos años.		

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Lijador	CODIGO: 004 - P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Operación	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Lijar el producto y terminarlo.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Trasladar el producto desde la sinfín hasta la maquina lijadora. ◆ Lijar las piezas ◆ Entregar las piezas en el área de empaque. ◆ Hacerle mantenimiento a la maquina lijadora. ◆ Mantener en orden su puesto de trabajo. ◆ Colaborar con el aseo del área de producción. 		
RESPONSABILIDADES: Lijar y entregar el producto terminado.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Técnico en maquinas procesadoras de la madera con C.A.P. del Sena y Bachiller. Experiencia: Dos años.		

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Sierrero	CODIGO: 005 - P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Operación	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Seleccionar y cortar la madera.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Seleccionar y cortar los bloques con la medida especifica. ◆ Entregar los cortes en el área de trazo. ◆ Hacerle mantenimiento a la maquina sierra. ◆ Organizar la materia prima cortada en el sitio especifico. ◆ Mantener el sitio de trabajo en orden. ◆ Colaborar en el aseo de la planta general. 		
RESPONSABILIDADES: Cortar la madera a las medidas correspondientes exigidas por el jefe de operarios y responder por su equipo de trabajo.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Técnico en maquinas procesadoras de la madera con C.A.P. del Sena y Bachiller Experiencia: Dos años.		

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO TACONES LA ITALIANA	HOJA 1 de 1
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de oficios varios	CODIGO: 006 – P	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Operación	SUPERVISA A:	
ELABORADO POR: Rosa A. Carrillo y Mayelin Díaz.	FECHA: Noviembre 30 de 2005	
FUNCION PRINCIPAL: Colaborar en las diferentes áreas de producción.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Introducir las piezas mojadas o verdes en el horno de secado. ◆ Empacar los pedidos. ◆ Perforar las piezas pesadas. ◆ Realizar las diligencias fuera de la empresa. ◆ Colaborar con el aseo general de la empresa. ◆ Comprar materia prima secundaria. ◆ Otras funciones compatibles de acuerdo a su cargo. 		
RESPONSABILIDADES: Responde por cada una de las funciones asignadas.		
PERFIL DEL CARGO: Educación: Bachiller. Experiencia: Ninguna.		

Anexo E. Reglamento interno de trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO TACONES LA ITALIANA

CAPITULO I

Artículo 1o.- El presente es el reglamento interno de trabajo de la Empresa Tacónes la Italiana, domiciliado en Bucaramanga y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la empresa como los trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISION

Artículo 2o.- Quien aspire a tener un puesto en Tacónes la Italiana debe hacer la solicitud de acompañarla con los siguientes documentos:

- a. Certificado laboral en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y causa de retiro.
- b. Dos referencias personales.
- c. Fotocopia de la cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según el caso.

Los menores de dieciocho (18) años necesitan para trabajar autorización escrita del inspector de trabajo, o en su defecto, de la primera autoridad local, a solicitud de los padres, y a falta de éstos del Defensor de Familia.

Prohíbese el trabajo de los menores de catorce (14) años y es obligación de sus padres disponer que acudan a los centros de enseñanza. Excepcionalmente y en atención a circunstancias especiales calificadas por el Defensor de Familia, los mayores de doce (12) años podrán ser autorizados para trabajar por las autoridades señaladas en este artículo con las limitaciones previstas en el Código del Menor.

Artículo 3o.- La empresa puede admitir mediante la renuncia de los riesgos respectivos a los trabajadores de que trata el aparte a) del artículo 340 del Código Sustantivo del Trabajo, en armonía con el artículo 341 en los incisos 1 y 2, del artículo 342 del mismo código y en ningún caso aquellos trabajadores a que se refiere el inciso 3 del artículo último.

CONTRATO DE APRENDIZAJE

Artículo 4o.- Contrato de aprendizaje es aquel en el cual un empleado se obliga a prestar servicios a la empresa, a cambio de que esta le proporcione los medios para adquirir información personal metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado por un tiempo determinado y le pague el salario convenido.

