

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DE CALZADO
MATISS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**NATALIA HENAO ARIAS
ID: 74205**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍAS
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2010**

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DE CALZADO
MATISS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**NATALIA HENAO ARIAS
ID: 74205**

**Proyecto de Grado Aplicado para obtener el título de
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Director:
AMPARO TÉLLEZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍAS
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2010**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga ____ - ____ - 2010

DEDICATORIA

A Dios por ser el guía de mi vida, y por darme la sabiduría para hacer las cosas de la mejor manera.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional, brindándome la confianza para construir cada día de mi vida.

Natalia Henao Arias

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, por darme los conocimientos necesarios para la formación de mi vida profesional.

A MATISS, empresa que está bajo la dirección de Olga Patricia Arce H. por confiar en mí y brindarme la oportunidad de aprender y crecer tanto profesional como personalmente.

A la directora mi proyecto de grado, la Ingeniera Amparo Tellez, por ser una guía y por su exigencia para asegurar la calidad del proyecto.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	20
1.1 INFORMACIÓN GENERAL	20
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	20
1.3 PRODUCTOS ELABORADOS	21
1.4 CLIENTES	21
1.4.1. Clientes de maquila de Matiss	21
1.5 PRINCIPALES PROVEEDORES	21
1.6 PRINCIPALES COMPETIDORES	22
2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
3 ANTECEDENTES	24
4 JUSTIFICACIÓN	27
5. OBJETIVOS	28
5.1 OBJETIVO GENERAL	28
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
6. MARCO TEÓRICO	29
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
6.1.1. Estudio de un caso	29
6.1.2. Análisis de la situación	29
6.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	29
6.2.1 Misión	29
6.2.2 Visión	30
6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
6.3.1 Análisis externo de la empresa	31
6.3.2 Análisis interno de la empresa	31
6.3.3 Matriz DOFA	31
6.3.4 Formulación de metas	32
6.3.5 Formulación de estrategias	32
6.3.6. Factores claves del éxito	34
6.3.7 Matriz del perfil competitivo	34
6.3.8. Matriz de evaluación de factores externos	34
6.3.9. Matriz de evaluación de los factores internos	35
6.3.10. matriz interna – externa	37

6.3.11. cadena de valor	38
7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	39
7.1 DESCRIPCIÓN DE CADENA DE VALOR DE CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS	39
7.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTUAL RED DE OPERACIONES DE MATISS	40
7.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	42
7.3.1 Listado de Proveedores	42
7.3.2 Proceso de búsqueda, selección y evaluación de proveedores	43
7.3.3 Registro Histórico de compra de insumos en el 2010	43
7.3.4 Estructura actual de la industria de proveedores	44
7.3.5 Evaluación de proveedores	45
7.3.6 Conclusiones del análisis de proveedores	46
7.3.7 Aspectos por mejorar en el sistema de proveedores	46
7.4 ANÁLISIS INTERNO	47
7.4.1 Análisis de actividades fundamentales	47
7.4.1.1 Sistema de diseño y desarrollo de productos	47
7.4.1.2 Sistema de producción	48
7.4.1.3 Sistema de comercialización y ventas	73
7.4.1.4 Sistema de servicio al cliente	78
7.4.1.5 Conclusiones del análisis de las actividades fundamentales de la empresa	78
7.4.1.6 Aspectos por mejorar en las actividades fundamentales	79
7.4.2 Análisis de las actividades de apoyo	80
7.4.2.1 Infraestructura de la compañía.	80
7.4.2.2. Sistemas de información.	82
7.4.2.3. Logística.	82
7.4.2.4. Recursos humanos.	82
7.4.2.5 Conclusiones del análisis de las actividades de apoyo	84
7.4.2.6 Aspectos por mejorar en las actividades de apoyo	84
7.4.3 Análisis bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva	84
7.5. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO	87
7.5.1 Análisis fuerzas de Porter	87
7.5.2 Análisis de los competidores	91

7.5.3	Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria	95
7.6	ANÁLISIS DEL ENTORNO	97
7.6.1	Identificación de Amenazas	97
7.6.2	Identificación de Oportunidades	98
7.7	MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS	99
7.7.1	Resumen de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades	99
7.7.2	Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)	100
7.7.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E.)	101
7.8	DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	102
7.8.1	Definición de la Misión	102
7.8.2	Definición de la Visión	102
7.8.3	Valores y Principios	102
7.9	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.	103
7.9.1	Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización	103
7.9.2	Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias competitivas y de negocio	105
7.10	PRIORIZACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS VIABLES	108
7.10.1	Priorización entre las alternativas estratégicas viables	108
7.10.2	Explicación y justificación de las estrategias a implementar	110
7.11	Mapa Estratégico	111
8.	DESARROLLO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO	112
8.1	REDISTRIBUCIÓN DE PLANTA	112
8.2	ANÁLISIS DE CONVENIENCIA DE LA COMPRA DE UNA MÁQUINA PARA EL DESBASTE	114
8.3	MANUAL DE FUNCIONES	115
8.4	FICHAS DE REGISTROS PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	117
8.5	EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD FINANCIERA DE COMPRAR UNA MAQUINA DESBASTADORA	118
8.6	DISEÑO DE FORMATOS DE REGISTRO PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE	118

LA MANO DE OBRA	
8.7 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA CADA CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA	119
8.7.1 Diagnostico de necesidades	121
8.7.2. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN	122
8.7.3 Presupuesto de capacitaciones.	124
8.7.4 Implementación de las metodologías	125
8.7.5 Evaluación y Seguimiento.	127
9. CONCLUSIONES	128
10. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Principales Proveedores de Matiss	21
Tabla 2. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos	36
Tabla 3. Eslabones de la cadena de valor de cuero, calzado y marroquinería	38
Tabla 4. Porcentaje de descuento por proveedor y fecha de pago	39
Tabla 5. Listado de proveedores y los insumos	42
Tabla 6. Descripción de los procesos de búsqueda, selección y evaluación de proveedores	43
Tabla 7. Registro Histórico de compra de insumos	44
Tabla 8. Número de empresas Registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que se dedican a la comercialización y venta de insumos para el calzado	44
Tabla 9. Evaluación de proveedores en factores claves generadores de valor para l empresa	46
Tabla 10. Operarios con que cuenta la empresa y los procesos para los cuales están capacitados	51
Tabla 11. Listado de Herramientas	52
Tabla 12. Listado de maquinaria	53
Tabla 13. Ubicación por piso de cada proceso	60
Tabla 14. Referencias para registros de tiempos de producción	60
Tabla 15. Plantilla para el registro de tiempos	61
Tabla 16. Cuadro resumen de tiempos de cada proceso por el tipo de referencia de calzado.	61
Tabla 17. Producción promedio mensual por cada referencia en pares y en docenas de pares	63
Tabla 18. Operarios con que cuenta la empresa y los procesos que elabora cada uno	63
Tabla 19 . Registro de tiempos para simulación en Arena	63
Tabla 20 . Tasa de ocupación de los operarios	65
Tabla 21. Tiempo promedio en cola antes de ser atendido en cada proceso	67
Tabla 22. Tiempos promedios en el sistema y en cola	68
Tabla 23. Análisis de sensibilidad de aumento de la producción con la capacidad actual de la empresa	68
Tabla 24. Comparación de las posibles propuestas de mejoras	70
Tabla 25. Análisis de sensibilidad de la capacidad de producción con un operario más de solado	71
Tabla 26. Listado de clientes maquila y su ubicación	73

Tabla 27. Listado de clientes comercializadores	73
Tabla 28. Registro de ventas por tipo de clientes durante el 2010	74
Tabla 29. Distribución porcentual de cada uno de los tipos de producto que fabrica Matiss	74
Tabla 30. Ventajas y Desventajas de cada tipo de cliente de Matiss.	76
Tabla 31. Sistemas de control existentes en la empresa	80
Tabla 32. Descripción del recurso humano con que cuenta la empresa, forma de contratación y pago de parafiscales	83
Tabla 33. Análisis de las fuerzas de la industria	89
Tabla 34. Competencia directa de la empresa	91
Tabla 35. Matriz del perfil competitivo	94
Tabla 36. Identificación de Amenazas	97
Tabla 37. Identificación de Oportunidades	98
Tabla 38. Fortalezas y debilidades	99
Tabla 39. Oportunidades y amenazas de Matiss	99
Tabla 40. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.	100
Tabla 41. Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E.	101
Tabla 42. Matriz DOFA. Fuente: Realizado por el autor	106
Tabla 43. Priorización entre estrategias corporativas (Desarrollo y Penetración de mercados)	108
Tabla 44. Ubicación de procesos en la planta	112
Tabla 45. Flujo de caja de la compra de la máquina de desbaste	114
TABLA 46. Estrategias de Mercadeo	119
Tabla 47. Diagnostico de Necesidades.	121
Tabla 48. Diseño de la capacitación especifica por cargo	122
Tabla 49. Diseño de la capacitación general	123
Tabla 50. Presupuesto de capacitaciones	124
Tabla 51. Cronograma de Actividades	125
Tabla 52. Fórmula para cálculo de productividad laboral	127
Tabla 53. Registros productividad laboral	127

LISTA DE GRÁFICAS

	Pag.
Figura 1. Matriz Interna – Externa	37
Figura 2. Cadena de valor	39
Figura 3. Diseño de la actual red de operación Matiss	41
Figura 4. Desempeño de proveedores	47
Figura 5. Proceso de diseño de nuevos estilos del calzado	50
Figura 6. Descripción del proceso actual de producción	54
Figura 7. Descripción fotográfica del sistema de producción	56
Figura 8. Distribución de planta del primer piso	58
Figura 9. Diseño de simulación en Arena del actual sistema productivo de la empresa.	64
Figura 10. Diseño de simulación en Arena del actual sistema productivo de la empresa	64
Figura 11. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter	65
Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa	81
Figura 13. Bloques constructivos de la ventaja competitiva	84
Figura 14. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter	87
Figura 15. Mapa de Grupos Estratégicos	91
Figura 16 Matriz Interna y Externa	103
Figura 17. Matriz de BOSTON CONSULTING GROUP	104
Figura 18. Mapa estratégico de Matiss	111
Figura 19. Redistribución Piso 1	113
Figura 20. Redistribución Piso 2	113

LISTA DE FOTOS

Foto 1. Almacén Matis

Pag.
21

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A Matrices de evaluación a proveedores	132
ANEXO B Registro de tiempos por tipo de producto	134
ANEXO C Ventas del sector cámara de comercio	138
ANEXO D Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias competitivas y de negocio	140
ANEXO E Ficha de registros	144
ANEXO F Manual de funciones y responsabilidades	145

TÍTULO:

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DE CALZADO MATISS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): NATALIA HENAO ARIAS

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR:

AMPARO TELLEZ

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye la propuesta de un plan de mejoramiento continuo en la empresa de calzado Matiss. Para lograr los objetivos propuestos la metodología utilizada fue a partir del análisis de toda la cadena de valor de la industria a la que pertenece la empresa, estudiando así proveedores, análisis interno de la empresa y análisis de clientes con el fin de identificar la situación actual a la que se enfrenta Matiss y poder definir las propuestas de mejora. También se realizó un estudio externo a partir de las fuerzas de Porter y bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva y una evaluación de propuestas para la ampliación de la capacidad productiva a través del software Arena, igualmente se realizó un análisis de causalidad para determinar las causas vitales de la empresa. Las metodologías mencionadas anteriormente permitieron identificar las variables críticas para mejorar el desempeño de Matiss, encontrando como resultado fallas de distribución en la planta y capacidad productiva, falencias organizacionales y desventajas en cuanto a estrategias de ventas y mercadeo en la consecución de clientes. De acuerdo a estos resultados las propuestas de mejoras realizadas a Matiss fueron la redistribución de planta, programas de capacitación para sus empleados, incremento de la capacidad productiva por medio de la adición de un operario, establecimiento y documentación de manuales de funciones y responsabilidades, estrategias de ventas y Diseño de formatos de registros para el control de la producción y productividad de mano de obra.

PALABRAS CLAVES:

Calzado, Análisis externo, Análisis interno, planes de acción, plan de mejoramiento.

TITTLE

CONTINUOUS IMPROVEMENT PLAN IN THE SHOE COMPANY MATISS IN BUCARAMANGA

AUTHOR(S): NATALIA HENAO ARIAS

FACULTY: Industrial Engineering Faculty

DIRECTOR:

AMPARO TELLEZ

ABSTRACT

The development of this paper is the proposal of a continuous improvement plan in the shoe company Matiss. To achieve the objectives, the methodology used was based on an analysis of the entire value chain of the industry to which it belongs, studying of suppliers, internal business analysis, and studying of customers to identify the current Matiss situation facing and to define the improvement proposals. Also, an external review was conducted from the porter`s diamond model and factors for competitive advantage, and an assessment of proposals for the expansion of productive capacity through Arena software also conducted a causality analysis for determine the vital causes of the company. The methodologies mentioned previously allowed us to identify the critical variables to improve matiss performance, finding as a result, failure of plant distribution and production capacity, organizational shortcomings and disadvantages in terms of sales and marketing strategies in achieving customer. According to these results the improvements proposals were made to the redistribution of plant, training programs, increase production capacity through the addition of an operatorm establishment and documentation manuals of functions and responsibilities, and sales strategies design of record formats for the control of production and labor productivity.

KEYWORDS:

Footwear, external analysis, internal analysis, action plans, plan improvement.

INTRODUCCIÓN

MATISS es una empresa que fabrica y comercializa calzado de alta calidad y a pesar de haber sido constituida hace tan solo un año ha logrado capturar un gran número de clientes. Esto se ve reflejado en los ingresos de ventas presentados en los balances que nos muestra un incremento del 20%¹ los cuales les ha permitido mantenerse en el mercado y pensar en proyectarse para abarcar mas nichos, sin embargo MATISS no cuenta con organización administrativa establecida, el manejo de todos los procesos es arbitrario y aunque la empresa quiere crecer no tiene un plan definido de a dónde quiere dirigirse y proyectarse. Con este trabajo se busca identificar cuáles son las debilidades que presenta la empresa con el fin de crear las correcciones administrativas y organizacionales necesarias que permitan subsanar estas debilidades, también se busca realizar un análisis del macro entorno que permita reconocer las situación de la empresa frente al entorno y las oportunidades y amenazas a la que se debe enfrentar, el resultado de este análisis brindara los parámetros para la definición del plan estratégico y de las mejoras a realizar por parte de la empresa con el fin de asegurar que tanto la parte administrativa como la operativa estén alineados con la misión y visión de Matiss. El siguiente trabajo de grado está enmarcado en el estudio e identificación de los diferentes factores que de una u otra forma no solo afectan la empresa si no que también interfieren en ella y los cuales se deben tener en cuenta para lograr sus objetivos y su visión. Estos factores son el resultado de la autoevaluación organizacional como proceso analítico de diagnostico complementado con el análisis del entorno del sector del calzado y las tendencias del mercado en el contexto nacional e internacional lo cual permitirá realizar y proponer un plan de mejoramiento continuo que establezca las estrategias a seguir por parte de la empresa para enfrentar el medio y asegurar la satisfacción del cliente objetivo y el éxito de Matiss.

¹ Documentos, balances y estados financieros de la empresa Matiss; que facilito la gerente de la empresa Olga Patricia Arce H. en marzo del 2010

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA²

1.1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa: MATISS

Actividad económica: Fabricación y venta de calzado realizado con cuero

Productos y servicios: Calzado femenino formal e informal.

Teléfono: 6360874

Dirección: Calle 88 # 21 – 70, Diamante II, Bucaramanga

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

En el año 2006 se creó la empresa ASIS, una pequeña fábrica de calzado, ubicada en un garaje en el barrio San Francisco en la ciudad de Bucaramanga, esta empresa se dedicaba exclusivamente al mercado local. Al notar que la empresa no estaba registrando las ganancias que realmente querían obtener decidieron buscar a alguien interesado en asociarse con ASIS, de esta manera en enero del 2009 aparecen Olga Patricia Arce y Martin Parada, quienes vieron en ASIS una oportunidad para introducirse en el mundo de los negocios, propiamente en el mundo del calzado.

Olga y Martin desde el primer momento quisieron hacer un cambio radical, darle otro enfoque al negocio, darlo a conocer tanto nacional como internacionalmente, por esta razón lo primero que decidieron fue cambiar la razón social de la empresa, ahora esta fábrica de calzado se dio a conocer con el nombre de MATISS, de igual forma se adquirió nueva maquinaria, el número de empleados aumento, la bodega se desplazó a un lugar en el cual contaban con más espacio y trabajaban en un mejor ambiente.

MATISS, se dedicó desde el principio a darse a conocer en las ferias nacionales de calzado lo cual los ayudó a posicionarse. Pasaron de 1 cliente mayorista a 15 en tan solo un año.

Gracias al cumplimiento, calidad y buen servicio se ha logrado dar a conocer a nivel nacional proyectándose como una empresa líder en el calzado dama.

1.3 PRODUCTOS ELABORADOS

Matiss elabora calzado para dama en cuero genuino, con diseños innovadores y exclusivos hechos a la medida o por pedido del cliente, utilizando insumos de la

² Entrevista realizada a la gerente de la empresa Olga Patricia Arce H. en marzo del 2010.

mejor calidad para brindarle al producto una mejor comodidad y durabilidad del mismo, satisfaciendo las necesidades del cliente.

En las fotos 1 y 2 se muestra los producto elaborados por la empresa.

Foto 1. Almacén Matiss



Fuente: Autora del Proyecto

Foto 2. Almacén Matiss



Fuente: Autora del Proyecto

1.4 CLIENTES

El mercado objetivo de Matiss es el calzado para dama de estrato socioeconómico de 4,5 y 6. La empresa cuenta con dos canales de comercialización, uno es la maquila a empresas reconocidas a nivel nacional y el otro son personas que realizan su pedido sobre medidas.

1.4.1 Clientes de maquila de Matiss, clientes de comercializadora y clientes directos

1.5 PRINCIPALES PROVEEDORES

Matiss con el objetivo de garantizar la calidad de sus productos a sus clientes, cuenta con proveedores reconocidos por la calidad y cumplimiento en entrega de pedidos, en la Tabla 2 se muestra los principales proveedores por insumo

Tabla 1. Principales Proveedores de Matiss

CUEROS	TACONES	ACCESORIOS	MATERIALES
Cueros Itagui	Celis Serrano hermanos Ltda	Fantasia y Moda	La Nutria, (hilos, pegantes, etc.)
Cueros Huron	Mar Piel	Metro Herraje	El Pony, (vira)
Top cueros (Bga)	Formiplass SA.	Mil Herrajes	La Matraca

Fuente: Autora del proyecto con datos suministrados por la empresa

1.6 Principales Competidores

Los principales competidores de Matiss, son empresas productoras de calzado en cuero para dama que se caracterizan por su calidad y estilos innovadores y además están dirigidos para estratos 4,5 y 6.

Las siguientes son las empresas de calzado que según la gerencia son la principal competencia:

- Calzado Gloria Serrano.
- Calzado Marsupial.
- Calzado Pilatos.
- Calzado Mandarina.
- Calzado Davinci.
- Calzado Fiorini.
- Calzado Mascarada.
- Calzado Slendy.
- Calzado Siuk
- Calzado Clape

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad para que una empresa sea exitosa y competitiva es necesario no solo conocer el sector, sino también identificar los posibles escenarios futuros a los que esta se ha de enfrentar, por esta razón es importante explorar y aprovechar las oportunidades que el sector brinda, así mismo, atacar con firmeza las amenazas que puedan afectar la empresa. Por esta razón, es esencial que las empresas mediante un análisis del entorno se evalúen y diseñen un plan de mejoramiento que les permita crear estrategias para alcanzar un desempeño satisfactorio y una ventaja competitiva sostenible para la organización.

Según ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), “la producción entre Enero a Abril del año 2010, registra un crecimiento del 0.9%, al igual que las ventas totales y las ventas al mercado interno con un aumento de 2.7% y 6.4%”³. Esto indica que nacionalmente el sector se encuentra estable demostrando que se mantiene fuerte y con proyección, Sin embargo, la misma asociación revelo que en lo que lleva corrido del año “el sector de calzado y sus partes registró exportaciones por 15.3 millones de dólares, con un decrecimiento de -72% frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2009”⁴. Estas cifras indican que el sector debe trabajar arduamente para estabilizar las exportaciones que se registraban con respecto al año anterior.

Siendo MATISS una empresa nueva en el mercado, cuenta con productos de excelente calidad para ser hoy una organización productiva y competitiva, esto ha permitido que responda a las necesidades del mercado. Sin embargo, conociendo las posibilidades de crecimiento del sector en la región y el país, la apertura de mercados y la gran competencia existente y en constante crecimiento, MATISS debe prepararse para responder a este entorno, ya que aquellos factores que le han permitido crecer rápidamente y posicionarse en el mercado no son los mismos que le permitirán mantenerse en mercados futuros y ser sostenibles en el tiempo⁵.

MATISS se especializa en fabricar calzado para mujeres de 14 años en adelante, así mismo, se concentran en los estratos 4,5 y 6 debido a que los los costos de producción son altos. Razón por la cual la empresa maneja un mercado exigente debido a la calidad del calzado y su exclusividad es mas importante a la hora de

³ ACICAM, [en línea] publicado en 2010 [citado 2010] disponible en la página de internet: <http://www.acicam.org/document/s/comovaelsectorabril2010.pdf>

⁴ Ibid

⁵ José Uribe. "Santander". [En línea] DANE. Primer semestre 2008[citado el 30 de marzo del 2010]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2008/santander_icer_I_sem_08.pdf].

seleccionar un producto, sin embargo al penetrar y posicionarse mas en este mercado MATISS debe crecer como empresa y para esto debe estructurarse como una organización, es importante primero definir su estado actual, sus fortalezas como empresa y un sin número de variantes del entorno que le permitan identificar qué tipo de organización quiere ser , a donde quiere llegar y como lo va lograr, MATISS no cuenta con una estructura organizacional definida, no tienen establecidas las funciones y responsabilidades de cada colaborador que forma parte del proceso y mucho menos si está sobrevalorada su mano de obra.

Aunque MATISS tiene claro el tipo de calzado que fabrican, no tienen identificado que tipo de organización son realmente, cuáles son sus principales competidores, cuáles son sus pilares corporativos ni mucho menos como van a mantenerse, crecer y penetrar en el mercado nacional e internacional, es por esta razón que el primer paso a dar es el análisis del micro y macroentorno pues de esta forma se puede llevar a cabo el plan estratégico el cual pretende identificar las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades de la empresa para crear una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones del sector, también generar una identidad empresarial y sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización.

3. ANTECEDENTES

Algunos estudios que se encontraron acerca de empresas del calzado, se han enfocado más en la planeación estratégica de las mismas. Uno de estos estudios lleva como título: “Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle”⁶, este fue realizado por una estudiante de administración de empresas como tesis de grado en la ciudad de Guatemala, Guatemala. En el cual dice: “El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los precios de los combustibles que traen colateralmente un incremento automático en el nivel de precios, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra. Un plan estratégico en ejecución requerirá de inversión en organización por áreas de especialización, capacitación en el sector productivo, campañas de publicidad y propaganda para posicionarse en la mente del consumidor y un proceso agresivo de expansión. Tómese en cuenta el esfuerzo adicional que ello representa debido a que se compite con otras empresas en igualdad de oportunidades y con sus estrategias innovadoras”⁷

Aquí podemos ver cómo afecta lo que sucede en el macroentorno a las empresas, aspectos en los que día a día estas se ven amenazadas y para los cuales deben estar preparados.

De igual forma se encontró una tesis que lleva como título: “Plan de Mejoramiento Para la Empresa de Calzado Marquitos Sport en la Ciudad de Bucaramanga”⁸, esta aborda el estudio en 5 capítulos, los cuales se dividen de la siguiente forma: “un primer capítulo denominado Generalidades, donde se definirá la reseña histórica y evolución del calzado a nivel mundial, nacional y regional, vislumbrando el entorno en que se encuentra este gremio así como sus tendencias; un segundo capítulo de Diagnostico, que se enfatizara en el área de Gerencia, de Mercadeo,

⁶ Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle (tesis de grado), autor: Ethel Clarisa Guerra S. Universidad San Carlos de Guatemala. Pag 1 Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf,

⁷ Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle (tesis de grado), autor: Ethel Clarisa Guerra S. Universidad San Carlos de Guatemala. Pag 2 Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf,

⁸ Trabajo de grado: plan de mejoramiento para la empresa de calzado marquitos sport en la ciudad de Bucaramanga, Autores: Jackeline Botia Hernandez, Jorge Enrique Gualdron perez. Tesis de la Universidad Industrial de Santander. Pag: portada. Disponible en: http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=143562|20|13|79

de Producción, Financiera y Recurso Humano, el cual nos brindara un completo y detallado análisis de cada uno de estos planos, para de esta forma definir como se encuentra la empresa en cuanto a su estructura y funcionamiento interno; también se realizara en el tercer capítulo una investigación de mercados tanto a los clientes actuales de la empresa como al mercado potencial, es decir los diferentes almacenes que hacen llegar el producto directamente al cliente y su mercancía guarda similitud con las líneas de calzado para hombre que maneja la empresa y la competencia, que son los fabricantes de calzado para hombre que actualmente se encuentran fabricando calzado clásico y Sport al igual que Calzado Marquitos Sport, lo cual junto al diagnostico permitirá definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Un cuarto capítulo, donde se llevara a cabo la propuesta de mejoramiento la cual se acoplara a las necesidades de la empresa en todas sus áreas y un quinto capítulo denominado Seguimiento donde se realizara una planeación para lograr instaurar paulatinamente actividades que permitan corroborar que se han alcanzado las metas y objetivos propuestos en un tiempo determinado”⁹. De esta forma se puede ver la forma como los estudiantes de la Universidad de Santander realizaron el plan de mejoramiento y los alineamientos que siguieron.

Como este estudio se pueden encontrar muchos más, pues es de gran importancia para todas las empresas, no solo del sector de calzado, sino, de todos los sectores, realizar planes de mejoramiento, donde evalúen lo que están realizando y la forma como lo están llevando a cabo; con el fin de determinar las necesidades de realizar acciones de mejora o si los resultados son favorables poder mantener sus procesos actuales de tal forma que les permita asegurar el éxito.

⁹ Trabajo de grado: plan de mejoramiento para la empresa de calzado marquitos sport en la ciudad de Bucaramanga, Autores: Jackeline Botia Hernandez, Jorge Enrique Gualdron perez. Tesis de la Universidad Industrial de Santander. Pag: 21. Disponible en: http://tangara.uis.edu.co/biblio_web/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=143562|%20|13|79

4. JUSTIFICACIÓN

MATISS es una empresa relativamente nueva, lleva aproximadamente 1 año y medio en funcionamiento, la gerente y jefes de área no cuentan con una formación académica que les permita identificar como administrar correctamente o plantear estrategias para enfrentar los cambios en el entorno, por esta razón requieren de una persona capacitada que les brinde la asesoría y el apoyo necesario para llevar esto a cabo y obtener buenos resultados.

Por estas razones se ve la necesidad de realizar el plan de mejoramiento continuo, en el cual se evaluarán las áreas de la empresa, el funcionamiento que se le está dando a cada una, así mismo, se evaluará que está sucediendo en el macroentorno, cuales son aquellos factores que dificultan el buen desempeño de la empresa y teniendo en cuenta los resultados que se obtengan, se realizarán las propuestas de estrategias que serían de gran ayuda para el mejoramiento de la empresa.

Matiss busca día a día satisfacer las necesidades de sus clientes, innovar, mejorar su servicio y las condiciones de sus productos por eso están convencidos que con este plan de mejoramiento podrán tener bases para realizar cambios en la empresa, buscando así el éxito de todos los que hacen parte de ella.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de mejoramiento continuo para la empresa Matiss con el fin de obtener las acciones y orientación de los esfuerzos para lograr el éxito de la empresa dentro del sector y su posicionamiento en el mercado objetivo a corto, mediano y largo plazo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan estratégico para la empresa MATISS con el fin de realizar una autoevaluación empresarial y el análisis del entorno del sector que le permita plantear estrategias, para de esta forma lograr el posicionamiento y preferencia por sus clientes.
- Proponer acciones de mejoramiento que permitan orientar a MATISS a hacia la competitividad, logrando así que sea un verdadero líder en el mercado y asegurando la participación y alineamiento de los esfuerzos de todos los que forman parte de la empresa.
- Evaluar las mejoras propuestas y seleccionar e implementar las más relevantes para su aplicación a corto plazo.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de los términos aquí utilizados, se presentarán los conceptos y fundamentos bajo los cuales se guiará la investigación.

6.1.1 Estudio de caso

“Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia”¹⁰.

“Debemos enfatizar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado. En este sentido, Mintzberg (1990:109) sostiene que “No importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas «rigurosas»”¹¹

Los estudios de casos, al igual que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos (Yin, 1994), y, por otro lado, que pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache Pérez, 1999).

6.1.2 Análisis de la situación

El análisis de la situación consiste en un diagnóstico de datos pasados, presentes y futuros, que suministran una base para seguir un proceso de planeación estratégica.

^{10,11} SOSA CABRERA, Silvia. La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo , estudio de caso como estrategia de investigación.

Uno de los principales objetivos del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

6.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

6.2.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

6.2.2 Visión

Proporciona un Propósito y un Sentido de Misión. Un objetivo ambicioso y retador, no obstante un componente clave de una visión, no es lo mismo que una visión. Una visión es una esperanza, una meta, un sueño; ella incorpora los valores de la compañía (o del emprendedor), e implica un beneficio para los consumidores. Una visión poderosa se enfoca o mira hacia adelante. Una visión expresa el final, definiendo algunas metas excepcionales alrededor de las cuales las compañías deben organizar y orientar sus recursos. La visión debe servir como fuente de inspiración a la fuerza laboral en la búsqueda de objetivos comunes. La visión expresa lo que la compañía desea ser en el futuro, sin importar cuán imposible pudiese ser en el presente.

La visión debe ser apasionante, hasta inspiracional, para todos los accionistas de la empresa: inversionistas, la comunidad financiera en general, empleados, proveedores, consumidores potenciales, conyuges, amigos-todos. La visión debe ser tan grande, tan robusta, y tan ambiciosa que al expresarla-sin importar su ejecución- connote un efecto transformacional. Es entonces cuando la compañía comienza a convertirse en lo que en realidad quiere ser. Es ahí precisamente cuando el sueño y la realidad se fusionan.¹²

6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

¹² Copernicus. "Visión del Marketing". [En línea] Marketing Consulting. 2010 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: <http://www.copernicusmarketing.com/visiondemarketing/>

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

6.3.1 Análisis externo de la empresa

Consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

6.3.2 Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc. Diseño, evaluación y selección de estrategias: una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo¹³

6.3.3 Matriz DOFA

El nombre de DOFA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).

El análisis DOFA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos”

6.3.4 Formulación de estrategias

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

6.3.5 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter:

“El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. Amenaza de entrada de nuevos clientes
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

- **La rivalidad entre las empresas que compiten:**

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias

¹³ CN. "La Planeación Estratégica". [En línea] CN Crece Negocios.com. 20 de mayo 2009 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: [<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>]

que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

- **Amenaza de entrada de nuevo clientes**

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

- **El desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

- **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de

proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

- **El poder de negociación de los compradores**

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.”¹⁴

6.3.6 Factores Claves Del Éxito

“un factor clave de éxito es un “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. (Navarrete, H.; 2002: 18)”¹⁵

6.3.7 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.”¹⁶

6.3.8 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental,

¹⁴ CONTRERAS, Jose A.. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. [en línea] publicado en 2083 [citado 2010] disponible en la página de internet <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap490d>

¹⁵ NAVARRETE, Hernando. [en línea] publicado en 2083 [citado 2010] disponible en la página de internet <http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>,

¹⁶ Op Cit

política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

6.3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. (EFI)

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I y D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.¹⁷

Tabla 2. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades			
1. demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total	1.00		2.80

Fuente: Jose A contreras.

6.3.10 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

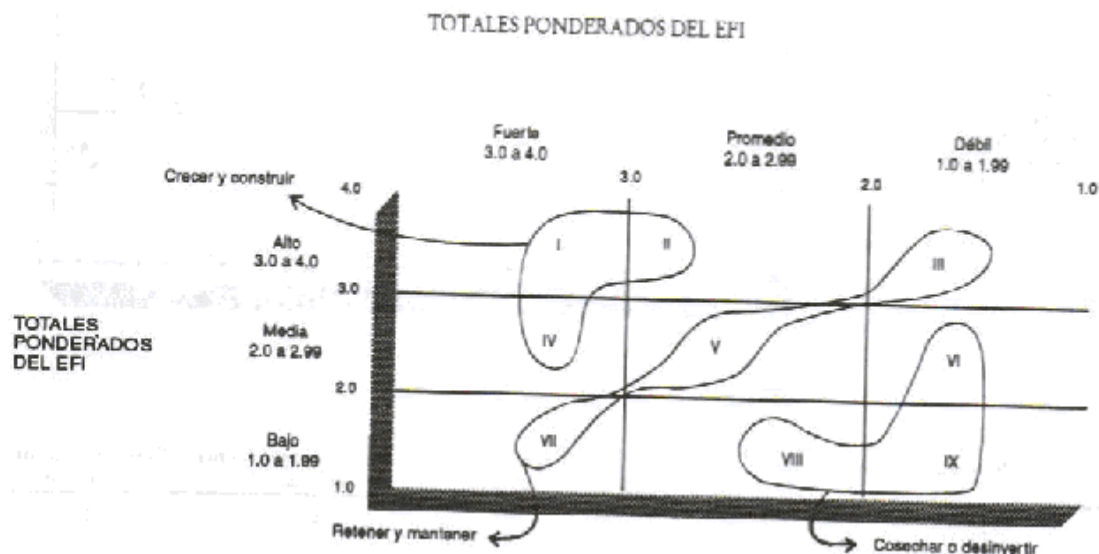
“La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede

¹⁷ Ibid, cap:57

considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Figura 3. Ejemplo de Matriz Interna - Externa



Fuente: Jose A. Contreras

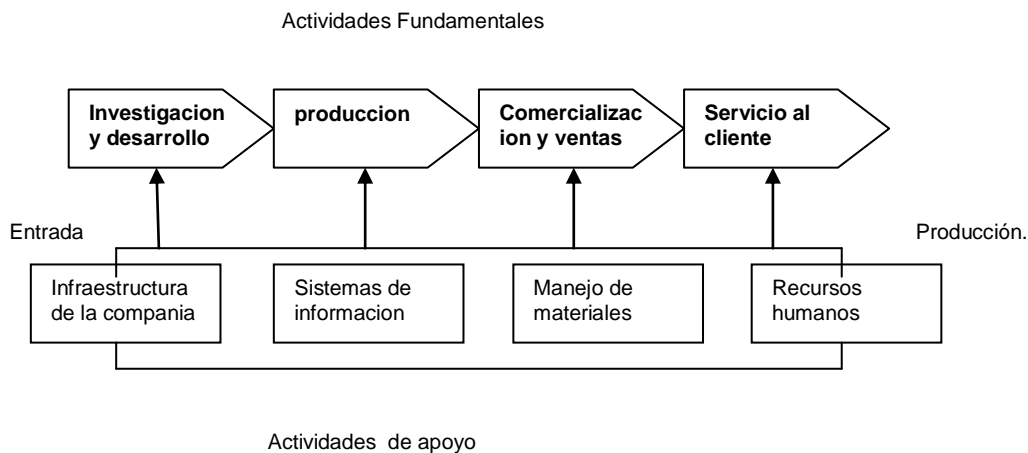
La Figura 3 contiene un ejemplo de una matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y construir” son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a “Cosechar o despojarse”. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y, por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1

contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la tajada más grande del porcentaje.”¹⁸

6.3.11. Cadena de Valor¹⁹

La cadena de valor a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades fundamentales y actividades de apoyo que le añaden valor al producto.

Figura 2 cadena de valor



Fuente: autora del proyecto con base en Búsqueda Bibliográfica

- **Actividades primarias:** tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización, el apoyo y el servicio post venta que se le dé. Las actividades fundamentales se descomponen en 4 funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas y servicio al cliente.
 - Investigación y Desarrollo: se ocupa del diseño de los productos y de los procesos de producción. Esta actividad puede aumentar la funcionalidad de los productos, así mismo, puede resultar en procesos más eficientes de producción, con lo cual se reducen los costos de producción.
 - Producción: esta función puede realizar actividades en forma tal que sea consistente con la calidad del producto, lo que lleva a una diferenciación y a menores costos.

¹⁸ Ibid, Matriz interna y externa. Cap:83

¹⁹ HILL, Charles. Administración estratégica, un enfoque integrado, sexta edición, Mc Graw Hill, 2002

- Comercialización y Ventas: las funciones de comercialización y ventas de una compañía pueden contribuir a crear valor de diferentes maneras, tales como: posicionamiento de la marca y publicidad, aumentando el valor que los clientes perciben de esta en cuanto a que esta función ayuda a crear una impresión favorable del producto de la empresa en las mentes de los consumidores, por último la comercialización y las ventas también pueden crear valor al descubrir las necesidades de los clientes y volvérselas a comunicar a la función de investigación y desarrollo de la empresa, la cual puede entonces diseñar productos que se adapten mejor a esas necesidades.

- Servicio al cliente: la función es proporcionar servicio y apoyo post venta. Esta función puede crear una percepción de un valor superior en las mentes de los consumidores al resolver problemas de los clientes y apoyarles después de que han comprado el producto.

- **Actividades de apoyo:** estas actividades de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se descomponen en cuatro funciones:
 - Manejo de materiales: controla la transmisión de los materiales físicos a través de la cadena de valor, desde su obtención hasta su producción y distribución. La eficiencia con lo cual esto se lleva a cabo puede reducir los costos de manera significativa y con ellos crear mayor valor.

 - Recursos Humanos: asegura que la compañía tenga la mezcla adecuada de personal capacitado para desempeñar sus actividades de creación de valor en forma eficiente, así mismo, asegura que la gente tenga capacitación, motivación y compensación adecuadas para desempeñar sus tareas de creación de valor.

 - Sistemas de Información: se refieren a los sistemas en mayor parte electrónicos para administrar inventarios, rastrear ventas, fijar precios para los productos, venderlos, atender las solicitudes de servicio de los clientes y así sucesivamente.

- Infraestructura de la compañía: es el contexto que abarca a toda una organización dentro del cual se dan todas las demás actividades de creación de valor.

7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

7.1 DESCRIPCIÓN DE CADENA DE VALOR DE CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS

La empresa Matiss pertenece a la cadena de valor de cuero, calzado y manufacturas, como se muestra en la Tabla 3, esta cadena está compuesta por seis eslabones que comprende desde la cría y levante del ganado hasta su último eslabón de la cadena que es que la distribución y comercialización de todos los productos elaborados al consumidor.

El presente diagnóstico de la empresa Matiss se realizará por medio del análisis de los tres eslabones más cercanos que componen la red de operaciones de Matiss; que son los proveedores inmediatos, la empresa manufacturera y los clientes. Se realizará por medio del análisis de la cadena de valor debido a que el desempeño de toda empresa es el resultado del valor agregado que se logra transferir de un eslabón a otro dentro de la industria a la que pertenece.