Artículo 5o.- Pueden celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de catorce (14) años que han completado sus estudios primarios o demuestran poseer conocimientos equivalentes a ellos, en los mismos términos y con las restricciones de que trata el Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 6o.- El contrato de aprendizaje debe contener cuando menos los siguientes puntos:

1. Nombre la empresa o empleados.
2. Nombre, apellidos, edad y datos personales del aprendiz.
3. Oficio que es materia de aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato.
4. Obligaciones del empleador y aprendiz y derechos de éste y aquél.
5. Salario del aprendiz y escala de documento durante el cumplimiento del contrato.
6. Condiciones de trabajo, duración, vacaciones y periodo de estudios.
7. Cuantía y condiciones de indemnización en caso de incumplimiento del contrato.
8. Firmas de los contratantes o de sus representantes legales.

Artículo 7o.- El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito; en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

Artículo 8o.- El salario inicial de los aprendices no podrá de ningún caso ser inferior al 50% del mínimo convencional o el que rija en la respectiva empresa, para los trabajadores que desempeñen el mismo oficio y otros equivalentes o asimilables a aquel para el cual el aprendiz recibe la formación profesional en el Servicio Nacional de Aprendizaje. Esta remuneración deberá aumentarse proporcionalmente hasta llegar a ser, al comenzar la última etapa productiva del aprendizaje, por lo menos igual al total del salario que en el inicio anterior se señala como referencia. (Art. 7º. Decreto 2375 de 1974).

Artículo 9o.- Además de las obligaciones que se establecen en el Código Sustantivo del Trabajo para todo empleado, el aprendiz tiene las siguientes:

1. Concurrir asiduamente tanto a los cursos como a su trabajo con diligencia y aplicación sujetando al régimen del aprendizaje y alas órdenes de la empresa.
2. Procurar el mayor rendimiento en su estudio.

Artículo 10.- Además de las obligaciones establecidas en el Código Sustantivo de Trabajo, la empresa tiene las siguientes para con el aprendiz:

1. Facilitar todos los medios al aprendiz para que reciba información profesional metódica completa, del arte u oficio, materia del contrato.
2. Pagar al aprendiz el salario pactado según la escala establecida en el respectivo contrato, tanto en los periodos de trabajo, como en los de enseñanza.
3. Cumplido satisfactoriamente el término de aprendizaje preferirlo en igual de condiciones para llenar las vacantes que ocurran relativas al la profesión u oficio que hubiere aprendido.

Artículo 11.- En lo referente a la contratación de aprendices así como la proporción de estos, la empresa se seguirá a lo prescrito por el Decreto 2838 de diciembre 14 de 1960, esto es, contratara un numero de trabajadores aprendices que en ningún caso podrá ser superior al 5% del total de los trabajadores ocupados. Las fracciones de unidad en el cálculo del porcentaje que se precisa en este artículo darán lugar a la contratación de trabajador aprendiz.

Artículo 12.- El contrato de aprendizaje no se puede exceder de tres (3) años de enseñanza y trabajo, alternados en periodos sucesivos e iguales, para ningún arte u oficio y solo podrá pactarse por el término previsto para cada uno de ellos en las relaciones de oficio que serán públicas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considera para todos los efectos legales regidos con las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que exceda a la correspondiente duración del aprendiz en este oficio.

Artículo 13.- El término de contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día en que el aprendiz inicie la formación profesional metódica.

1. Lo primeros tres meses se presume como periodo de prueba, durante los cuales se apreciarán de una parte, las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y cualidades personales y de otra la conveniencia de continuar el aprendizaje.
2. El periodo de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del Código Sustantivo del Trabajo.
3. Cuando el contrato de aprendizaje termine por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar el aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.
4. En cuanto no se oponga a las disposiciones especiales de la ley 188 de 1959, el contrato de aprendizaje se regirá por el Código Sustantivo del Trabajo.