Tabla 3. Eslabones de la cadena de valor de cuero, calzado y marroquinería

Eslabón	Descripción
Hato ganadero	Comprende la cría y levante de ganado apto para sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo.
Mataderos-frigoríficos	Lugar donde se efectúa el sacrificio de ganado, se separa la piel y la carne del mismo y se conservan éstas en condiciones especiales.
Curtiembre	En esta fase se realizan una serie de procesos físicos y químicos con el fin de convertir la piel en un material duradero e imputrescible. Esta actividad genera fuertes efectos ambientales.
Fabricación de calzado	Esta actividad requiere de otros materiales adicionales al cuero como caucho, plástico, pegantes, entre otros, que a través del diseño, corte, guarnecido ⁵ y acabado logra un calzado adecuado para uso humano.
Manufactura de cuero	Incluye productos como bolsos, prendas de vestir, cinturones, billeteras, entre otros.
Distribución y comercialización	Los productos finales son puestos a disposición del consumidor.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación de Colombia

7.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTUAL RED DE OPERACIONES DE MATISS

En la Figura 3 esta la red de operaciones de Mattis identificándose en la figura los proveedores de primer y segundo nivel y también están los clientes de primer y segundo nivel.

La red de operaciones de Matiss se caracteriza por tener dos clases de proveedores de primer nivel, una clase de proveedores que son empresas productoras de cuero, suelas, tacones de cuero, forros, sobre plantillas y productos secundarios como herrajes, accesorios y materiales de ensamble los cuales son suministrados a la empresa por comercializadoras. Todos los insumos excepto el cuero son solicitados a los diferentes proveedores semanalmente y la forma de pago es de contado; por otro lado, los cueros los compran mensualmente y de acuerdo al proveedor reciben los siguientes descuentos:

Descuentos y formas de pago del cuero:

Tabla 4. Porcentaje de descuento por proveedor y fecha de pago

PROVEEDOR	PORCENTAJES DE DESCUENTOS	
	CONTADO	30 DÍAS
Top Cuero	7%	N.A
Curtiembres Itagüí	N.A	N.A

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a gerencia de la empresa

En el punto de fábrica, Matiss se encarga de la fabricación de todo su calzado y lo distribuye a sus clientes de primer nivel los cuales se clasifican en clientes mayoristas, cliente final Matiss y Cliente Maquila.

- **Cliente Mayorista:** este cliente selecciona las referencias que Matiss ofrece según sus necesidades y las comercializa bajo la marca Matiss, este cliente obtiene un precio 25% inferior al precio de detal.
- **Cliente Maquila:** este cliente tiene la opción de seleccionar las referencias que Matiss ofrece o solicitar la fabricación de sus propios diseños los cuales son comercializados bajo su propia marca, este cliente obtiene un precio 25% inferior al precio de detal.
- **Cliente Final Matiss:** este cliente selecciona el diseño y tiene la opción de ajustarlo a sus necesidades seleccionando el color, tipo de cuero, tacón y accesorios de acuerdo a las opciones que Matiss le ofrece.

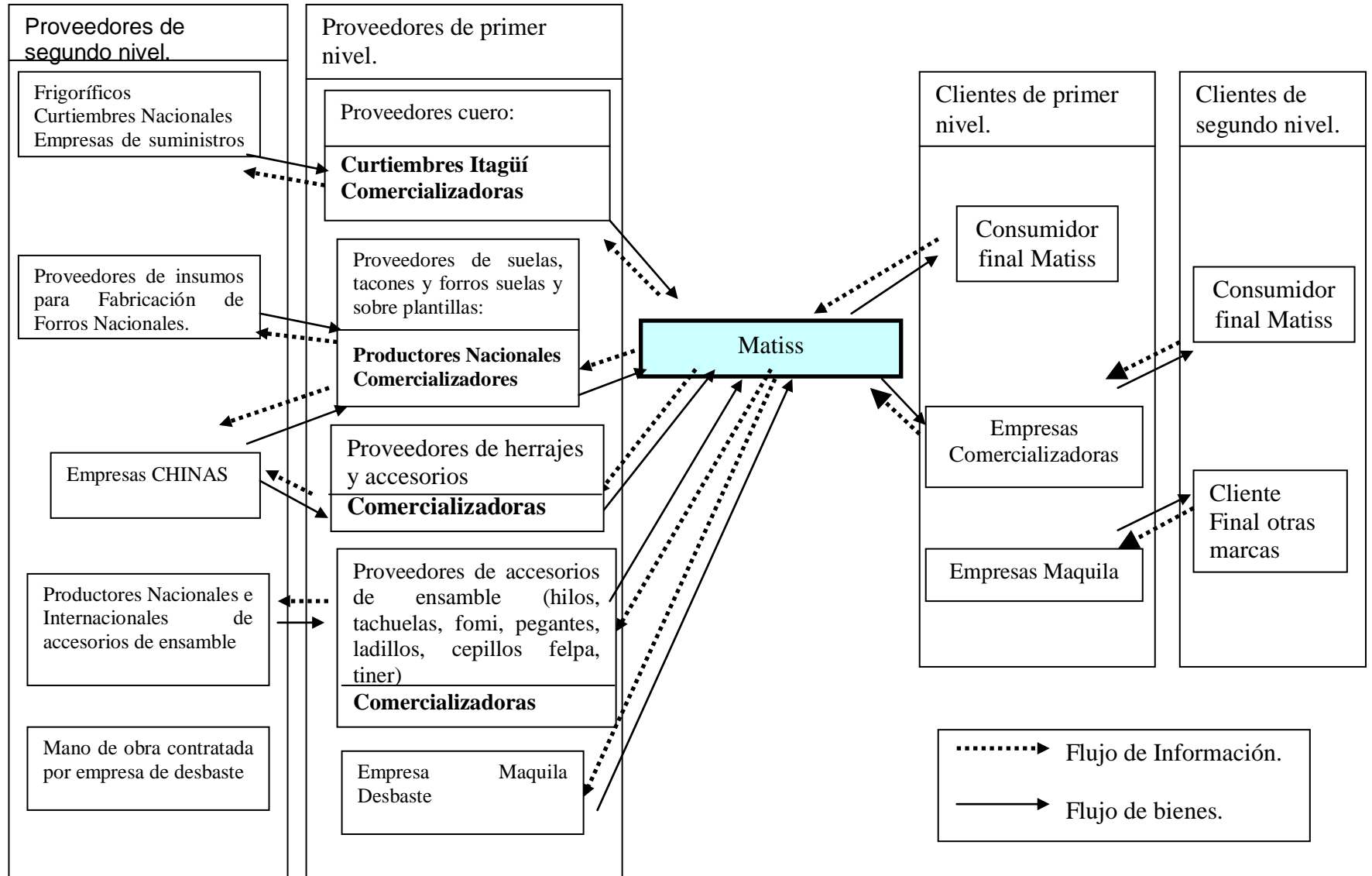
La forma de pago que Matiss brinda a sus clientes depende específicamente de si es un cliente nuevo o antiguo, para los clientes nuevos Matiss exige un anticipo

del 50% antes de empezar la producción, y antes de enviar el pedido estos deben cancelar el saldo, mientras que a los clientes antiguos se les cobra en el momento de la entrega del pedido y en algunos casos se les brinda hasta un plazo de 15 días después de la entrega del pedido.

Los Clientes de segundo nivel se clasifican así:

- **Cliente Final Matiss:** este cliente es aquel que realiza la compra del calzado bajo la marca Matiss en el punto de venta de alguno de los clientes mayoristas.
- **Cliente Final otras marcas:** este cliente es todo aquel que realiza la compra del producto final pero no tiene conocimiento ni reconoce la marca Matiss ya que lo adquiere bajo otra marca a alguno de los clientes Maquila.

Figura 3. Diseño de la actual red de operación Matiss



Fuente: Elaboración propia

7.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Como se mencionó anteriormente el diagnóstico de la empresa se realizará por medio del análisis de la cadena de valor de la empresa a través de la exploración de los tres eslabones de la cadena que interactúan con la empresa.

La primera fase es el análisis de proveedores, en la cual se buscará caracterizar los procesos relacionados con los proveedores, evaluar los factores claves que inciden en la generación de valor y proponer aspectos por mejorar relacionados con el sistema de proveedores.

La información que se tuvo en cuenta para el análisis es:

- Listado de proveedores de Mattis.
- Cantidades insumos compradas mensualmente.
- Como se realiza el proceso de búsqueda, selección, contratación y evaluación de proveedores.
- Estructura de la industria de proveedores.

7.3.1 Listado de Proveedores

En la Tabla 8 se muestra el listado de los proveedores con que cuenta la empresa.

Tabla 5. Listado de proveedores y los insumos

No.	PROVEEDOR	INSUMOS	UBICACIÓN	CLASE DE PROVEEDOR
1	Curtiembres Itagui	Cueros	Medellín	Productor
2	Cueros Huron	Cueros	Cali	Productor
3	Top Cueros	Cueros, pegantes y cuños	Bucaramanga	Productor y Comercializador mayorista
4	PONY	Vira, Croupon	Bogotá	Productor
5	Estilos y diseños	Tacones de madera	Bucaramanga	Comercializador Mayorista
6	Paolini	Forros para tacón	Bucaramanga	Productor
7	ECOFIBRAS	Forros para tacón	Curiti - Santander	Productor
8	Celis Serrano Hermanos	Tacones en diferentes materiales excepto madera	Bucaramanga	Comercializador Mayorista
9	ALCAS IMPEX	Telas	Bucaramanga	Comercializador Mayorista
10	Fantasia y Moda	Accesorios	Bucaramanga	Comercializador mayorista
11	MetroHerrajes	Accesorios	Bucaramanga	Comercializador Minorista
12	MilHerrajes	Accesorios	Bucaramanga	Comercializador Minorista
13	Peletería LA NUTRIS	Pegante, Hilos y demás	Bucaramanga	Comercializador Minorista
14	Peletería LA MATRACA	Pegante, Hilos y demás	Bucaramanga	Comercializador Minorista

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a Gerencia

7.3.2 Proceso de búsqueda, selección y evaluación de proveedores

En la Tabla 6, se muestra como Matiss realiza cada uno de los procesos de búsqueda, selección y evaluación de proveedores.

Tabla 6 Descripción de los procesos de búsqueda, selección y evaluación de proveedores

No.	PROCESO	FORMA EN QUE SE REALIZA
1.	Búsqueda de proveedores	-Participación en ferias locales de insumos para calzado. - Proveedores que son referidos por empresarios a los socios de la empresa.
2.	Selección de proveedores	-Matiss le solicita a los proveedores una cotización en la cual especifiquen insumos que manejan, referencias, precios, cantidades máxima que pueden suministrar, forma de pago y garantía de los insumos. - Se reúnen los cuatro socios para analizar la cotización enviada por el proveedor y analizan según los proveedores que manejan si el nuevo proveedor les ofrece mejores opciones. -Matiss le comunica a los proveedores seleccionados que van a realizarles pedidos.
3.	Solicitud de pedidos	Mattis le solicita semanalmente a los proveedores excepto al del cuero que es mensual, el envío de insumos a la planta de la empresa.
4.	Inspección de calidad de insumos	La inspección de los insumos no se realiza inmediatamente la empresa recibe los insumos de sus proveedores, sino que los operarios cuando está en la elaboración del calzado determinan si el insumo cumple con los atributos de calidad y si no cumple informan a la Gerencia del insumo rechazado para que gestione ante el proveedor la garantía de los insumos.
5.	Evaluación	La empresa no realiza periódicamente la evaluación a sus proveedores.

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a gerencia de la empresa

7.3.3 Registro Histórico de compra de insumos en el 2010

Uno de los factores que define el poder de negociación de las empresas con sus proveedores es el volumen de compra que represente cada cliente, para esto se consulto en el registro contable de la empresa las compras por cada insumo en los meses de Febrero del 2010 a Agosto del mismo año, como se muestra en la Tabla 7. De los registros de compra de insumos se puede analizar que el volumen de compra es bajo por lo cual no se podría establecer estrategias de compra

directa a proveedores productores o realizar importaciones directas de la empresa ya que no se cumple con los montos mínimos que justifiquen a la empresa la negociación directa de sus insumos, además que el insumo mas representativo para la empresa es el cuero ya que representa mas 33% del total de compras de insumos.

Tabla 7. Registro Histórico de compra de insumos

REGISTRO HISTÓRICO DE INSUMOS								
#	INSUMO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	cuero	3'500.000	3'325.000	3'511.900	3'465.159	3'495,562	3535619,15	3453531,55
2	suela	1'200.000	1'140.000	1'204.080	1'188.054	1'198.478	1212212,28	1184067,96
3	tacón	800.000	760.000	802.720	792.036	798.985	808141,52	789378,64
4	forro cuero	1'000.000	950.000	1'003.400	990.045	998732,2	1010176,9	986723,3
5	herrajes y accesorios	1'900.000	1'805.000	1'906.460	1'881.086	1897591,2	1919336,11	1874774,27
6	materiales	1'600.000	1'520.000	1'605.440	1'584.072	1597971,5	1616283,04	1578757,28
7	TOTAL	10.000.000	9.500.000	10.034.000	9.900.456	9.987.322	10.101.769	9.867.233

Fuente: Registro contable de Matiss del 2010

7.3.4 Estructura actual de la industria de proveedores

La estructura actual de la industria de proveedores se caracteriza por lo siguiente:

-Es una industria que esta en etapa de madurez, por lo cual existe un gran número de empresas dedicadas a esta actividad económica, para la corroboración de esta información se indagó en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio el numero de empresas que se dedican a la comercialización y venta de insumos para el calzado y se hallaron los siguientes resultados que están en la Tabla 8.

Tabla 8. Numero de empresas Registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que se dedican a la producción, comercialización y venta de insumos para el calzado

No.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	2007	2008	2009
1	Productoras de insumos para la industria del calzado	20	22	23
2	Comercializadoras al por mayor de insumos para el calzado	25	27	28
3	Comercializadoras al por menor de insumos para el calzado	69	58	62
4	Peleterías y establecimiento de venta al detal de insumos para el Calzado	58	68	72
TOTAL		172	175	185

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga del 2007, 2008 y 2009

La anterior tabla corrobora que la industria de proveedores esta en etapa madurez y se encuentra fragmentada por el gran numero de competidores y porque no existe un líder en la industria.

Uno de los datos que es relevante mencionar es que a pesar que Bucaramanga es una ciudad caracterizada por la producción de calzado, el número de empresas productoras de insumos solo representa según el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio en promedio de los tres años el 15,22% de la totalidad de proveedores. Y de estas empresas productoras ninguna es una curtiembre y en su mayoría las empresas productoras de insumo menos representativos como suelas, tacones y forros para tacones.

7.3.5 Evaluación de proveedores

Debido a que actualmente la empresa no realiza evaluaciones a sus proveedores y no tiene identificado en que aspectos deben mejorar, se elaboró una metodología para evaluar cada uno de los proveedores y determinar en qué aspectos Matiss debe reforzar para su gestión con proveedores.

El primer paso consistió en la determinación de los factores claves de los proveedores que son generadores de valor para Matiss, para esto se realizó una retroalimentación con la empresa, determinando que los factores de éxito son:

- Precio competitivos.
- Calidad de insumos.
- Cumplimiento en tiempos de entrega.
- Innovación en los insumos.
- Garantía de insumo defectuoso.

La justificación para la selección de estos factores es que cuando Matiss esta proceso de búsqueda de nuevos proveedores y renovación de convenios comerciales con los mismos los parámetros que evalúan para selección son los anteriormente nombrados.

Para la valoración de cada uno de estos factores se creó una matriz de valoración por factor que oscila entre los valores 1 a 4, siendo 1 un desempeño bajo de proveedores y 4 un desempeño superior al de los proveedores del mercado, las matrices de valoración están en el ANEXO A. En la Tabla 9 se muestra el resultado de la evaluación de cada uno de los factores para cada empresa que es proveedora para Matiss.

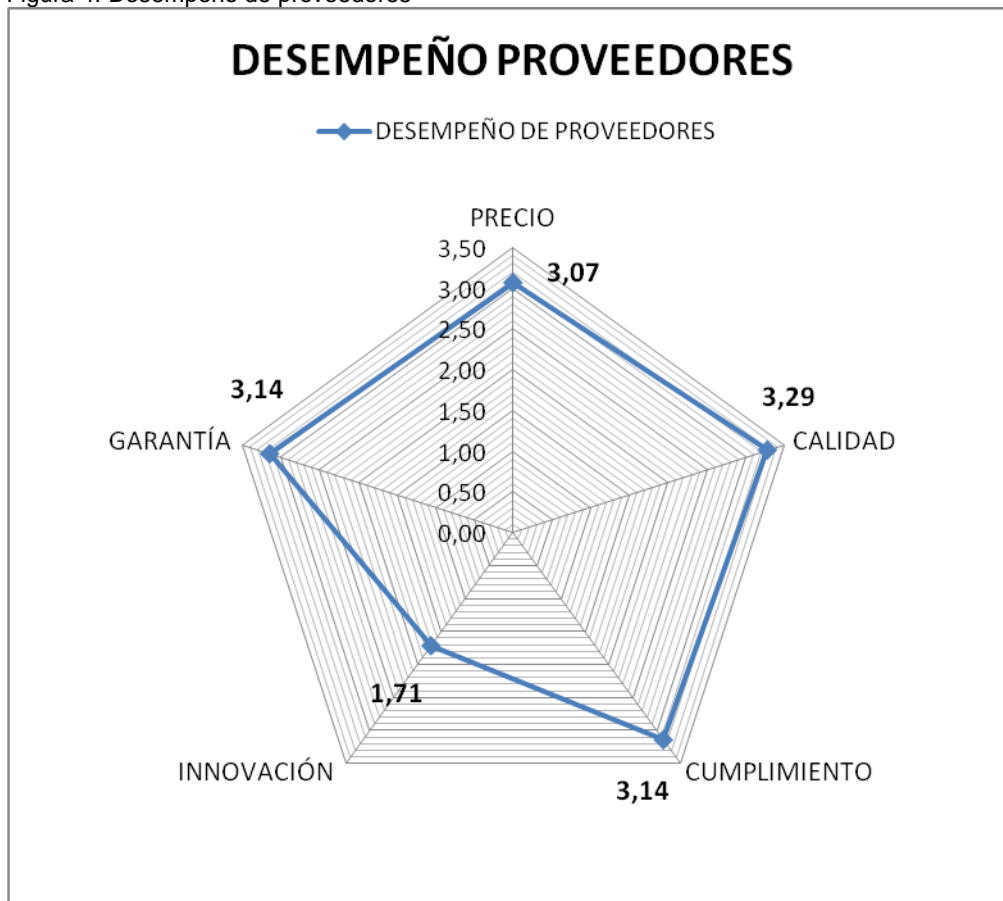
Tabla 9. Evaluación de proveedores en factores claves generadores de valor para la empresa

No.	PROVEEDOR	INSUMOS	EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES					PUNTAJE
			PRECIO	CALIDAD	CUMPLIMIENTO	INNOVACIÓN	GARANTÍA	
1	Curtiembres Itagüí	Cueros	2	4	4	3	2	3,75
2	Cueros Huron	Cueros	3	4	4	2	3	4
3	Top Cueros	Cueros, pegantes y cuños	4	4	3	1	4	4
4	PONY	Vira, Croupon	3	3	4	2	3	3,75
5	Estilos y diseños	Tacones de madera	3	2	3	1	4	3,25
6	Paolini	Forros para tacón	2	3	2	2	3	3
7	ECOFIBRAS	Forros para tacón	4	4	2	2	3	3,75
8	Celis Serrano Hermanos	Tacones en diferentes materiales excepto madera	4	2	2	1	4	3,25
9	ALCAS IMPEX	Telas	3	4	2	2	3	3,5
10	Fantasia y Moda	Accesorios	3	4	4	2	3	4
11	MetroHerrajes	Accesorios	3	4	4	2	2	3,75
12	MilHerrajes	Accesorios	3	3	4	2	2	3,5
13	Peletería LA NUTRIA	Pegante, Hilos y demás	3	2	3	1	4	3,25
14	Peletería LA MATRACA	Pegante, Hilos y demás	3	3	3	1	4	3,5
PROMEDIO DE PUNTAJE POR PARÁMETRO			3,07	3,29	3,14	1,71	3,14	3,59

Fuente: Autora del proyecto con entrevista a Gerente y Socios de la empresa

Con los resultados obtenidos en la evaluación de los proveedores, se cálculo el promedio por cada factor clave y se realizó la Figura 4 en la cual se muestra el resultado promedio de cada factor.