PERIODO DE PRUEBA

Artículo 14.- La empresa una vez admitido el aspirante, podrá estipular con él el periodo inicial de prueba que tendrá como objeto apreciar por

parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 15.- El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las generales del contrato de trabajo.

Artículo 16.- El periodo de prueba no exceder de dos (2) meses.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador celebren contrato de trabajo sucesivo, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato.

Artículo 17.- El periodo de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si espitado el periodo de prueba y el trabajador continuara al servicio del patrono, con sentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquél a éste, se consideran regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPITULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

Artículo 18.- No tiene el carácter de trabajadores propiamente dicho de la empresa, sino de trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración inferiores aun mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa, los cuales solo tienen derecho al pago de descanso en los domingos y demás días en que es legalmente obligatorio y remunerado y en cuanto a las prestaciones, se refiere a las indicadas en el inciso 2º. Del artículo 223 del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPITULO IV

HORARIO DE TRABAJO

Artículo 19.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que se expresan a continuación:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ADMINISTRATIVO

LUNES A VIERNES	7:00 a.m. a 12:00 m.
LUNES A VIERNES	2:00 p.m. a 5:00 p.m.
SABADO	7:00 a.m. a 12:00 m.

PARAGRAFO 1: Los días laborales del personal son de lunes a sábado.

PARAGRAFO 2: En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren 48 horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, para que se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

CAPITULO V

HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

Artículo 20.- Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 6:00 p.m. Trabajo nocturno es el comprendido entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m.

Artículo 21.- Trabajo suplementario de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede a la máxima legal.

Artículo 22.- El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, solo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo de Seguridad Social o de una autoridad delegada por medio de éste; siempre que la empresa en vista de esta autorización, considere efectuando en caso necesario.

Artículo 23.- Tasas y Liquidación de Recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis horas (36) semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinte cinco (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antes dichos se producen de manera exclusiva es decir, sin acumulario con algún otro.

Artículo 24.- El pago de trabajo suplementario de horas extras y de recargo por trabajo nocturno, en su caso, se efectuara junto con el salario del trabajo siguiente.

PARAGRAFO: La empresa podrá implementar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

Artículo 25.- La empresa no reconocer a trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto el artículo 22 de este Reglamento.

PARAGRAFO: En ningún caso las horas extras del trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos horas diarias y doce semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdo entre empleadores y trabajadores a diez horas diarias (10), no se podrá en el mismo día laborar horas extras.

CAPITULO VI

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIO

Artículo 26.- Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todos los trabajadores tanto del sector publico como del privado, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de la fiesta de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1 de mayo, 29 de junio, 2 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos. Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.
2. Pero el descanso remunerado del 6 de enero, 19 de marzo, 29 de junio, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en días lunes, se trasladaran al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades en domingos el descanso remunerado se trasladara al lunes.
3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originan el trabajo en los días festivos, se reconocerán en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (Ley 51 del 22 de diciembre de 1983).

PARAGRAFO: Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días

laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

Artículo 27. - El descanso en los días domingos y demás días expresados en el artículo 26 de este reglamento, tienen una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la ley 50 de 1990.

Artículo 28.- Cuando por motivo de fiestas no determinadas en la ley 51 del 22 de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiera realizado. No está obligado a pagarlo cuando hubiera mediado convenio expreso para la suspensión o compensación, o estuviera prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitrario. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

VACACIONES REMUNERADAS

Artículo 29.- Los trabajadores que hubieran prestado sus servicios mediante un año tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 30.- La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar por el año siguiente y ellas deben ser concedidas oficialmente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio o la efectividad del descanso. El patrono tiene que dar a conocer al trabajador en quince días de anticipación la fecha que le concederán las vacaciones.

Artículo 31.- Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde derecho a reanudarlas.

Artículo 32.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se paguen en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá a un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que está no sean inferior a seis meses. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por trabajador.

Artículo 33.-

1. En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.
2. Las partes pueden convenir en acumular las vacaciones hasta por dos años.
3. La acumulación puede ser hasta por cuatro años cuando se trata de trabajadores técnicos especiales, de confianza.

Artículo 34.- Durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En ausencia, sólo se excluirán para las liquidaciones de las vacaciones el valor del trabajo en día de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán por el promedio devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

Artículo 35.- Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará a la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de la misma.

PERMISOS

Artículo 36.- La empresa concederá a sus trabajadores los servicios necesarios para el ejercicio de derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir con su caso al servicio medico correspondiente, para desempeñar condiciones sindicales e inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los últimos casos, el numero de los que se ausentes no sea total, que perjudique el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- ◆ En caso de grave calamidad domestica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permitan las circunstancias.
- ◆ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación, y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- ◆ En los demás casos (sufragio, desempeños de cargos transitorios o de forzosa aceptación y con ocurrencia al servicio medico correspondientes) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos servicios puede descontarse o compensare con

tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria a opción de la empresa.

CAPITULO VII

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGO Y PERIODOS QUE LO REGULAN

Artículo 37.- Formas y libertad de estipulación

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, obra o a destajo y por tarea, etc, pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con éstas, cuando el trabajador devenguen un salario ordinario superior a 10 salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita, en un salario que además es retribuir el salario ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus interés, subsidios y suministros en especies; y en general, las que incluyen en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez salarios mínimo legales mensuales, mas el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por

ciento de dicha cuantía. El monto de factor prestacional quedara exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3. Este salario no será exento de las cotizaciones a la seguridad social ni de los aportes al SENA, ICBF, Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades los aportes se disminuirán en un treinta por ciento de dicha cuantía.
4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta la fecha sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

Artículo 38.- Se denomina jornal el salario estipula por días y sueldo, el estipulado por periodos mayores.

Artículo 39.- 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.

Periodos: Quincenal para el personal administrativo y operativo.

Artículo 40.- El salario se pagara al trabajador directamente o al a persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales y vencidos. El periodo de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldo no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del periodo en que han causado o a más tardar con el salario del periodo siguiente.

CAPITULO VIII

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

Artículo 41. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de los Seguros Sociales en donde aquellos se hallen inscritos o cualquier otra entidad de salud si el trabajador lo solicita.

Artículo 42.- Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al Gerente o Jefe de Producción de la empresa, quien hará contudente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso se termine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si éste no diere aviso dentro del termino indicado y no se sometiere al examen médico que se halla ordenado, su inasistencia en el trabajo se tendrá como injustificada para los efectos que haya lugar, amenos que demuestre que estuvo absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Artículo 43.- Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse en los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Artículo 44.- El trabajador que se encuentre afectado de enfermedad que no tenga el carácter de profesional y para la sanidad del personal, por ser contagiosa o crónica, será aislado provisionalmente hasta que el médico certifique si puede reanudar tareas o si debe ser de cuidado definitivamente dando aplicación al Decreto 235 /65, artículo 7 numeral 15.

Artículo 45.- Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general y particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

Artículo 46.- En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia o su representante ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico si lo tuviere, o a uno particular si fuere necesario; tomara todas las demás medidas que se impongan y que se concedieren necesaria separa reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

Artículo 47.- En caso de accidente mortal, aun el mas leve o de apariencias insignificantes, el trabajador lo comunicara inmediatamente al jefe del departamento respectivo o al administrador de la empresa o al empleador que haga sus veces para que estos procuren los primeros auxilios, prevean la asistencia medica y tratamiento oportuno y dan cumplimiento a lo previsto en el articulo 220 del Código Sustantivo del Trabajo. El médico continuara el tratamiento respectivo e indicara las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 48.- La empresa no responderá por ningún accidente de t4rabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues solo estará obligada a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presenten en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el trabajador, el aviso oportuno correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

Artículo 49.- De todo accidente se llevara registro en el libro especial con indicación de la fecha, hora, sector y circunstancias en que ocurrió, nombre de los testigos especiales, si los hubiere, y forma sintética de que pueda declarar.