Figura 4. Desempeño de proveedores



Fuente: Autora del proyecto

De la figura 4 se evidencia que los factores de Garantía, Precio, Calidad y Cumplimiento tiene en promedio una valoración mayor a 3,07 lo cual significa que en promedio la empresa encuentra en sus proveedores a estos factores como generados de valor ya que cada factor tiene una valoración superior por el cumplimiento de los atributos requeridos por la empresa en cada uno de los factores de garantía, precio, calidad y cumplimiento de entrega. En cambio para el factor de innovación el cual consiste en que la empresa plantea que requiere que sus proveedores actualicen y ofrezcan insumos con características únicas y diferenciadoras en el mercado es de 1,71 lo cual indica que este factor esta destruyendo valor en la cadena porque en promedio los actuales proveedores de Matiss les ofrecen los mismos insumos que ofrece el mercado y no realizan actualizaciones constantes en sus portafolio de productos y por lo tanto Matiss no logra contar en el mercado con una diferenciación de calzado para dama elaborado en diferentes materiales a los que son ofertados ya en el mercado.

7.3.5 Conclusiones del análisis de proveedores

Del análisis realizado a los proveedores se concluye:

- Matiss cuenta con un número de proveedores que logran suplir la demanda total de insumos que tiene la empresa, por lo cual no es un factor limitante la disponibilidad de insumos para la producción de la empresa, esto se debe a que la industria de proveedores en Bucaramanga es una industria que está en el ciclo de madurez y por lo tanto existe un gran número de empresas que realizan la misma actividad y hay alta rivalidad entre empresas proveedoras, lo cual ha generado que los proveedores garanticen el suministro de la totalidad de insumos porque sino las empresas productoras contratan a otro proveedor.
- Los actuales proveedores de la empresa están generando valor a Matiss en lo relacionado con precios competitivos, calidad de insumos, garantía de insumos defectuosos, esto según la evaluación de factores claves realizada. Pero en el factor de innovación en insumos que le ofrecen a Matis, están destruyendo valor porque los proveedores no renuevan constantemente su portafolio de insumos sino que ofertan los mismos insumos que están en el mercado.
- El actual volumen de compra de insumos de la empresa es bajo, por lo cual se recomienda a la empresa seguir adquiriendo manejando la política de compra de insumos que manejan actualmente como el pago de contado para evitar intereses de mora, la no importación de sus insumos, pero se sugiere realizar un estudio de inventario para evaluar cual es tiempo óptimo entre pedidos que minimicen los costos.

7.3.6 Aspectos por mejorar en el sistema de proveedores

Según el análisis realizado a los proveedores los siguientes son aspectos por mejorar relacionados con los mismos:

- Se debe empezar a buscar a nuevos proveedores que manejen insumos innovadores y que se diferencien de los insumos tradicionales que se ofertan en el mercado actualmente, para de esta manera profundizar y crear mayor ventaja competitiva a la empresa de la estrategia de diferenciación de producto que actualmente manejan.
- Se debe evaluar periódicamente a los proveedores según la matriz de evaluación de factores claves que se diseñó.
- Se sugiere que la empresa cuente con un proceso de inspección de calidad de los insumos para detectar insumos defectuosos en la recepción de los mismos e informar a los proveedores para iniciar con el proceso de garantía.

7.4 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la empresa se continuó con la metodología del análisis de la cadena de valor en la cual se establece que las actividades de la empresa se clasifican en dos y cada una de estas dos actividades se dividen en cuatro sistemas, estas son:

- **Actividades fundamentales**

Las actividades fundamentales se dividen en las siguientes cuatro funciones:

1. Sistema de diseño y desarrollo de productos.
2. Sistema de producción.
3. Sistema de comercialización y ventas.
4. Sistema de servicio al cliente.

- **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo de la empresa se clasifican en:

1. Infraestructura de la compañía.
2. Sistemas de información.
3. Logística.
4. Recursos humanos.

Para el análisis interno de Matiss se caracterizó cada una de las actividades fundamentales y de apoyo; y a partir de la caracterización se indagó sobre la idoneidad de como la empresa realiza cada una de las actividades y de esta forma se plantearon posibles planes de acción para su mejoramiento que posteriormente se deben evaluar para determinar cuales se deben implementar.

7.4.1 Análisis de actividades fundamentales

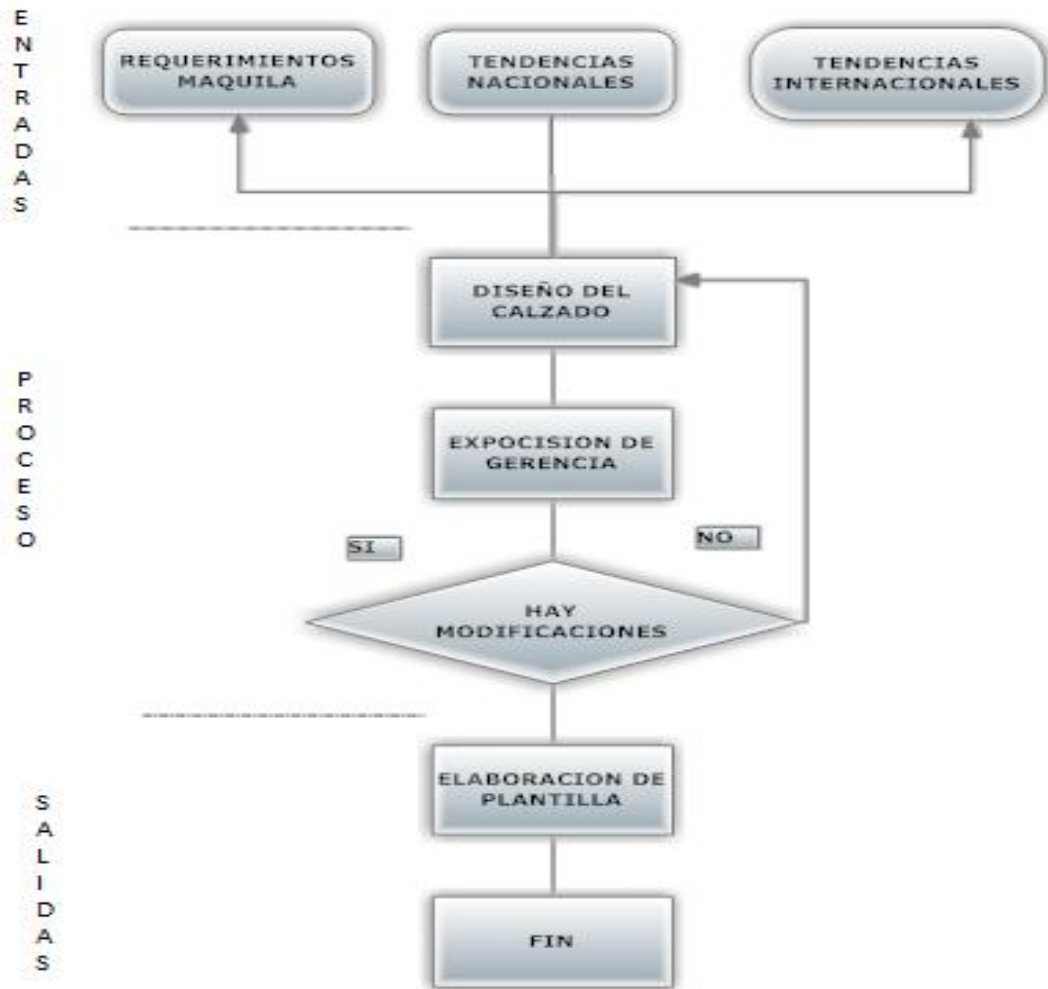
7.4.1.1 Sistema de diseño y desarrollo de productos

El diseño de los diferentes productos de Matiss se lleva a cabo principalmente por las tendencias nacionales de calzado las cuales son detectadas a través de las diferentes Ferias que realiza el sector a nivel nacional, local y a las cuales la empresa trata de asistir en su mayoría ya que es su principal fuente de información, pues en estas no solo se identifican las tendencias de diseño y moda, sino también de materias primas que rigen la estructura de dichos diseños. Otra fuente que utiliza Matiss es el internet a través del cual se observan las tendencias mundiales teniendo en cuenta que parte del calzado es dirigido a exportaciones en puerto rico país que por su cultura se rige no solo por las tendencias latinas si no también americanas. Además de estas fuentes Matiss cuenta con un diseñador cuya experiencia en el sector ha permitido no solo identificar las necesidades del mercado para aplicarla en sus diseños, sino que también ha servido para que el diseñador adquiera habilidades para crear sus propios diseños e innovar en

cada uno de ellos dándoles un estilo que permite reconocer los diseños de la empresa

El sistema de diseño y desarrollo del calzado es mas utilizado cuando el producto va a dirigido al cliente directo Mattis, , es decir aquel que se acerca a la fabrica y permite que el diseño sea mucho más flexible y personalizado, ya que los diseños para cliente mayoristas en la actualidad son muchos más enfocados a las necesidades específicas de dichos clientes de acuerdo a la exigencia de su cliente final; de la misma manera ocurre con el cliente maquila quien no solo se enfoca en pocos diseños si no que también selecciona las materias primas de acuerdo a sus necesidades muchas veces limitando los diseños y la innovación de los mismos. En la Figura 5 se muestra el proceso de elaboración nuevos diseños de calzado que se desarrolla en Matiss.

Figura 5. Proceso de diseño de nuevos estilos del calzado



Fuente: Autora del proyecto con base a entrevista a Diseñador de Matiss

7.4.1.2 Sistema de producción

El sistema de producción actual de Matiss es por pedidos por lo cual el proceso de producción inicia cuando se genera una orden de compra de un cliente, además el tipo de producción es artesanal debido a que el valor diferenciador del calzado es su elaboración manual. Para la caracterización del sistema de producción se realizó la descripción de lo siguiente:

1. Recursos disponibles.
2. Descripción del proceso de producción.
3. Distribución de planta.
4. Registro de tiempos de producción.
5. Simulación en Arena de las capacidades actuales de producción

- **RECURSOS DISPONIBLES**

Los recursos con que cuenta Matiss para su producción son:

1. Mano de obra

Matiss cuenta con un Recurso Humano para su sistema de producción de seis operarios los cuales están asignados de la siguiente manera según cada parte del proceso, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Operarios con que cuenta la empresa y los procesos para los cuales están capacitados

OPERARIO	CAPACITACIÓN RECIBIDA
Operario 1	Diseño
Operario 2	Corte, Modelaje y Escalado
Operario 3	Armado
Operario 4	Solador, terminado
Operario 5	Prefabricado
Operario 6	Emplantillado, empacado y almacenamiento

Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas realizadas a Matiss

Matiss cuenta con tres operarios fijos: el diseñador, operario de prefabricado y solador, mientras que el resto de sus operarios son por tarea asignada lo cual puede traer como consecuencia altos índices de rotación, sin embargo Matiss a diferencia de la mayoría de empresas de la competencia cuenta con producción en todo el año lo que asegura oportunidad de trabajo para cada uno de sus operarios, ya que en otras empresas cuentan con un periodo de trabajo muerto en los últimos meses del año donde no se genera producción y por ende los operarios se ven en la necesidad de buscar otras oportunidades. Los operarios más importantes o que requieren una calidad de mano de obra mas especializada son el solador, costurera y diseñador puesto que es en esta parte del proceso donde se hace mas notorio la calidad del calzado.

3. Maquinaria y Herramienta

De acuerdo a las características del producto de Matiss el sistema productivo es altamente artesanal, razón por la cual aunque se han desarrollado tecnologías que agilizan y hacen más eficiente el proceso de calzado como Maquinas moldeado de las plantillas , Máquinas para moldeado por inyección de suelas, cortadores hidráulicos y maquinas de coser especializadas estos no aplican a Matiss teniendo en cuenta que están mucho más enfocados a ser utilizados en economías de escala donde la cantidad de volumen de producto es demasiado alta y el producto es estandarizado, por el contrario Matiss maneja 50 referencias por temporada limitando la utilización de dichas tecnologías y siendo más exigente en su mano de obra, es decir que en el momento de decidir incrementar la capacidad de producción de Matiss la mano de obra es mucho más importante que la mejora de maquinas y herramientas, siendo entonces los factores limitantes de la producción, espacio y mano de obra.

Los principales elementos de transformación son herramientas de manejo manual que facilitan los procesos de producción. En la Tabla 11 muestra el listado de herramientas manuales con que cuenta la empresa y en la Tabla 12 se muestra el listado maquinaria con que cuenta la empresa y el estado actual de la maquinaria y herramientas.

Tabla 11. Listado de Herramientas

#	HERRAMIENTAS	CANTIDAD	ESTADO ACTUAL
1	Regla	2	Deterioradas
2	Horma	144	Bueno
3	Cuchilla	2	Bueno
4	Punzón	3	Regular
5	Lapiceros	10	Bueno
6	Mesa de corte	1	Regular
7	Tijeras	5	Deterioradas
8	Martillo	3	Bueno
9	Mesa de Armado	3	Bueno
10	Cuchillo	2	Regular
11	Piedra de afiliar	1	Bueno
12	Puntillas		Bueno
13	Destornillador	1	Bueno
14	Pinzas	2	Bueno
15	Cortafríos	1	Bueno
16	Terminadora	1	Regular
17	Pinceles	15	Bueno
18	Mechero	1	Bueno
19	Mesa de emplantillado	1	Bueno

Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas realizadas a Matiss

Tabla 12. Listado de maquinaria

#	HERRAMIENTAS	CANTIDAD	ESTADO ACTUAL
4	Prensadora	1	Bueno
10	Maquina de cocer	2	Bueno
18	Maquina terminadora	1	Bueno
23	Selladora	1	Bueno

Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas realizadas a Matiss

3. Insumos

Los insumos que utiliza Matiss su proceso de producción y están relacionados directamente con el producto son:

- Cuero
- Herrajes
- Hilo
- Pegante Blanco
- Pegante Amarillo
- Plantillas
- Suelas
- Tacones
- Vira
- Croupon
- Cajas de cartoné con el nombre de Matiss
- Telas
- Forros para tacones.
- Accesorios.

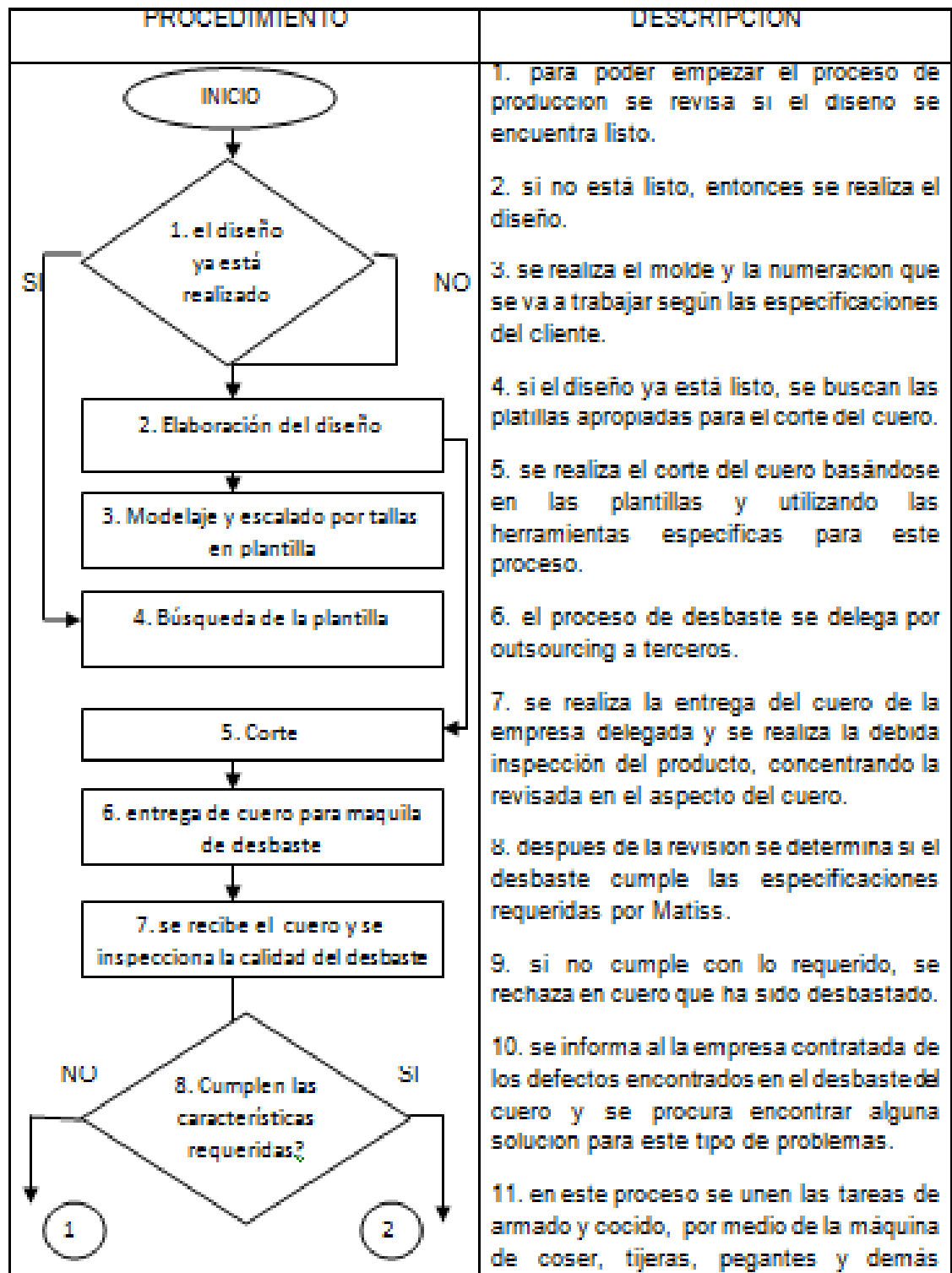
Los insumos que utiliza Matiss en su proceso de producción y no están directamente relacionados con el producto:

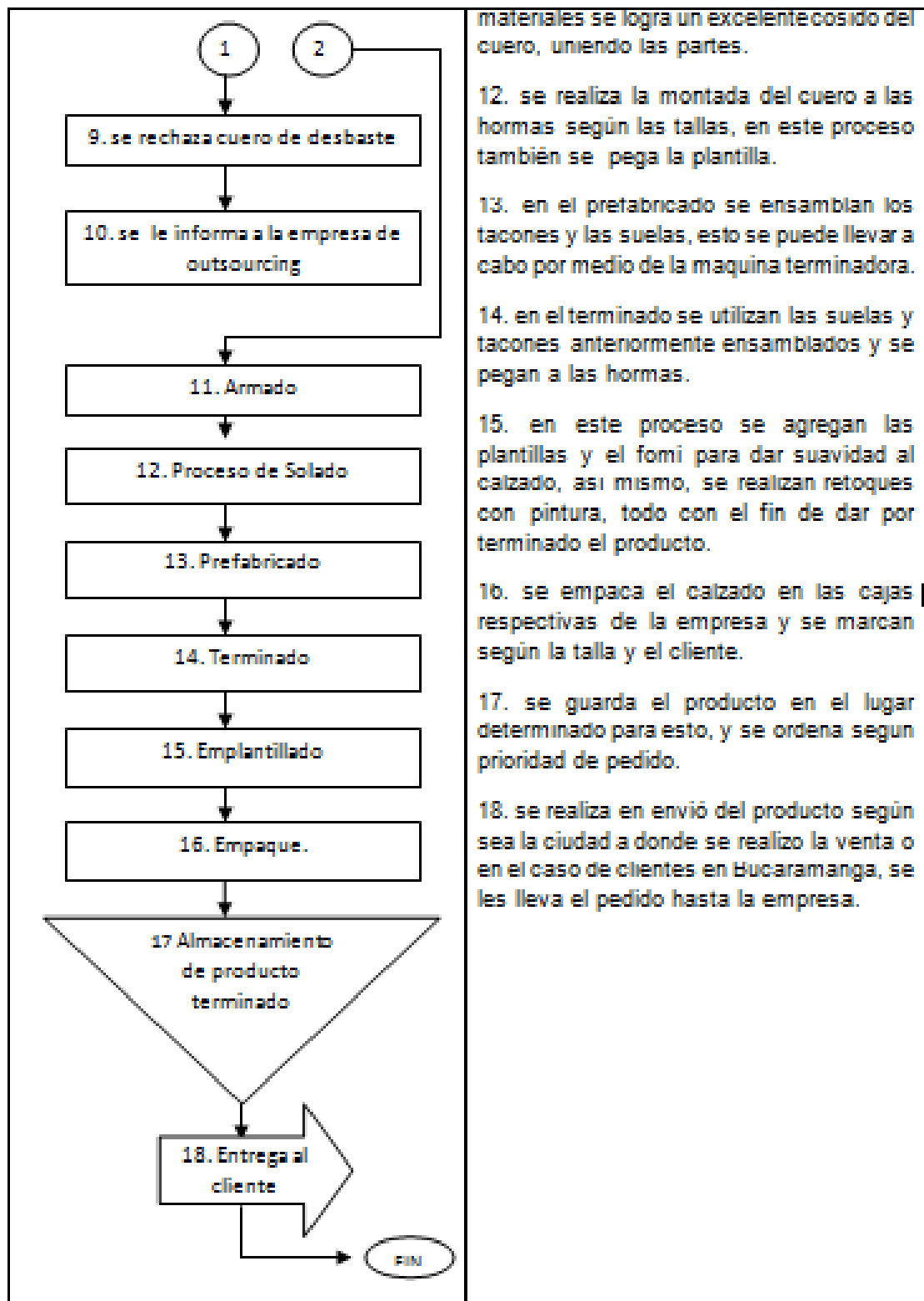
- Elementos de aseo de la planta.
- Aceite para mantenimiento de maquinaria.
- Alcohol para limpieza de herramientas,
- Telas para la limpieza del lugar de trabajo.

• DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para el análisis del sistema de producción de Matiss, como primera parte se describió el proceso de producción general para la elaboración de todas las referencias de calzado con que cuenta la empresa, en la figura 6 se muestra el diagrama y en la figura 7 la descripción fotográfica del proceso. Cabe resaltar que de todos los procesos de producción Matiss solo delega el proceso de desbaste y la razón por la cual la empresa delega este proceso es porque no cuenta con la maquinaria para la realización del desbaste, pero el operario encargado del corte del cuero esta capacitado para la ejecución de este proceso.

Figura 6. Descripción del proceso actual de producción





Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas a la planta de producción de Matiss

Figura 7 DESCRIPCION FOTOGRAFICA DEL PROCESO DE PRODUCCION.



TERMINADO

EMPLANTILLADO

EMPAQUE



ALMACENAMIENTO



Fuente: Fotos tomadas en la planta de producción de Matiss

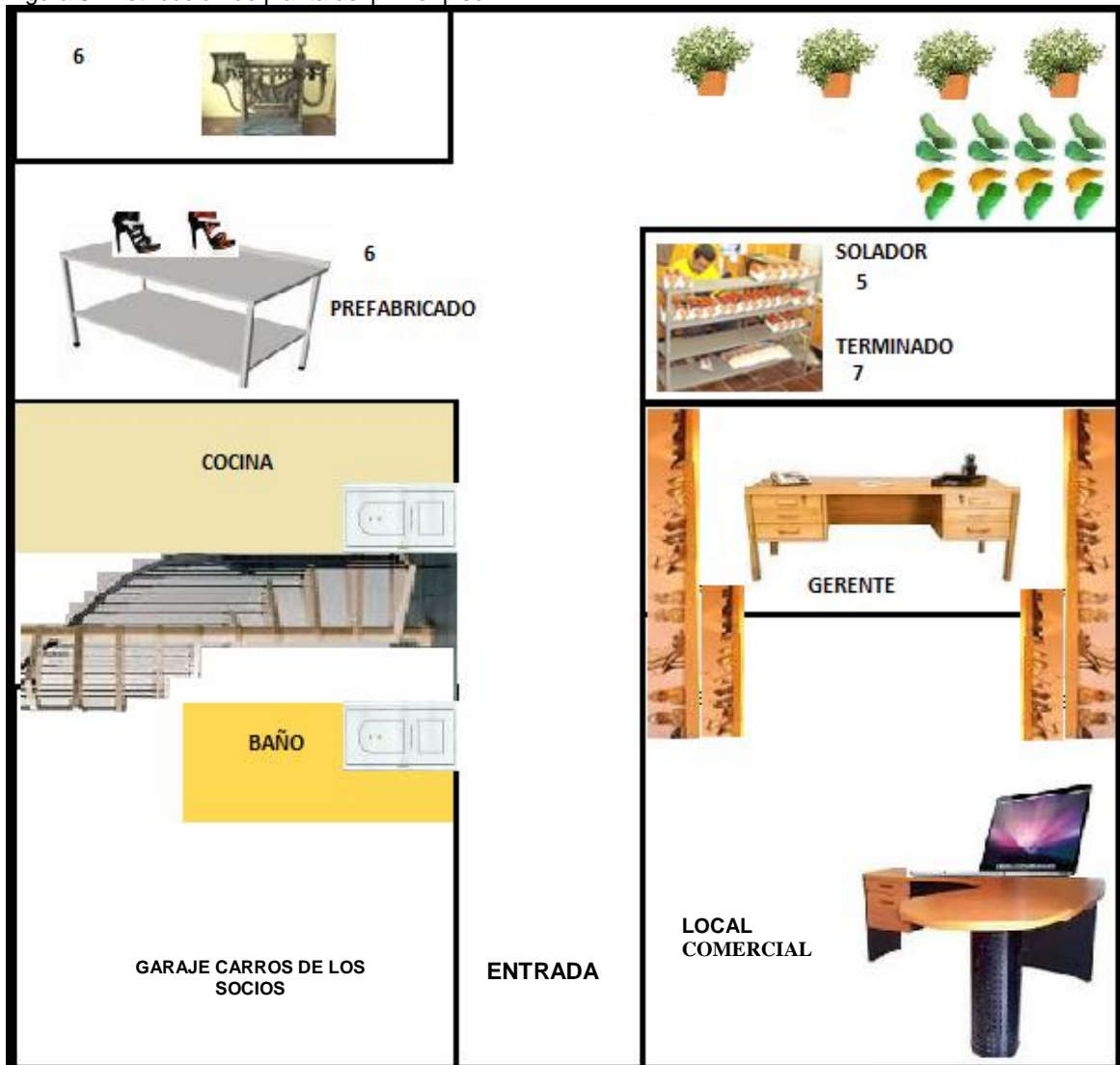
- **DISTRIBUCIÓN PLANTA**

Las instalaciones de la empresa están ubicadas en una casa en la calle 88 # 21 - 70 del Barrio Diamante, en la casa funcionan la planta de producción de Matiss, el área administrativa, de diseño y el local comercial. La casa esta compuesta por dos pisos y el área de los dos pisos es de 200 mt².

La distribución actual de la planta es por proceso debido a que cada proceso se le asigno un espacio correspondiente para su ejecución y almacenamiento de producto en proceso que se origine en cada uno.

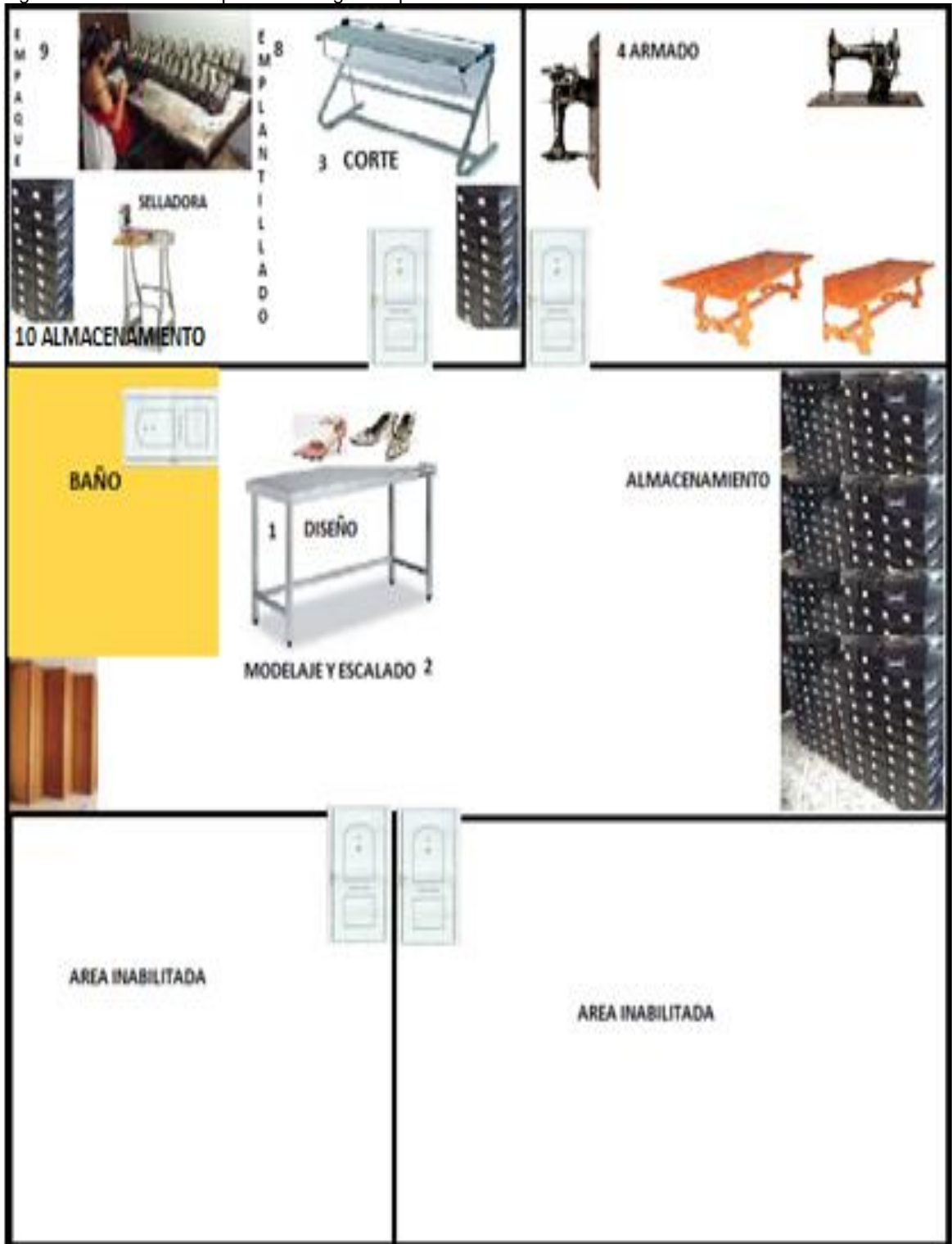
En la Figura 8 esta la distribución de planta del primer piso y en la Figura 9 la distribución de planta del segundo piso.

Figura 8. Distribución de planta del primer piso



Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas a la planta de producción de Matiss

Figura 9. Distribución de planta del segundo piso



Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas a la planta de producción de Matiss

Según la distribución de planta actual los procesos de Matiss se encuentran Ubicados como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13 Ubicación por piso de cada proceso

UBICACIÓN PROCESOS EN LA PLANTA		
No	PROCESO	PISO
1	DISEÑO	2
2	MODELAJE Y ESCALADO	2
3	CORTE	2
4	ARMADO	2
5	SOLADOR	1
6	PREFABRICADO	1
7	TERMINADO	1
8	EMPLANTILLADO	2
9	EMPAQUE	2
10	ALMACENAMIENTO	2

Fuente: Autora del proyecto con base en visitas técnicas a la planta de producción de Matiss

Según esta distribución de Planta podemos identificar que la distribución de planta no es la más adecuada teniendo en cuenta que se debe circular de un piso a otro dos veces para continuar de un proceso a otro lo cual genera no solo retrasos en los procesos si no también disminución en la productividad del operario que debe realizar este movimiento de mercancía.

- **REGISTRO DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN**

Con el objetivo de realizar una simulación en Arena para hacer un diagnostico de la capacidad productiva de la empresa se realizó un registro de tiempos de producción por cada proceso para cada tipo de referencia de calzado que produce la empresa.

A las referencias que están en le Tabla 14 se les realizó el registro de tiempos, estas referencia son las que usualmente la empresa mas produce.

Tabla 14. Referencias para registros de tiempos de producción

No.	REFERENCIA
1	SANDALIA PLANA
2	SANDALIA ALTA
3	SUECOS
4	ZAPATILLA CERRADA FINA
5	BALETAS
6	BOTINES
7	ZAPATILLA. TACÓN PLAYA

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerente

Para el registro de los tiempos de cada actividad se diseño una plantilla en la cual se registraron cinco observaciones, se calculó el promedio y se halló el tiempo estándar por proceso, según el nivel de desempeño observado y nivel de tolerancias. En la Tabla 15 se muestra la plantilla que se diseño.

Tabla 15. Plantilla para el registro de tiempos

EMPRESA DE CALZADO MATISS																
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1				
REFERENCIA																
OBSERVADOR											Natalia Henao Arias			FECHA:	01-Sep	
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)					PROMEDIO	RESUMEN							
			1	2	3	4	5		NE	TN	TO	TE				
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
7																
8																

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar
Fuente: Autora del proyecto

En el ANEXO B esta el registro de los tiempos para cada proceso de cada referencia, en la Tabla 16 se muestra una tabla resumen de los tiempos hallados para cada proceso de cada tipo de calzado que produce Matiss.

Tabla 16. Cuadro resumen de tiempos de cada proceso por el tipo de referencia de calzado.

CUADRO RESUMEN DE TIEMPOS										
#	PRODUC.	DISENO	MOD. Y ESCAL.	CORTE	ARMADO	SOLADO	PREFABRICADO	TERMINADO	EMPLANTILLADO	EMPAQUE
1	SAND. PLANA	201	181	64	542	654	234	184	178	11
2	SAND.ALTA	203	178	65	538	655	246	194	180	8
3	SUECOS	209	180	67	541	662	248	198	185	11
4	ZAPAT. CERRADA FINA	208	179	68	541	671	235	189	181	11
5	BALETAS	203	176	63	535	655	244	189	178	10
6	BOTINES	204	177	69	550	665	249	193	184	11
7	ZAPAT. TACON PLAYA	202	177	57	526	659	245	189	177	10

Fuente: Autora del proyecto

De la Tabla 16 se puede analizar que no existen diferencias significativas entre los tiempos por proceso de cada una de las referencias, debido a que las diferencias entre referencia por proceso oscilan entre los 5 a 10 minutos.

- **SIMULACIÓN EN ARENA**

Con el objetivo de evaluar el desempeño del actual sistema de producción de Matiss se realizó una simulación en Arena para evaluar cuales son los procesos que están limitando la producción de la empresa y que cambios se deben realizar para ampliar la capacidad productiva de la empresa sin que se aumenten significativamente los costos.

- **1. Naturaleza de la simulación**

La simulación se realizó acorde a las características actuales del proceso de producción de todas las referencias de calzado, estas son:

- La empresa trabaja 26 días al mes.
- La jornada laboral tiene una duración promedio de 10 horas por día.
- El número de operarios con que cuenta la empresa para su proceso productivo son cinco, estos cinco operarios están capacitados para el desarrollo de sus labores. En la simulación todos los operarios asisten a la totalidad de la jornada laboral, no se tienen en cuenta los permisos o la ausencia de los operarios a la jornada laboral.
- El tiempo de simulación es de un mes.
- En la simulación no se plantea que cada referencia tenga un grado de dificultad mayor para lo cual requiera mayor tiempo de producción, debido que en el registro de tiempos en que se elabora cada producto no se encontraron diferencias significativas en el tiempo requerido para cada proceso de cada referencia. La forma como se va a simular estas diferencias de tiempo es que para cada proceso el tiempo de producción es expresado en distribución normal y del registro de tiempos se determinó el promedio y la desviación estándar.
- La producción no se clasificara si va destinada para cliente de maquila, comercializadora o directo, debido a que el tipo de cliente no genera cambios significativos en los tiempos de producción.
- El proceso de desbaste no se simuló debido a que este proceso se delega a terceros.
- La simulación se realizó teniendo en cuenta que no se presenten hechos fortuitos que generen aumento de los tiempos de producción y que la totalidad del personal trabaja la totalidad del tiempo reglamentario y no se ausentan de su sitio de trabajo.

- **2. Datos de la simulación**

Los datos requeridos para la simulación son:

- **Producción promedio mensual de cada referencia**

En la Tabla 17 se muestra la producción promedio mensual que ha registrado la empresa entre los meses de Febrero a Agosto del 2010, se calcula también en docenas porque en la empresa la producción se realiza en docenas de pares de cada referencia

Tabla 17. Producción promedio mensual por cada referencia en pares y en docenas de pares

PRODUCTO	PROMEDIO MES	
	UNIDADES	DOCENAS
Sandalia Plana	57,3	4,77
Sandalia Alta	60,0	5
Suecos	45,9	3,82
Zapatilla Cerrada	47,6	3,96
Baletas	41,4	3,45
Botines	32,1	2,67
Zapatos Tacón Playa	55,6	4,63
TOTAL	339,9	28,32

Fuente: Autora del proyecto con base en registro de ventas de la empresa

- **Operarios disponibles para la producción**

En la Tabla 18 se muestra el número de operarios disponibles y los procesos que tiene a cargo cada uno.

Tabla 18. Operarios con que cuenta la empresa y los procesos que elabora cada uno

OPERARIO	PROCESOS QUE REALIZA
Operario 1	Corte, Modelado y escalado
Operario 2	Armado
Operario 3	Solado, Terminado
Operario 4	Prefabricado
Operario 5	Emplantillado y Empaque
Diseñador	Diseño de calzado

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a Gerente de la empresa

- **Tiempo de producción por proceso**

En el registro de tiempos que se realizó, a cada referencia de calzado que la empresa produce se determinó el tiempo requerido para cada proceso, por lo cual se contaba con un total de 9 tiempos por producto y por 7 referencias da un total de 63 tiempos, al crear los procesos en Arena, el software presenta una restricción al máximo de procesos que se puede crear, por lo cual se decidió promediar los tiempos por proceso de los productos para hallar un tiempo único por proceso, además del promedio se calculó la desviación estándar. En la Tabla 19 se muestra el tiempo promedio y la desviación con que se va a simular en Arena.

Tabla 19. Registro de tiempos para simulación en Arena

PROCESO	TIEMPO	
	PROMEDIO	DESVIACIÓN
DISEÑO	204,3	3,0
MODELADO Y ESCALADO	178,3	1,8
CORTE	64,7	4,0

ARMADO	539,0	7,3
SOLADO	660,1	6,3
PREFABRICADO	243,0	6,1
TERMINADO	190,9	4,5
EMPLANTILLADO	180,4	3,1
EMPAQUE	10,3	1,1

Fuente: Registro de tiempos de producción de Matiss

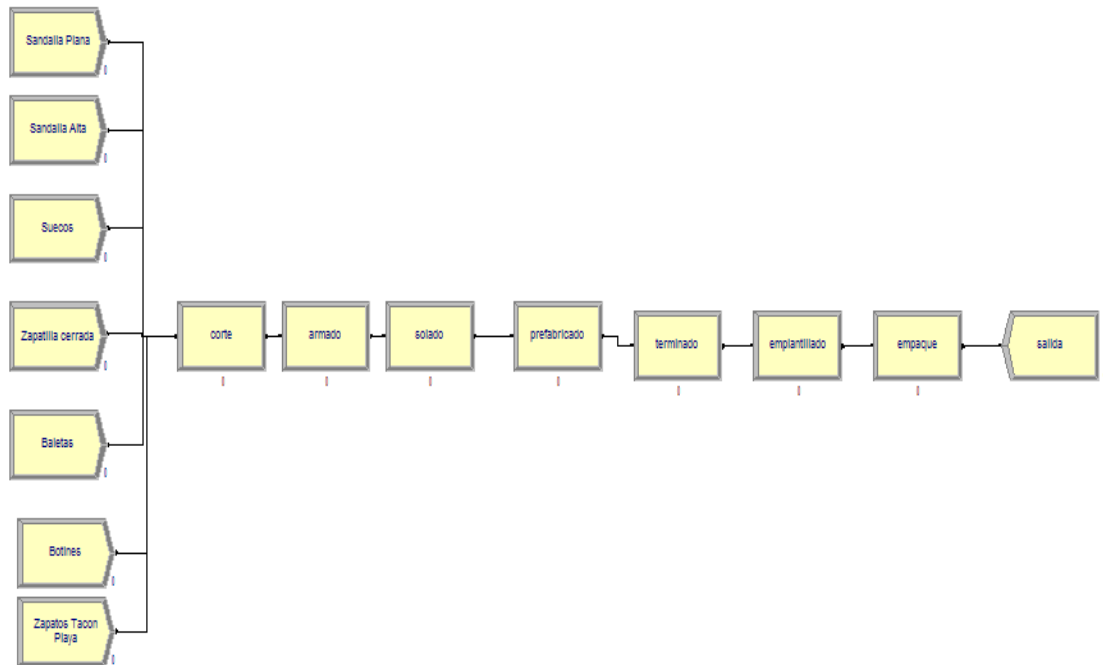
3. Diseño de la simulación

Para el diseño de la simulación se dividió el proceso productivo y el proceso de diseño en dos simulaciones independientes, debido a que son procesos que se pueden realizar simultáneamente.