Artículo 50.- En todo caso en los referente que trata este capitulo tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas del reglamento especial de higiene y seguridad que aquella tenga aprobado por la División de Medicina del Trabajo del Ministerio de Trabajo, de acuerdo con lo establecido en los artículos 349, 350 y 352 del código Sustantivo del Trabajador.

CAPITULO IX

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

Artículo 51.- Los trabajadores de Tacones la Italiana tienen como deberes los siguientes:

- a. Respeto y subordinación a sus superiores.
- b. Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c. Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e. Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducta del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g. Ser verídico en todo caso.
- h. 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 encargar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- i. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas o instrumentos de trabajo.
- j. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

PARAGRAFO: Se deja expresamente establecido que los directores o trabajadores no pueden ser agentes de la seguridad pública, en los establecimientos o lugares de trabajo, ni invertir en las selección de personal de la policía, ni dar ordenes, ni suministrarle alojamiento, ni alimentación gratuitos, ni hacer dádivas.

CAPITULO X

ORDEN JERARQUICO

Artículo 52.- El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

- ◆ Gerente
- ◆ Secretaria
- ◆ Jefe de Operaciones

CAPITULO XI

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

Artículo 53.- Queda prohibido emplear a las mujeres en trabajo de pintura Industrial, que entrañen al empleo de la ceruza, del sulfato de plomo, o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos.

Tampoco ser empleados en trabajos subterráneos, salvo que se trate de una empresa en que están laborando los miembros de una misma familia; la mujer cualquiera sea su edad, no puede trabajar el lapso comprendido de las 10 de la noche a las 5 de la mañana en ninguna de las siguientes empresas:

- a. Las minas, canteras e industriales extractivas de cualquier clase.
- b. La construcción, reconstrucción, reparación, conservación, modificaron, demolición de edificio y construcción de clase de ferrocarriles, tranvías, puertos, muelles, canales, instalaciones para la navegación interior, camiones, túneles, viaductos, cloacas, colectores, pozos, instalaciones telegráficas y telefónicas, eléctricas, fabricas de gas, distribución de aguas u otros trabajos de construcción, así como las obras de preparación y cimentación que proceden a los trabajos antes mencionados.
- c. El transporte de mercancías o personas por carretera, o ferrocarril o vías marítima o fluvial comprendida la manipulación de mercancías en los muelles, embarcaderos y almacenes.

PARAGRAFO: Artículo 245 y 246 de Decreto 2737/89).

TRABAJOS PROIBIDOS PARA MENORES DE EDAD. Los menores no podrían ser empleados en los trabajos que a continuación se enumera, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física.

- 1. Trabajos que tengan que ver son sustancias tóxicas o nocivas para la salud
- 2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
- 3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
- 4. Trabajos donde el menor de edad esta expuesto a ruidos que sobrepasen 80 decibeles.

5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos x, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corriente eléctrica de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos
8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en maquinas esmeriladoras afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fabrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cisalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, y otras maquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima: trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería,

operaciones de limpieza con chorro de arena, trabajo de limpieza de locales de vidriado y grabado, trabajo en la industria cerámica.

18. Trabajo de soldadura de gas arco, corte con oxígeno en tanque o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
19. Trabajo en fabricas de ladrillos tubos y similares, moldeado de ladrillos a mono, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
20. Trabajo en aquellas operaciones o procesos en donde se presentan altas temperaturas y humedad.
21. Trabajo en la industria metalúrgica del hierro y demás metales, en las operaciones y / o procesos donde se desprendan vapores o polvos tóxicos y plantas de cemento.
22. Actividades agrícolas que impliquen alto riesgo para la salud.
23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PARAGRAFO: Los trabajadores menores de 18 años y mayores de 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por 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, o que obtenga el certificado de aptitud profesional 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 pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados, “quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que efectúe su moralidad. En especial esta prohibido el trabajo en casas de lenocinio y

lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes”.