- **Simulación del sistema productivo**

Para la simulación del sistema de producción en la primera parte de la simulación se ubicaron las creaciones de los órdenes de producción de cada uno de los tipos de referencia de calzado que fabrica la empresa, seguido se ubicaron los siete procesos productivos para la fabricación del calzado y por último la salida del sistema productivo de los productos elaborados. El diagrama de diseño de la simulación se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Diseño de simulación en Arena del actual sistema productivo de la empresa.

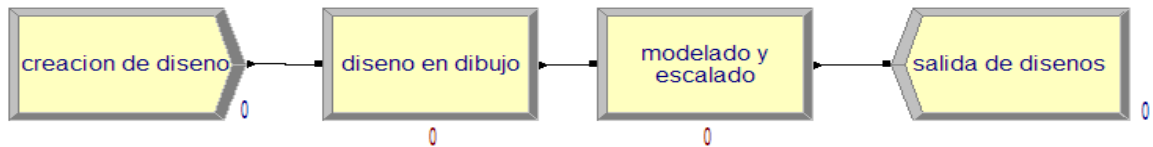


Fuente: Autora del proyecto con base en simulación en Arena 6.0

- **Simulación del proceso de diseño de calzado en Matiss**

Para la simulación del proceso de diseño de calzado de Mattis en la primera parte es la tasa de la frecuencia en que el diseñador elabora un diseño, seguido de este paso es el proceso de diseño en dibujo del nuevo estilo, después de ser aprobado por Gerencia sigue el proceso de modelado y escalado, y por último es la salida de las plantillas de cada diseño al departamento de producción de la empresa. En la Figura 11 se muestra el diseño en Arena para modelar el proceso de diseño de calzado en Matiss.

Figura 11. Diseño de simulación en Arena del actual sistema productivo de la empresa



Fuente: Autora del proyecto con base en simulación en Arena 6.0

4. Resultados y análisis de la simulación

En las tablas 20, 21 y 22 se muestran los resultados de la simulación del estado actual de los sistemas de producción y del diseño.

- **Tasa de ocupación de servidores**

En la Tabla 20, se muestra la tasa de ocupación de cada uno de los operarios de la empresa.

Tabla 20 . Tasa de ocupación de los operarios

SERVIDOR	PROCESO QUE REALIZA	TASA DE OCUPACIÓN
Operario 1	Corte, Modelado y escalado	12.88%
Operario 2	Armado	75.01%
Operario 3	Solado, Terminado	97.28%
Operario 4	Prefabricado	34.03%
Operario 5	Emplantillado y Empaque	21.44%
Diseñador	Diseño de calzado	2.16%

Fuente: Resultados de la simulación en Arena

De estas tasas de ocupación se puede analizar lo siguiente:

- La tasa de ocupación del operario 1 es del 12.88%, esta tasa es baja debido a que el proceso de corte se realiza en un tiempo promedio de 64,7 minutos por docena y la frecuencia en que se realiza el modelado y escalado es de cada seis meses cuando hay cambio de colección. Esta tasa baja de ocupación no está generando sobrecostos a la empresa porque el operario es contratado por tareas y por lo cual a la semana solo va unas horas determinadas a realizar el corte y cuando hay diseño de

nuevos modelos va a la empresa a realizar el modelado y escalado, por lo anteriormente planteado se puede determinar que no se está generando tiempo ocioso del operario que la empresa este cancelando, además si Matiss requiere aumentar la producción puede contar con el mismo número de operarios que realicen la tarea sino que el amplia el tiempo en que son contratados.

- La tasa de ocupación del operario dos que realiza el armado del calzado es del 75%, esta tasa está relacionada con el alto tiempo de armado por par, esta tasa ocupación sugiere que si la empresa requiere aumentar significativamente la tasa de producción mensual de calzado debe contratar dos armadores.
- La tasa de ocupación del operario 3 que realiza los procesos de solado y armado es del 97,28%, esta tasa se debe a que un solo operario debe realizar la actividad que más tiempo demanda que es el solado y además realizar el proceso de terminado. Esta alta tasa de ocupación sugiere que un factor limitante de la producción de la empresa es la capacidad productiva del operario 3, por lo cual para ampliar la capacidad productiva de la empresa el primer paso es el aumento del número de operarios que realicen la tarea de solado y terminado.
- La tasa de ocupación del operario 4 que es el que realiza el proceso de prefabricado es del 34%, al indagar en la empresa la forma de contratación de este operario se encontró que es por medio del contrato fijo y al constatar las labores que realiza el operario 4 a parte del prefabricado, se encontró que es el operario que se encarga de realizar la limpieza de la empresa, de hacer domicilios , de arreglar la bodega y despachar la mercancía, por lo cual a pesar que el operario tiene baja tasa de ocupación realiza otras labores de apoyo en la empresa. Si la empresa requiere el aumento de la producción el operario 4 está en capacidad productiva de cubrir el aumento.
- La tasa de ocupación del operario de emplantillado y empaque es del 21,44%, pero la forma de contratación de este operario es por tareas y por lo cual no se está generando sobrecostos por el tiempo ocioso. Para el aumento de la producción de Matiss con el mismo número de operarios que cuenta para el emplantillado y empaque se puede lograr aumentar la producción en por los menos tres veces, contando que el operario tiene la disponibilidad de la totalidad de su tiempo para el trabajo en la empresa.
- La tasa de ocupación del diseñador es del 2,16%, esta tasa es muy baja debido a que el proceso de diseño se realiza cada seis meses cuando la empresa renueva su colección

- **Tiempo promedio en cola antes de ser atendido en cada proceso**

Otra de las variables que se analizaron en la simulación de Arena es el tiempo promedio por docena que están en cola en cada proceso. El objetivo del cálculo de este tiempo es evaluar cuales son los procesos que mayor cola están generando. En la Tabla 21 se muestra los tiempos promedio en cola por docena tanto en minutos como en horas.

Tabla 21. Tiempo promedio en cola antes de ser atendido en cada proceso

No.	PROCESO	Tiempo promedio en cola antes del proceso (minutos)	Tiempo promedio en cola antes del proceso (horas)
1	Corte	46.16	0.76
2	Armado	351.44	5.85
3	Solado	1891.6	31.53
4	Prefabricado	0	0
5	Terminado	2283	38.05
6	Emplantillado	2.63	0.043
7	Empaque	18.16	0.30
8	Diseño en dibujo	0	0
9	Modelo y escalado	125.83	2.0971

Fuente: Resultados de la simulación en Arena

De los tiempos promedio en cola se analiza lo siguiente:

- El tiempo promedio en cola para el proceso de corte, es el tiempo en que una orden de producción está en cola antes de realizar el proceso de corte del cuero.
- El tiempo en cola antes del proceso de armado es de 5,86 horas debido a que como el proceso de corte es tan rápido se crea un almacenamiento de cortes de material antes de que sean armados significativo.
- Los procesos de fabricado, emplantillado, empaque, diseño en dibujo y modelo y escalado los tiempo en cola son bajos debido a que se cuenta con la capacidad adecuada para el desarrollo de estos procesos.
- El tiempo en cola para el proceso de solado y terminado es en promedio de 35 horas debido a que solo se cuenta con un operario para que realice los dos procesos y además el tiempo requerido para el desarrollo de estos dos procesos son de los más altos en el sistema productivo.
- Para la disminución del tiempo en cola y aumento de la productividad de la empresa se debe ampliar la capacidad de los procesos de armado, solado y terminado.

- **Tiempo promedios en el sistema y en cola**

Uno de los indicadores de mayor relevancia para un sistema de producción que funciona por procesos es el tiempo promedio en que la unidad pasa en cola, en siendo atendido por los servidores y el total en el sistema. En la Tabla 22, se muestran estos indicadores de cola.

Tabla 22.. Tiempos promedios en el sistema y en cola

No.	TIPO DE TIEMPO	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	Tiempo (días hábiles de 10 horas/día)	%
1	Tiempo en cola	4125	68.75	6.9	72%
2	Tempo en siendo atendido por los servidores	1542	25.7	2.57	27.21 %
3	Tiempo Total en el sistema	5667.8	94.46	9.5	100%

Fuente: Autora del proyecto con base en los resultados de la simulación en Arena

De los indicadores de cola que están en la Tabla 22 se puede analizar que el tiempo de ciclo para la elaboración de una docena es de 9.5 días hábiles que aproximadamente es 1,5 semanas, para validar este dato se consulto en la gerencia por el tiempo de ciclo y la Gerente informó que el tiempo en que se comprometen a entregar a los clientes los pedidos es en dos semanas.

- **Análisis de sensibilidad de aumento de cantidades**

Con el objetivo de evaluar la posibilidad de aumentar la producción de la empresa con la misma capacidad productiva que cuenta la empresa actualmente se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar el efecto de aumentar la producción y el aumento del tiempo en cola. Este análisis de sensibilidad se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Análisis de sensibilidad de aumento de la producción con la capacidad actual de la empresa

No.	Docenas/mes	Unidades/mes	INDICADORES DE COLA - TIEMPOS EN min			INCREMENTO DE TIEMPO EN EL SISTEMA
			EN COLA	ATENDIDO	TOTAL EN EL SISTEMA	
1	34	408	4125	1542	5667	0
2	36	432	4295	1541	5836	3,0%
3	37	444	5030	1541	6571	16,0%
4	40	480	5109	1534	6643	17,2%
5	48	576	5605	1520	7125	25,7%
6	54	648	5809	1516	7325	29,3%

Fuente: Autora del proyecto con base en los resultados de la simulación en Arena

Del análisis de sensibilidad se puede analizar que el máximo de unidades que se pueden realizar para cumplir con el parámetro de entregar los pedidos antes de dos semanas a los clientes es hasta 37 docenas de pares/ mes debido a que en este rango de producción el tiempo total en el sistema aumento en un 16% quedando el tiempo de ciclo en 10,6 días/hábiles, y de esta manera se está cumpliendo con la meta de entregar cada pedido en dos semanas.

- **Propuesta y evaluación de mejorar del sistema productivo**

El objetivo de la propuesta de mejora es lograr aumentar la capacidad productiva de la empresa y mejorar los indicadores del sistema como tasa de ocupación de los servidores, disminución de tiempos en cola y menor tiempo de ciclo.

Según los resultados de la simulación en Arena los procesos que genera la restricción de la producción son:

- Solado.
- Terminado.
- Armado.

Para la propuesta de estas mejoras se cuentan con las siguientes restricciones:

- A ningún operario se le pueden asignar nuevos procesos porque los operarios están capacitados para realizar los procesos que tiene ya asignado.
- La jornada laboral de la empresa es actualmente de 10 horas por día hábil, esta jornada laboral no se puede ampliar porque por políticas de las empresas cuando no es recomendable por la productividad del personal aumentar la jornada de trabajo.
- A parte del desbaste ningún otro proceso se delega a terceros, porque los procesos que realiza la empresa directamente son los procesos generadores de valor y diferenciación de los productos.
- No se puede plantear la disminución de tiempos debido a que el proceso de producción del calzado es arsenal y menor tiempo de producción implica menor calidad del producto.

Las propuestas de mejoras que se van a evaluar son:

- Contratación de un operario adicional para que realice múltiplemente los procesos de solado y terminado.
- Contratación de una persona para que se dedique solo a las labores de terminado y el operario que se dedicaba al solado y terminado solo se dedique al proceso de solado.
- Contratación de un operario para el proceso de armado.

Para cada una de estas propuestas de mejora se diseño un modelo de simulación para calcular los indicadores del sistema productivo y evaluar cual de las mejoras representa mayor eficiencia del sistema productivo y genera menores sobre costos.

En la Tabla 24 esta los indicadores que arrojo Arena para cada uno de los modelos que se simularon.

Tabla 24 Comparación de las posibles propuestas de mejoras

No.	INDICADOR	Dos armadores, Un operario a Terminado, Un Operario a Solado	Dos armadores, dos operarios de solado y terminado	1 armador, dos operarios de solado y terminado
1	Tiempo en cola	780	396	487
2	Tiempo siendo atendido	1576	1572	1571
3	Tiempo Total en el sistema	2356	1969	2059
4	Tiempo en cola por proceso			
4,1	Diseño en dibujo	0	0	0
4,2	Modelado y Escalado	128,26	128,26	134
4,3	Corte	44,52	46,36	45
4,4	Armado	90	93,69	382
4,5	Solado	672	53,47	35,76
4,6	Prefabricado	0	21,93	0
4,7	Terminado	0	105,47	5,64
4,8	Empaque	0	51	0
5	Tasa de utilización de servidores			
5,1	Diseñador	2,18%	2,16%	2,16%
5,2	Operario 1 (Corte, Modelado y Escalado)	13,02%	13,37%	13,10%
5,3	Armador 1	49,25%	46,96%	76,78%
5,4	Armador 2	26,08%	30,60%	---
5,5	Operario 3 (Solado)	96,01%	--	---
5,6	Operario 4 (Prefabricado)	40,78%	40,22%	40,10%
5,7	Operario 5 (Emplantillado y Empaque)	31,52%	30,60%	30,57%
5,8	Operario 6 (Terminado)	24,93%	--	---
5,9	Operario de Solado y Terminado 1		66,13%	67,80%
5,1	Operario de Solado y Terminado 1		54,61%	50,54%
6	Docenas que se producen	32	35	35
OPERARIO ADICIONALES REQUERIDOS		1	2	1

Fuente: Autora del proyecto con base en los resultados de la simulación en Arena

De la anterior tabla se puede analizar lo siguiente:

- Al contar con un operario por separado para solado y otro para terminado se disminuyen los tiempo de cola para los dos procesos pero el operario de terminado presenta un tasa de ocupación del 24,9% y el de solado una tasa de ocupación de 96%, en cambio cuando se cuentan con dos operarios que realizan simultáneamente los dos procesos los dos presentan tasas de ocupación de 67,8% y 50,4% y además se logra disminuir el tiempo en cola de 780 minutos cuando son dos operarios independientes a 396 minutos cuando son operarios simultáneos, por lo anterior se sugiere que para ampliar la capacidad de producción de la empresa se adicione un operario que realice como el operario actual que realiza los procesos simultáneos.

- Al evaluar la conveniencia de contar con dos armadores se encontró que cuando la empresa cuenta con dos armadores que con uno el tiempo en cola se disminuye de 487 minutos a 396 minutos, pero la tasa de ocupación de un solo armador es de 76% y en cambio cuando se cuentan con dos las tasas de ocupación disminuye a 49% y a 26% y por lo cual a pesar que el tiempo en cola disminuye no justifica el costo adicional de contar con un segundo armador y por lo tanto se recomienda seguir operando con un solo armador.

De la evaluación de las posibles mejoras al proceso productivo de Matiss se puede concluir que la mejor propuesta es la que plantea adicionar un operario mas para que realice los procesos de solado y terminado simultáneamente.

- **Análisis de sensibilidad de la capacidad con modificaciones en el sistema productivo**

Con el objetivo de cuantificar la capacidad máxima de producción con que la empresa contaría al contratar un operario adicional para que realice los procesos de solado y terminado, se realizó un análisis de sensibilidad en Arena para determinar cómo es el comportamiento de las variables de tiempo en cola, en el sistema respecto al incremento de unidades a producir.

Tabla 25. Análisis de sensibilidad de la capacidad de producción con un operario más de solado

No.	PRODUCCIÓN DE DOCENAS	TIEMPO EN COLA	TIEMPO EN EL SISTEMA
1	35	487	2058
2	41	651	2201
3	63	3492	5080
4	68	3639	5227

Fuente: Autora del proyecto con datos de la simulación de Arena

- **Conclusiones de las simulaciones en Arena**

- Actualmente la empresa está utilizando más del 80% de la capacidad diseñada de su sistema productivo, debido a que la capacidad máxima de producción actual es de 418 pares mensuales y en promedio en el 2010 ha presentado una producción mensual de 339 pares/mes.
- Los procesos actuales que están condicionando la producción son los procesos de solado, terminado y armado debido a los altos tiempos de producción de estos procesos.
- Con la capacidad productiva actual, la empresa no puede producir más del 16% de lo que actualmente está produciendo, por lo cual para aumentar la producción en más de 393 pares/mes se requiere de la inclusión de un operario adicional que realice simultáneamente los procesos de solado y terminado.
- Al contar en total con dos operarios que realicen simultáneamente los procesos de solado y terminado la empresa logra ampliar su capacidad diseñada máxima a 816 pares.

7.4.1.3 Sistema de comercialización y ventas

Actualmente en Matiss el sistema de comercialización se clasifica según el tipo de cliente, como se menciona anteriormente las tres clases de clientes de Matis son:

- Empresa que encarga a Matiss la maquila de sus productos.
- Empresas comercializadoras que venden el calzado con la marca Matiss.
- Clientes directos que se dirigen a la fábrica de Matiss para la compra de calzado de marca Matiss.

- **Listado de empresas maquiladoras y comercializadoras**

El primer paso para el análisis del sistema de comercialización y ventas fue la consulta de los nombres y la ubicación de los clientes de maquila y comercializadoras como se muestra en las tablas 26 y 27.

Tabla 26. Listado de clientes maquila y su ubicación

CLIENTE MAQUILA	UBICACIÓN
Belini	Montería, Valledupar, Barrancabermeja, Sincelejo,
Excepciones	Medellín
Indiana	Bucaramanga
Luz Mila Lopez	Ibagué, Bogotá
Shadow	Villavicencio
V brave	Puerto Rico
Derek	Bucaramanga
Papua	Neiva

Fuente: Registro de Clientes activos de Matiss

Tabla 27. Listado de clientes comercializadores

CLIENTE COMERCIALIZADORA	UBICACIÓN
Nit Maris	Choco
Aida Murillo	Bucaramanga
Natalia Fontarillo	Córdoba
Flor de los Rios	Montería

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

De las Tablas 26 y 27 se puede analizar que los clientes de maquila y comercializadoras se encuentran en su mayoría en otras ciudades aparte de Bucaramanga y que esto se debe a la participación de la empresa en ferias locales y nacionales. Es una ventaja para la empresa contar con mercados que no estén ubicados en Bucaramanga porque la presión competitiva en esta ciudad es mayor por el mayor número de empresas de calzado de cuero para dama.

- **Participación porcentual de la totalidad de las ventas de cada uno de los tipos de clientes**

Con el objetivo de evaluar la importancia de cada cliente por el aporte porcentual de sus ventas, se consultó en el registro de ventas de la empresa, las ventas de la totalidad de clientes maquila, comercializadoras y cliente directo, y se halló que en promedio los clientes maquila representa el 78%, los comercializadores 19.52% y los clientes directos tan solo el 2.07%. De estos porcentajes se puede analizar que ocurren debido a que Matiss no cuenta con estrategias de venta para clientes directos y en cambio para la estrategia de venta la consecución de clientes maquila y comercializadoras es la participación en ferias locales y nacionales.