CAPITULO XII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES

Artículo 54.- Son obligaciones especiales de Tacones la Italiana:

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. Procurara 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 accidente o enfermedad, a este efecto el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convencidos.
5. Guardar absoluto respecto a la dignidad personal del trabajador, como sus creencias y a sus sentimientos.
6. Conceder al trabajador la licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo VIII de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo del servicio, índole de labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita hacerle practicar exámenes sanitarios y darle certificación sobre el particular. Si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen medico, se considera que el trabajador por su culpa eluda , dificultad o

dilata el examen, cuando transcurridos cinco días a partir de su retiro no se presenta donde el medico respectivo para las practicas del examen a pesar a haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su 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, el patrono le debe contar su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado el trabajador, se entienden comprendidos los familiares que con el vivieren.
9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordene la ley.
10. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que empleen, con indicación de la fecha de nacimiento de la misma.
11. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
12. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizara el ascenso menor de edad a capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliara al instituto de los Seguros Sociales a todos los trabajadores menores de edad que laboren a su servicio, lo mismo que suministrarles cada cuatro mese 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 vigente en la empresa.

Artículo 55.- Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las órdenes e

instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obstante para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores o compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicio.
6. Prestar la colaboración en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 56.-

1. Deducir, retener o compensar la suma alguna del monto de los salarios y prestaciones del dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa de estos para cada caso y sin mantenimiento judicial, con excepción de los siguientes:
2. Respecto de salarios que pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos, 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo del Trabajo.
3. Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de 50% de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en forma y en los casos que la ley lo autorice.
4. El banco popular, de acuerdo a lo dispuesto por la ley 24 de 1952 puede igualmente ordenar restricciones hasta de un 50% en salarios y prestaciones para cubrir créditos en forma y en los casos que la ley lo autorice.
5. En cuanto a las cesantías y las pensiones de jubilación la empresa puede retener el valor respectivo en los casos de los artículos 250 y 274 del Código Sustantivo de Trabajo.
6. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
7. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiere a las condiciones de este.
8. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en ejercicio de sus derechos de asociación.

9. Imponer a los trabajadores de carácter religioso, político, dificultades o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
10. Hacer autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
11. Hacer o permitir todo genero de rifas, colectivos de suscripciones en los mismos sitios.
12. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7 del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de lista negra cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresa en otras empresas a los trabajadores que se separen sean separados del servicio.
13. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el patrono en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de éstos será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
14. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales desde las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
15. Ejecutar o ejecutar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

Artículo 57.- Sé prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, los útiles de trabajo, materias primas, productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez a bajo la influencia de narcóticos, o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción que con las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución de trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e iniciar a su declaración por mantenimiento, a sea que sea participe o no de ellas.
6. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
7. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos de trabajo contratado.

CAPITULO XIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONE DISCIPLINARIAS

Artículo 58.- La empresa Tacones la Italiana no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos convencionales, colectivos, fallos arbitrales o en contrato de trabajo.

Artículo 59.- Se establece las siguientes clases de faltas leves y las correspondientes sanciones disciplinarias así:

- a. El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada sin excusas suficientes, 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 vez multa por la segunda parte del salario de un día; por

tercera vez suspensión del trabajo en la mañana o en la tarde, según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.

- b. 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 primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c. La falta total al trabajo durante el día sin excusa 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 suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- d. La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

PARAGRAFO: La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente a tiempo dejado de trabajar, el valor de las multas se consignaran en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos de los trabajadores del establecimiento que mas puntual y evidentemente cumpla con sus obligaciones. Las multas no podrán exceder la quinta parte del valor de l salario de un día.