Tabla 28. Registro de ventas por tipo de clientes durante el 2010

PRODUCCIÓN POR TIPO DE CLIENTE									
#	CLIENTE	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	PROMEDIO
1	MAQUILA	270	300	260	254	280	230	260	265
2	COMERCIALES	55	60	50	75	78	100	45	66
3	DIRECTOS	5	8	6	9	9	10	3	7
4	TOTAL	330	368	316	358	367	340	308	338

Fuente: Registro de ventas por tipo de cliente del 2010 de Matiss

- **Listado de ventas por producto**

Otro de los aspectos que se quiso indagar fue el aporte porcentual de la totalidad de las ventas de cada uno de los productos que fabrica Matiss, para esto se consultó en el registro de ventas de la empresa del año 2010 y se encontró que no existe un producto dominante en la producción de Matiss porque el tipo de producto que más vende es la sandalia alta y representa tan solo el 17%.

Tabla 29. Distribución porcentual de cada uno de los tipos de producto que fabrica Matiss

PRODUCTO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	PROMEDIO	%
Sandalia Plana	55	63	53	62	61	57	50	57,3	16,9%
Sandalia Alta	62	69	57	57	71	56	48	60,0	17,7%
Suecos	42	45	41	45	49	52	47	45,9	13,5%
Zapatilla Cerrada	53	55	46	52	45	43	39	47,6	14,0%
Baletas	40	45	39	48	42	39	37	41,4	12,2%
Botines	25	28	30	31	32	38	41	32,1	9,5%
Zapatos Tacon Playa	53	63	50	55	67	55	46	55,6	16,4%
TOTAL	330	368	316	350	367	340	308	339,8	100,0%

Fuente: Registro de ventas del 2010 por referencia de Matiss

- **Precio de venta y formas de pago por cliente**

Debido a que los clientes de maquila y comercializadores compran mayores cantidades la empresa les otorga un descuento del 25% de precio al detal. Puesto que cada referencia requiere diferentes cantidades de materiales, los precios al detal oscilan entre los \$85.000 a los \$100.000 y los de maquila entre \$64.000 y los \$75.000

La forma de pago de los clientes de maquila y comercializadores de Matiss es:

- Para los nuevos clientes se les exige un anticipo del 50% antes de empezar la producción, y antes de enviar deben cancelar el saldo.
- Para los clientes antiguos se les cobra en el momento de la entrega del pedido, sin embargo en algunas ocasiones les dan un plazo de 15 días después de la entrega del pedido.

Para los clientes directos la forma de pago es contraentrega.

- **Ventajas y desventajas de los clientes de Matiss**

Tabla 30. Ventajas y Desventajas de cada tipo de cliente de Matiss

TIPO DE CLIENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PODER DE NEGOCIACIÓN
CLIENTE MAQUILA	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidades de compra mayor a 200 (und/mes) -Eficiencia productiva por procesos repetitivos. -Menor número de atención a clientes -Se encarga de la comercialización minorista y del cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor margen de utilidad bruta. -La empresa no está generando recordación de marca. -Alta posibilidad de elección de otro proveedor. -Cliente más exigente. 	<p>El cliente maquila tiene el poder y que existe un número significativo de empresas que ofrecen el mismo producto.</p>
CLIENTE COMERCIALIZADORA	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa genera recordación de marca. -Cantidades mayores a 50. (und/mes) -Se encarga de gestionar la búsqueda del cliente directo y el proceso postventa. -Llegan a mercado los cuales la empresa no llega directamente. -No se requiere de inversión en establecimientos comerciales para llegar al cliente y nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor margen de utilidad bruta. -La empresa no puede realizar gestión directa al mercado que atiende la comercializadora. Se genera dependencia del comercializador para lograr una mayor penetración en el mercado. -La empresa no cuenta con base de datos de clientes. 	<p>Es un poder de negociación medio, se comparte entre Matiss y el cliente.</p>

TIPO DE CLIENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PODER DE NEGOCIACIÓN
CLIENTE DIRECTO	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor margen de utilidad bruta. -Se genera una recordación directa de la marca. -Se maneja base de datos de clientes. -La empresa tiene mayor conocimiento del mercado y comunicación directa -Atención personalizada. -Se realiza prueba de horma antes de montar el zapato, permitiendo adaptar el zapato completamente al pie del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión alta en mercadeo. -Volumen de negociación son bajos. -Requiere mayor servicio postventa. -La empresa tiene que contar con diferentes puntos de venta. -Se genera mayor número de inventarios debido a que se produce para vender 	<p>Matiss tiene el poder de negociación ya que es la que define el precio de venta.</p>

FUENTE: Autora del proyecto

7.4.1.4 Sistema de servicio al cliente

Uno de los factores más importantes para Matiss es el tener una excelente comunicación con sus clientes, dado que con ellos interactúan en todo momento del proceso.

Matiss se encarga de realizar un portafolio de productos con diferentes modelos, pues de esa manera, se da la oportunidad al cliente de escoger lo que realmente prefieren, así mismo tienen un gran portafolio con diferentes clases de cueros y colores. Según la gerente de Matiss en tener gran variedad, hace que el cliente se vea más interesado por comprar en la empresa.

Al entregar el producto terminado, Matiss les da a sus clientes una garantía de máximo 6 meses, aspecto que fideliza aun mas a los clientes, pues de una u otra forma esto asegura que los productos son de buena calidad. Es una ventaja competitiva para Matiss este hecho, pues hace que los clientes confíen en lo que están comprando.

Después de realizar la entrega de cualquier pedido, Matiss mantiene comunicación directa con cada uno de los clientes, preocupándose por el estado en el cual recibieron el pedido o si hay alguna queja o reclamo al respecto.

7.4.1.5 Conclusiones del análisis de las actividades fundamentales de la empresa

Del análisis realizado a las actividades fundamentales de la empresa se concluye:

- El actual sistema de producción con que cuenta la empresa cumple con los atributos de calidad que son exigidos por lo clientes, esto debido a la calidad de los insumos, la calidad de la mano de obra, la disponibilidad de maquinaria, herramientas y diseño innovador.
- Debido a producción artesanal del calzado, los factores limitantes de la producción son el número de operarios contratados y el espacio de la planta de producción.
- Los procesos de producción que están limitando la producción son los procesos de solado y terminado, debido que son los procesos que mayor tiempo de producción requieren y solo cuenta con un operario que para su ejecución.
- La única estrategia de ventas que está aplicando la empresa para la búsqueda de clientes es la participación en ferias locales y regionales, por esta razón el 78% de sus ventas son para clientes maquila, que son los clientes que consigue con la participación en estas ferias.

- El servicio al cliente postventa que le ofrece la empresa a los clientes en cuanto a garantía y a la verificación de la recepción del producto es una actividad generadora de valor ya que genera respuesta superior

7.4.1.6 Aspectos por mejorar en las actividades fundamentales

Según el análisis realizado a las actividades fundamentales de la empresa, Matiss debe mejorar en los siguientes aspectos:

- Debe ampliar su capacidad productiva porque actualmente está trabajando al 80% de la capacidad diseñada, y además según la Gerencia la expectativa de crecimiento en ventas es alta, por lo anterior se sugiere que se contrate a un operario que realice simultáneamente los procesos de solado y terminado para de esta manera aumentar la capacidad diseñada actual de 408 pares/mes a 800 pares/mes.
- La empresa debe contar con estrategia de búsqueda de clientes directos para de esta manera aumentar el porcentaje de participación de este segmento de cliente que actualmente es muy bajo, esto debido a que las ventajas de este cliente es que representa mayor margen de utilidad, genera recordación de marca y además hay menor probabilidad de que cambie de proveedor de calzado por una tendencia de disminución de precios.
- Se debe rediseñar la distribución de planta ya que el producto en proceso arranca en el segundo piso, baja a un proceso al primer piso, sube al segundo y otra vez baja al primero cuando es despachado al cliente, estos cambios de piso están disminuyendo la productividad del persona ya que debe dedicar un tiempo considerable al movimiento de producto en proceso.
- Se debe diseñar estrategias de mercado y venta para cada uno de sus tipos de clientes, para de esta manera lograr que la empresa realicen mayores ventas en cada uno de sus tipos de clientes.

7.4.2 Análisis de las actividades de apoyo

7.4.2.1 Infraestructura de la compañía.

Para el análisis de la infraestructura de la compañía se analizaron los siguientes aspectos:

- Sistemas de control existentes en la empresa.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.

- **Sistemas de control**

En la Tabla 31 se muestran los sistemas de control que existen en la empresa respecto al personal, materia prima, recursos financieros y control de la producción.

Tabla 31. Sistemas de control existentes en la empresa

SISTEMAS DE CONTROL	
1. CONTROL DEL PERSONAL	La empresa controla el trabajo del personal en base a los producido del día, Matiss tiene un estimado de lo que cada persona puede producir en un día de trabajo, de acuerdo a estos resultados, miden la productividad. Por otro lado, a los trabajadores que tienen contratos fijos, se les controla el horario de trabajo.
2. CONTROL DE LA MATERIA PRIMA	Matiss compra sus insumos en reconocidas empresas de cueros y demás materiales que necesita, sin embargo, para controlar la buena calidad de estos se basan en la experiencia que tienen para detectar cuando un insumo se encuentra en buenas o malas condiciones, revisan la condición actual en la cual fueron entregados. Muchas veces no se logra identificar el defecto a simple vista, entonces cuando en medio del proceso detectan alguna falla, prosiguen a realizar la queja y el cambio del material.
3. CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	Para controlar los recursos financieros de la empresa, se basan en los presupuestos y los costos de la elaboración del producto.
4. CONTROL DE PRODUCCIÓN.	Matiss utiliza fichas las cuales cada operario debe diligenciar, estas fichas ayudan al jefe de pcc y a la gerente a saber de cuanto fue la producción del día y cuanto se le debe pagar al operario. Las fichas de registro agrupan la siguiente información: REFERENCIA, COLOR, CANTIDAD, NUMERACIÓN, CANTIDAD EN CADA TALLA, FECHA, CLIENTE.

Fuente: Autora del proyecto

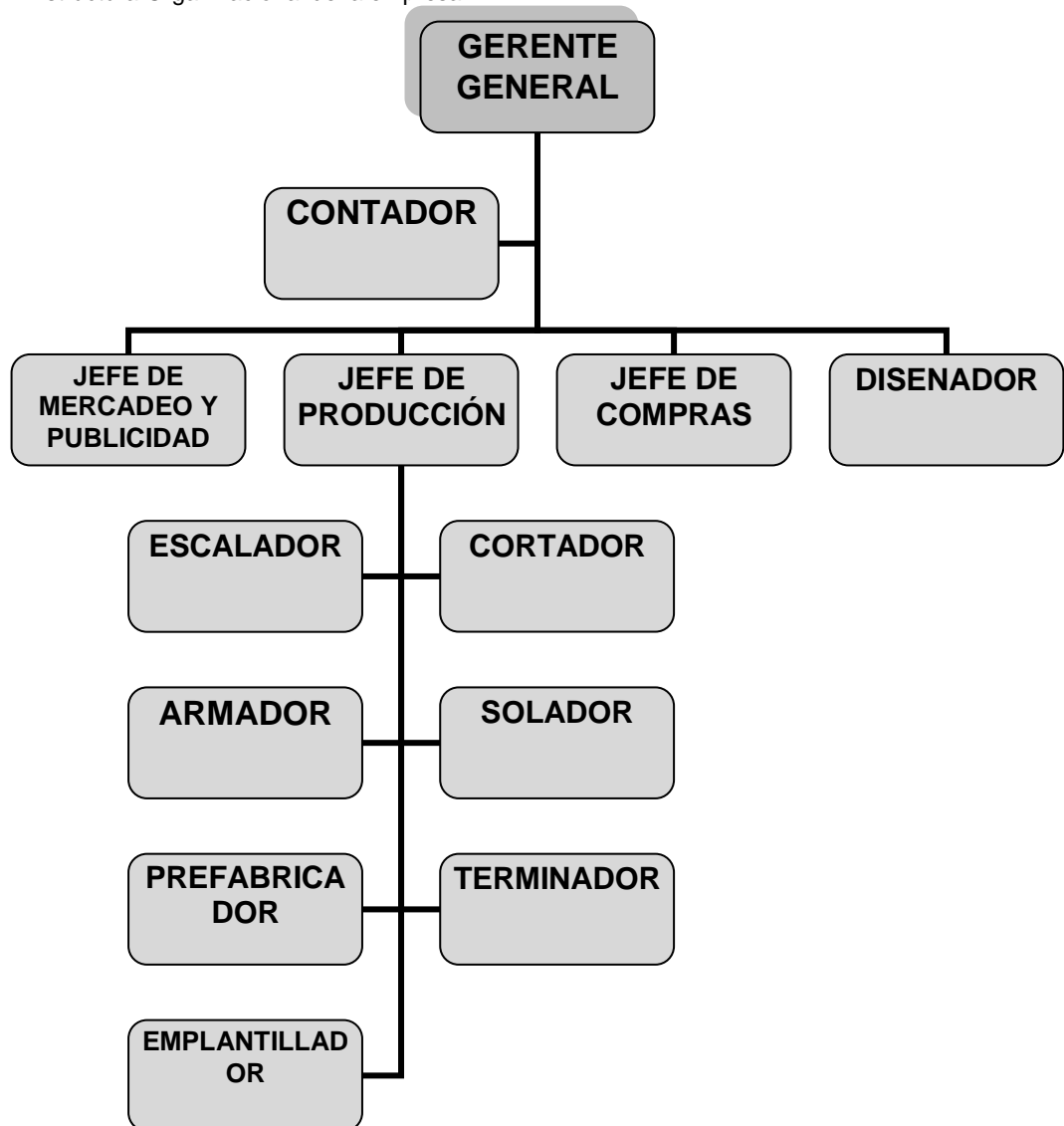
- **Cultura organizacional**

Según la gerente de la empresa, MATISS tiene un ambiente de trabajo, que es tranquilo, no se evidencian conflictos entre las áreas, solo se llega a poner tenso en los últimos días de producción. Cabe resaltar que en las visitas realizadas a la empresa y en las entrevistas realizadas al personal, no se evidencio tensión o disputas entre empleados.

- **Estructura Organizacional**

En la Figura 12 se muestra la actual de la estructura organizacional

Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Autora del proyecto con base en visitas realizadas a la empresa

7.4.2.2 Sistemas de información

Cuando se habla de manejo de información, es importante contar con herramientas que permitan definir la información necesaria, obtenerla y aprovecharla, y desarrollar un método del cual se pueda tener control. Sin embargo Matiss no cuenta con un manejo de la información que le permita lograr estas características pues en la actualidad toda la información tanto de clientes y proveedores la maneja de forma manual y existe información sobre la cual no obteniendo ningún tipo de control como lo es el proceso de producción ya que no cuenta con herramientas que le permita identificar y rescatar información importante para la empresa y retroalimentación a sus procesos

7.4.2.3. Logística.

- Logística de materiales

La empresa actualmente está realizando la compra de materiales de la siguiente forma: la compra de cueros la realizan cada mes y las compras de los demás insumos la realiza semanal

- Logística de ventas

La logística de venta de Matiss se rige por los siguientes pasos:

1. Matiss muestra sus diseños nuevos a los clientes.
2. Se realizan por parte del cliente los respectivos pedidos, dejando claro las referencias que quieren comprar y las tallas que van a manejar. De igual manera cuadran precios y día de entrega. En varios casos plantean varios días de entrega, podría ser cada 8 días o cada 15 días.
3. Según el diseño de las referencias solicitadas por los clientes, se compra la materia prima a utilizar.
4. Seguidamente se empieza el proceso de producción.
5. A medida que van saliendo productos terminados, se realizan los envíos teniendo en cuenta las prioridades en los pedidos.
6. Al finalizar la entrega de toda la producción, la empresa empieza a realizar la comunicación post venta para saber en qué estado está el calzado o que quejas tienen al respecto.

7.4.2.4. Recursos humanos

Actualmente la empresa cuenta con doce personas para su planta de personal, de las cuales ocho están en el área de producción y cuatro en el área administrativa. En la tabla 32 se muestra el listado de personas con que cuenta la empresa.

Tabla 32. Descripción del recurso humano con que cuenta la empresa, forma de contratación y pago de parafiscales

#	CARGO	# DE PERSONAS	FORMA CONTRATACIÓN	TASA SALARIAL	PAGO FARAFISCALES
1	Diseñador *	1	Fijo	Socio, gana por utilidades	Si
2	Solador	1	Fijo	1'000.000	Si
3	Prefabricado	1	Fijo	720.000	Si
4	Costurera	1	Destajo	2.300/par	No
5	Cortadora	1	Destajo	1.200/par	No
6	Emplantillado	1	Destajo	1.200/par	No
7	Terminado	1	Fijo	500.000	Si
8	Jefe de producción	1	Fijo	Socio, gana por utilidades	Si
9	Jefe de compras	1	Fijo	Socio, gana por utilidades	Si
10	Jefe de mercadeo y publicidad	1	Fijo	Socio, gana por utilidades	Si
11	Gerente general	1	Fijo	Socio, gana por utilidades.	Si
12	Contador **	1	fijo	500.000	No

Nota aclaratoria: * el diseñador es el mismo jefe de producción

** la contadora tiene contrato por prestación de servicios.

Fuente: Autora el proyecto con base en entrevista a la Gerencia

La problemática más relevante con los recursos humanos es que actualmente no están definidas claramente las funciones que deben realizar cada cargo y por lo cual en algunas situaciones se está generando que dos o más personas que están realizando la misma función y esto está generando multiplicidad de órdenes que generan errores en la producción de la empresa como la fabricación de ordenes dobles o cambio erróneos de materiales.

- **Nivel de formación del personal**

El nivel de formación del personal de la empresa excepto el de la Gerencia que es administradora de empresa es empirico y es el resultado del trabajo del personal tanto productivo como administrativo de varios años en el sector del calzado.

7.4.2.5 Conclusiones del análisis de las actividades de apoyo

Del análisis realizado a las actividades de apoyo de la empresa se concluye:

- Debido a que la empresa es una microempresa los procesos de planeación y control son personalizados y están totalmente a cargo de la Gerencia.
- El personal de la empresa no cuenta con formación formal sobre las áreas en que se desempeña, pero por la experiencia en el sector del calzado cuentan con las habilidades requeridas para su desempeño.
- Los sistemas de información de la empresa son manuales por lo cual a la empresa se le presenta dificultad contar con la trazabilidad del desempeño de sus procesos productivos y de ventas.

7.4.2.6 Aspectos por mejorar en las actividades de apoyo

Según el análisis realizado a las actividades de apoyo a la empresa, Matiss debe mejorar en los siguientes aspectos:

- Realizar un manual de funciones y responsabilidades de los cargo existentes en la empresa.
- Diseñar un plan de capacitación del personal para lograr mejorar las capacidades del personal, pero garantizando el retorno de la inversión a la empresa.
- Diseñar formatos para registrar información que permita controlar la producción y la productividad de la mano de obra.

7.4.3 Análisis bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva

Figura 13. Bloques constructivos de la ventaja competitiva



Fuente: Michael Porter

- **Calidad Superior:**

Dentro del conjunto de atributos que hacen parte de la calidad se puede identificar que los más importantes que Matiss brinda a sus clientes son la calidad, diseño y la confiabilidad del producto. Estos factores son decisivos al momento de seleccionar el producto de Matiss sobre el de la competencia pues por ejemplo en el caso de cliente maquila estos deben asegurar que su marca brinde esta proyección al cliente y la calidad del mismo; a su vez el cliente comercializador exige un producto de calidad y diseño pues estos son clave al momento de decidir comercializar la marca Matiss sobre otras.