Artículo 60.- Las multas que se preveen solo pueden causarse por retardos o faltas al trabajo sin excusas suficientes; no puede acceder por la quinta (1/5) parte del salario de un día y su importe se consigna en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos de trabajadores de establecimiento.

Artículo 61.- Constituye faltas graves:

- a. El retardo hasta 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b. La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente sin excusa correspondiente, por tercera vez.
- c. La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d. Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 62.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el patrono deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a la que pertenece. En todo caso se dejara constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no la sanción definitiva.

Artículo 63.- No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del tramite señalado en el anterior articulo.

PARAGRAFO: El personal vinculado con ventas tendrá una evaluación periódica sobre atención al cliente; al tercer llamado de atención por incumplimiento en sus funciones, se cancelara el contrato.

CAPITULO XIV

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACION

Artículo 64.- Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de Gerente, Coordinador, Administrativo.

Artículo 65.- Se deja claramente establecido que para los efectos del reclamo a que se refieren los artículos anteriores el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PARAGRAFO: En la empresa Tacones la Italiana no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPITULO XV

PUBLICACIONES

Artículo 66.- Dentro de los quince días siguientes a la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento el patrono debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos copias de caracteres legibles, en dos sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

CAPITULO XVI

VIGENCIA

Artículo 67.- El presente reglamento entrara a regir ocho días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento.

CAPITULO XVII

DISPOCIONES FINALES

Artículo 68.- Desde la fecha en que entra vigencia este reglamento, quedan suspendidas las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha, haya tenido la empresa.

CAPITULO XVIII

CLAUSULAS INEFICACES

Artículo 69.- 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, o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento aunque fueren más favorables al trabajador.

CIUDAD	DIRECCION	DEPARTAMENTO
Bucaramanga	Carrera 17B No. 48 - 19	Santander

Fecha

Diciembre 2 de 2005

FIRMA Y SELLO

HERMES PEREZ PEÑA

Anexo F. Portafolio de productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

LA EXPERIENCIA NOS DISTINGUE



*Carrera 17B#48-19
Teléfono 097-642-6573
Célular 3158413381
Bucaramanga, Colombia*

7\$&21(6 / \$,7\$/ , \$1\$

/ \$ (; 3(5,(1&,\$ 126 ' ,67,1* 8(

0 ,6,ï 1

(QWFRQHMØ, WØDQDSURYHP RV
ØRMDEUFDQMMGHFDQDGRSDUD
GDP D \ QxDRVP HNUH VDFRQHV
HDERLDGRFRQWFRQRJtDGFSXQW
WØØMRKXP DGRFRP SURP HMGR μ

9,6,ï 1

(QHØR 7DFRQHVØ, WØDQD
VHU XQDHP SUHVDGHUFRQFLGR
SUMLRDQYHGFSDUWP HQWØQHD
P HUFDRGFØDQDGRSRVXSURGXFWYIGDG
 \ WFRQRJtDGFSXQWμ



Careta 1/B#48-19

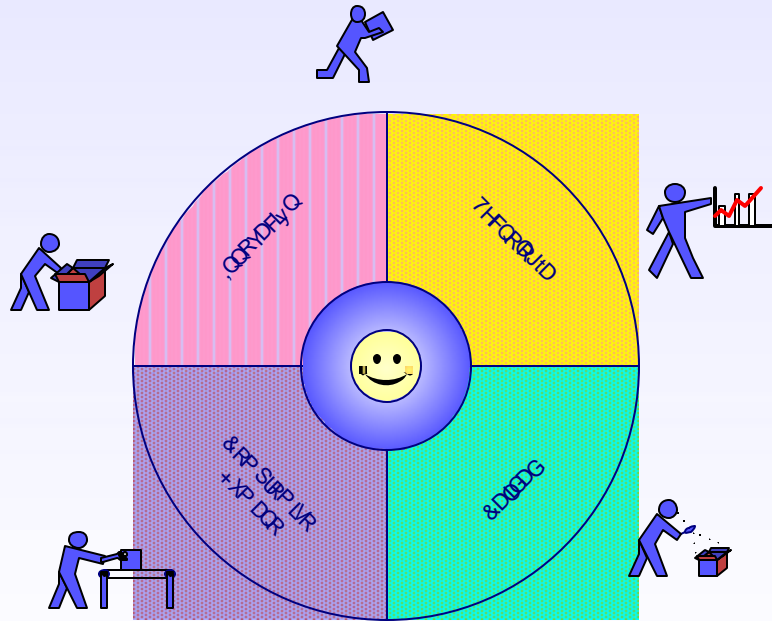
Teléfono 097-62-6573

Celular 3158416881

Bucaramanga, Colombia

35,1&,3,26 &25325\$7,926

/ \$ (; 3 (5 , (1 & , \$ 126 ' , 67 , 1 * 8 (



Caraa 17 B # 48-19
Telefon 097-62-6573
Obila 315841881
Bucuraria Obolia

PRODUCTOS

LA EXPERIENCIA NOS DISTINGUE

PLATAFORMA DE DAMA



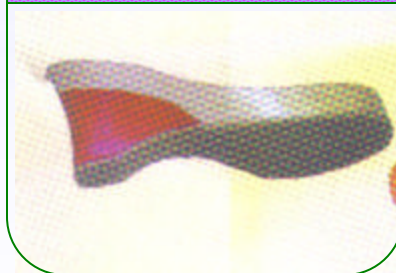
Materiales: Madera de balsa, microporos a, higuero o chingalé
Altura: Desde 3 ½ hasta 7 ½ cms

PLATAFORMA PARA DAMA



Materiales: Higuero
Altura: De 5 ½ a 7 ½ cms.

PLATAFORMA PARA DAMA EN DOS COMBINACIONES



Materiales: Balsa, higuero o microporos a, forro sintético.
Altura: Desde 3 ½ hasta 7 ½ cms.

Carrera 17B #48-19

Teléfono 097-62-6573

Celular 315841881

Bucaramanga, Colombia

PRODUCTOS

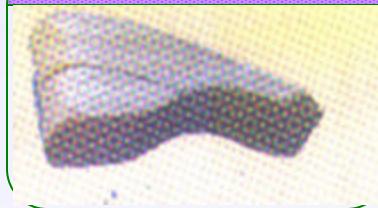
LA EXPERIENCIA NOS DISTINGUE

PLAYA CUBANA PARA DAMA



Materiales: Cedro, higuérón o chingalé.
Altura: De 2 ½ a 5 ½ cms.

PLAYA PARA DAMA



Materiales: Balso, higuérón o chingalé.
Altura: Desde 3 ½ hasta 5 ½ cms.

PLATAFORMA PARA NIÑA



Materiales Balso o microporosa
Medidas: De 2 ½ y 3 ½ cms.

Carrera 17/B #48-19

Teléfono 097-612-6573

Ciudad 3150416331

Bucaramanga, Colombia

PRODUCTOS

LA EXPERIENCIA NOS DISTINGUE

PLAYA PARA DAMA



Materiales: Higuérón, balso, chingalé.
Medidas: De 3 ½ a 5 ½ cms.

PLAYA TRES ESQUINAS PARA DAMA



Materiales : Cedro, higuérón, chingalé o balso.
Medidas: De 2 ½ a 4 ½ cms.

TACÓN CORRIENTE
PARA DAMA O NIÑA



Materiales: Cedro,
higuérón, chincalé o balso.
Medidas: De 1 ½ a 4 ½ cms.

Carrera 17 B#48-19

Teléfono 097-642-6673

Celular 3153416361

Buzonero Olofia