- **Innovacion Superior:**

Matiss se encuentra constantemente realizando nuevos diseños que le permitan mantenerse vigentes en el mercado y que den respuesta a las necesidades de sus clientes, sin embargo cuando se habla de innovación de producto no necesariamente matiss brinda a través de sus diseños atributos superiores a los existentes o a los que brinda la competencia. Por otro lado cuando se habla de innovación de proceso se puede decir que Matiss no brinda dicha ventaja ya que no cuenta con un proceso diferenciador ni se encuentra desarrollando técnicas diferentes a las comunes al momento de fabricar su calzado.

- **Actitud de Respuesta ante los clientes**

Un factor que brinda una ventaja competitiva a Matiss es la capacidad de adaptar el producto a las demandas únicas que exige el cliente, Matiss no solo adapta su diseño y las materias primas del producto según las exigencias del cliente maquila si no que también es completamente flexible ante las modificaciones que del cliente directo. Por otro lado a diferencia de los proveedores maquila en el mercado Matiss genera valor agregado ya que no solo fabrica el calzado si no que además realiza sus propios diseños y ofrece al cliente la posibilidad de seleccionar estos o solicitar la fabricación de los propios sin incrementar el costo por brindar diseño y colocación de la marca en el calzado, es decir que este cliente solo asume el costo de fabricación. Los tiempos de respuesta de Matiss varían de acuerdo al tipo de cliente, Matiss se caracteriza por la oportunidad de entrega a sus clientes maquila y comercializadores, pero dicha oportunidad de entrega no es necesariamente diferenciadora frente a la competencia y varía según las exigencias del cliente el cual puede solicitar la entrega total del producto o entregas parciales a lo largo de la temporada, igualmente los tiempos de entrega para el cliente directo están establecidos de una a dos semanas no siendo un factor diferenciador pues no sale de los tiempos establecidos por otras empresas. Por otro lado Matiss brinda un apoyo y un servicio postventa constante a sus tres tipos de cliente a través del seguimiento directo y telefónico con el fin de fidelizar la relación con cliente y mantener contacto con el mismo.

Según el análisis de los bloques constructivos genéricos se concluye entonces que la ventaja competitiva de Matiss está dada principalmente por la Calidad

Superior específicamente la calidad, confiabilidad y diseños; y en la actitud de respuesta al cliente enfocados en la adaptabilidad del producto ante la demanda única del cliente y el apoyo y servicio brindado a estos.

7.5 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO

7.5.1 Análisis fuerzas de Porter

En la Figura 14 se muestra las cinco fuerzas de una industria según el modelo de Michael Porter.

Figura 14. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter



Fuente: HILL, Charles . Administración Estrategica, Un Enfoque Integrado. Pag,42.

- **Rivalidad de las compañías que compiten en la industria:**

La rivalidad que existe actualmente en el sector Calzado al cual pertenece Matiss, es muy alta debido a la cantidad de empresas existentes no solo nacionalmente sino también en la región de Santander donde el calzado es uno de los sectores líderes con aproximadamente 1259 empresas (ver anexo cámara de comercio) y donde existen una competencia directa alrededor de 238 empresas que compiten directamente con Matiss. Por otro lado los problemas con los países vecinos han afectado las exportaciones incrementando la oferta en la región y el país trayendo como consecuencia una guerra de precios generada por la búsqueda del incremento en la participación en el mercado local con el fin de subsanar el déficit de demanda que se ha generado en el mercado exportador.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

En la Industria del calzado existe un gran número de empresas productoras de calzado lo cual Aumenta las barreras de entrada, disminuyendo el ingreso de nuevos competidores y haciendo más difícil entrar a competir con las ya existentes, sin embargo algo que desfavorece en la industria es la baja inversión ya que se hace más atractiva la creación de empresa en esta industria.

- **Presión competitiva de productos sustitutos:**

En la Industria del **calzado** no se aplica la Amenaza de **sustitutos** para la Industria, ya que no hay nada que reemplace el uso de zapato. Sin embargo es claro que todo tipo de calzado puede reemplazar el uso de otro, por tanto se puede concluir que la presión competitiva de productos sustitutos en el sector es baja o casi nula.

- **Poder de negociación con los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores en las empresas de la industria del calzado es bajo ya que existe un gran número de empresas que suministran insumos como: cuero, suelas, tacones, forros, sobre plantillas, y otros materiales de ensamble, disminuyendo así el alza de precios e incrementando la calidad de las materias primas a adquirir.

- **Poder de negociación con los compradores:**

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a la cantidad de empresas que ofrecen un portafolio de productos con características similares, por lo que el cliente tiene muchas alternativas de decisión, lo que le da un gran poder de negociación, por tanto estos tendrán mayores exigencias en calidad de productos, tiempos de entrega y reducción de precios, causando esto una disminución en las utilidades en las empresas de la industria.

Este poder de negociación puede aumentar cuando los clientes aumentan el tamaño de su pedido, ya que lograr una gran disminución de los precios, cuando son pedidos pequeños este poder de negociación se mantiene constante.

Tabla 33. Análisis de las fuerzas de la industria

FUERZA	VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	CONSECUENCIAS DE LA VARIABLE SOBRE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA	IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
Rivalidad de competidores	Número de empresas productoras	Gran número de empresas productoras.	Existe una mayor rivalidad, por la necesidad de mercado	Amenaza: ya que para las empresas de la industria representaría una guerra de precios.
	Diferencia de los Productos	La empresas de la industria se clasifican según la calidad y el precio del producto	A mayor calidad y mejores diseños mayor precio	Oportunidad: debido a que la empresa puede lograr reconocimiento por sus diseños y calidad de los mismos permitiéndole establecer un buen precio.
Amenaza de Ingreso de nuevos competidores	Saturación del mercado	Existe gran número de empresas productoras de calzado.	Aumenta las barreras de entrada, disminuyendo el ingreso de nuevos competidores y haciendo más difícil entrar a competir con las ya existentes.	Oportunidad: ya que brinda una protección a la industria ya existente
	Inversiones de Capital	La inversión de capital para ingresar al mercado no es muy alta	Al ser baja la inversión se hace mas atractiva la creación de empresa en esta industria.	Amenaza: a menor capital mayor facilidad para creación de empresas nuevas en la industria.
Productos sustitutos	Cambio de producto	No hay sustitutos	No existe presión de productos sustitutos.	Oportunidad: No existen productos que solucionen la misma necesidad.
Poder de negociación de los proveedores	Numero de Proveedores	Existen muchas empresas a nivel Nacional e internacional proveedoras de Cuero y demás materias primas de ensamble.	-Aumenta las probabilidades de cambio de proveedor, disminuyendo el poder de negociación de los proveedores.	Oportunidad: debido a que el poder de negociación es bajo

FUERZA	VARIABLE ANALIZADA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE EN LA INDUSTRIA	CONSECUENCIAS DE LA VARIABLE SOBRE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA	IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
Poder de negociación de los proveedores	Integración hacia Atrás	Para lograr integración hacia atrás las empresas de calzado requieren Alta inversión y conocimiento de la cadena de valor .	Disminuye la posibilidad de integración hacia atrás aumentando el poder de negociación de los proveedores.	Amenaza: ya que el poder de negociación de los proveedores es mayor.
Poder de negociación de los compradores	Cantidad de Rivalés	Gran número de empresas fabricantes y comercializadoras de calzado.	El cliente al tener tantas opciones en el mercado, logra condicionar en plazos de entrega, precios, pagos, entre otros, aumentando su poder de negociación.	Amenaza: debido a que el poder de negociación es mayor
	Volúmenes de compra	La frecuencia de compra de los compradores es aleatoria y en bajas cantidades.	Disminuye el poder de negociación del comprador, por su frecuencia y bajas cantidades.	Oportunidad: ya que las empresas no tendría que ofrecer descuentos o condiciones especiales, debido a las bajas cantidades y frecuencia.

Fuente: Autora del proyecto

7.5.2 Análisis de los competidores

Según el registro mercantil de la cámara de comercio (ver ANEXO C) en Bucaramanga se encuentran funcionando 238 empresas especializadas en la fabricación de calzado de cuero para mujer, pero la competencia de Matiss son las empresas que se dedican al mismo segmento de cliente de Matiss, es decir, clientes maquila, clientes comercializadora y clientes de sobremedida. Según la base de datos que tiene la empresa sus competidores directos se clasifican como se muestra en la Tabla 34.

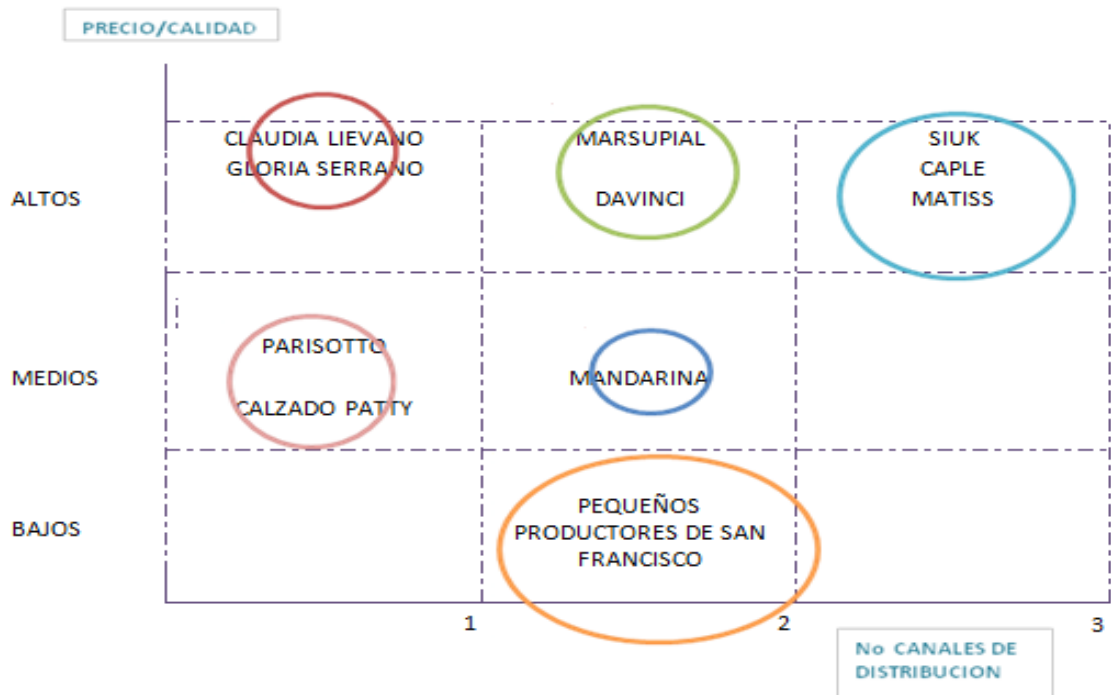
Tabla 34. Competencia directa de la empresa

No	EMPRESA	CARACTERÍSTICA DE LA PRODUCCIÓN
1	Clape	Sobremedida, comercializadora, maquila
2	Siuk	Sobremedida, comercializadora
3	Kriss	Sobremedida, comercializadora
4	Gloria Serrano	Sobremedida
5	Davinchi	Comercializadora, maquila
6	Razzy	Comercializadora, maquila
7	Marsupial	Comercializadora, maquila
8	Mandarina	Comercializadora, maquila
9	Parisotto	Comercializadora
10	Paty	Comercializadora
11	Claudia Lievano	Sobremedida, comercializadora

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

- **Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa**

Figura 15. Mapa de Grupos Estratégicos



Fuente: Autora del proyecto

- **Descripción de las características del grupo estratégico**

El grupo estratégico al que pertenece Matiss se encuentra dimensionado por dos variables principales, el número de canales de distribución y la variable de precio/calidad, lo cual permite identificar la posición competitiva de la empresa y los factores claves de ventaja competitiva.

La variable número de canales de distribución hace referencia a la cantidad de canales que atiende cada una de estas empresas teniendo en cuenta como canales principales el cliente directo es decir la comercialización directa, el cliente comercializador o mayorista, y la maquila. De acuerdo a esta variable se puede observar en la matriz que las empresas que atienden estos 3 canales de distribución son Siuk, Caple y Matiss. De igual manera al analizar la variable precio/calidad las empresas que competirían respecto a esta variable con Matiss son Siuk, Caple, Claudia Lievano, Gloria Serrano, Marsupial y Davinci.

Después de Analizar cada uno de los competidores se puede identificar que las empresas que se encuentran dentro del grupo estratégico de Matiss y compiten directamente son Caple y Siuk ya que además del precio y calidad estas empresas atienden los 3 mercados a los que se dirige Matiss que son cliente comercializador, cliente maquila y cliente directo. Cuando se habla de cliente comercializador que es al que más apunta Matiss la competencia se hace mucho más directa ya que estas dos marcas están en las mismas boutiques clientes de Matiss compitiendo no solo con el cliente comercializador si no también en marca con los clientes de dichas boutiques. Por otro lado Caple y Siuk cuentan con líneas de producto muy similares a las de Matiss y en la actualidad manejan un proveedor de cueros en tonos bastante innovadores en el mercado con los cuales Matiss no ha logrado hacer contacto brindándole una ventaja sobre Matiss, igualmente cuentan con una mayor capacidad de producción en cuanto a la mano de obra que poseen. A pesar de estas debilidades actuales que presenta Matiss ante estos dos competidores respecto a los clientes comercializadores o boutiques podemos rescatar la ventaja con la que cuenta respecto al cliente maquila pues a diferencia de estos, Matiss no solo fabrica el producto si no que les brinda como valor agregado sus diseños a estos clientes dándoles la posibilidad de fabricar uno de estos y evitar costos adicionales de diseño.

Algunos factores que pueden ser importantes a la hora del cliente seleccionar Matiss sobre Caple y Siuk puede ser las siguientes:

- Matiss fabrica tallas 34 y 43 que generalmente por ser tallas muy pequeñas y demasiado grandes no son fabricadas por los competidores.
- Antes del proceso de terminado Matiss permite a su cliente directo probar el zapato con el fin de adaptarlo completamente al pie de este, asegurando la comodidad y exactitud en la fabricación del mismo.
- Matiss brinda un servicio de Mantenimiento a sus clientes directos, tales como cambio de tapas, brillo de cuero y pequeños retoques de desgaste completamente gratis.

- Matiss brinda a sus clientes comercializadores una garantía de 6 meses con una reposición del calzado en caso de defecto.

Estas ventajas mencionadas anteriormente pueden lograr posicionar Matiss frente a estas dos marcas, sin embargo Matiss debe buscar estrategias para lograr penetrar el mercado donde estas dos empresas compiten directamente y además de su posicionamiento de marca cuentan con mayor trayectoria.

- **Influencias de las fuerzas de Porter en el Grupo Estratégico al que pertenece la empresa**

Una de las fuerzas es la Rivalidad de los competidores ya que estas compiten por posicionamiento y preferencia de los clientes en el mercado del sector, lo que puede generar que las empresas no tengan mucha diferenciación de sus productos.

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores el grupo estratégico se ve afectado negativamente ya que la inversión no es muy alta, y aunque la experiencia y reconocimiento que han logrado estas empresas por su calidad y producto es buena en los mercados atendidos, existen ya empresas ubicadas dentro de otros grupos estratégicos que cuentan con la capacidad tanto de mano de obra como de experiencia para decidir ingresar a este grupo estratégico e incrementar la competencia.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe gran número de empresas proveedoras de los insumos como cuero y demás materias de ensamble no solo a nivel regional y nacional si no también internacional, con esto evitando el alza de precios y asegurando la calidad, tiempos de entrega y otros por parte de estos.

Y por último la fuerza de negociación de los compradores, es alta debido a que estas tres empresas que se encuentran en el grupo estratégico compiten en todos sus mercados y además lo hacen específicamente con sus clientes comercializadores como los boutiques los cuales al manejar las 3 marcas hacen más exigente el producto y pueden controlar el precio de los mismos.

- **Análisis de los principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo**

Tabla 35. Matriz del perfil competitivo

Factor clave del éxito/ventajas competitivas	Peso	Matiss		Capel		Siuk	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Capacidad productiva	20%	2	0.4	4	0.8	3.5	0.7
Penetración en el mercado	22%	1	0.22	3	0.66	3.6	0.79
Innovación en diseños e insumos	18%	2	0.36	3.3	0.6	4	0.72
Puntos de ventas y mercadeo	20%	1	0.2	3.2	0.64	3	0.6
Calidad del producto y garantía	20%	4	0.8	3	0.6	3.4	0.68
Total	100%		1.98		3.3		3.49

Fuente: Autora del proyecto con base a entrevista realizada a la Gerente de Matiss y encuesta. Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes

- **Análisis de la matriz del perfil competitivo**

De acuerdo a la información brindada por la empresa Matiss sobre su competencia directa, se elaboro una lista de los factores claves de éxito del grupo estratégico al cual pertenecen para evaluar las fortalezas de cada una de las empresas.

En base a esta información suministrada por la empresa, se realizo un análisis teniendo en cuenta la competencia más fuerte a los productos que ofrece Matiss, entre ellas están CAPEL Y SIUK. Así mismo se elaboro una calificación de los factores de éxito en cada una de ellas para identificar sus fortalezas en la industria. De acuerdo

a esta calificación se puede evidenciar que las empresas con mayor desarrollo de éxito fueron CAPEL y SIUK, debido a su duración en el mercado pues esto les ha permitido lograr una buena penetración, de igual manera, la capacidad productiva, la innovación en los diseños e insumos y por último los puntos de venta y mercadeo.

Por otro lado se logra identificar las debilidades que tiene Matiss al enfrentarse a estas dos empresas, sin embargo alcanza a sobresalir en el factor de calidad del producto y garantía.

7.5.3 Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria

- **Calidad de producto**

La calidad es uno de los factores más importantes de éxito dentro de la industria del calzado ya que existe un gran número de empresas en el sector lo cual hace cada vez más exigente el producto por parte del mercado y lo hacen un requisito mínimo para competir con las demás empresas y lograr la preferencia y reconocimiento de clientes potenciales.

- **Estrategia ventas**

Las estrategias de ventas en el sector juegan un papel importante ya que hay mucha competencia y el cliente tiene alto poder de negociación, por tanto es importante plantear estrategias de ventas que logren la preferencia del cliente sobre las demás ofertas en el mercado.

- **Diferenciación del producto**

Aunque existen gran cantidad de empresas dentro del sector que ofrecen productos similares es importante resaltar y demostrar al cliente que no todos los productos de la misma clase son iguales. La diferenciación es una estrategia que le permite a las empresas de la industria resaltar las características del producto que pueden contribuir a que sea percibido por parte de este como único o por lo menos mejor que los de la competencia.

- **Mano de obra calificada**

La mano de obra cualificada en el sector del calzado es un factor importante del éxito ya que de este depende altamente la calidad del producto y la eficiencia de la producción, sin embargo en la actualidad la mano de obra cualificada es escasa puesto que existe un gran número de empresas en la industria y poca mano de obra especializada, además debido a los niveles de producción cambiantes a lo largo del año la demanda de mano de obra varía constantemente haciendo que la rotación de estos sea alta y se dificulte la consecución del personal idóneo.

7.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.6.1 Identificación de Amenazas

Tabla 36. Identificación de Amenazas

AMENAZAS	FUENTE	COMO AFECTA A LA MATISS	IMPACTO
A finales del 2009 el sector registro recorte de su producción de 14.6% después de 5 años de dinamismo sostenido	Análisis sectorial del calzado, Benchmark 2009	Se presento una contracción de la demanda interna de calzado, por lo cual, la tendencia esperada en todas las empresas del sector es un decrecimiento de sus ventas	ALTO
Caída en exportaciones del calzado en un 73% debido al cierre comercial con Venezuela	Análisis cómo va el sector de ACICAM	Debido a la disminución de las exportaciones la tendencia de las empresas fue generar producción para atender al mercado local, generando una sobreoferta en dicho mercado, trayendo como consecuencia guerra de precios.	ALTO
Aumento de las importaciones debido a la revaluación del peso	Análisis sectorial del calzado, Benchmark 2009	Con la tendencia a la baja de precios en el producto el consumidor se inclina cada vez más a hacer del precio uno de los factores más importantes a la hora de elegir un producto sobre otro.	MEDIO
Contrabando de calzado desde China y Panamá.	Registro de la DIAN.	Genera competencia desleal y la baja de precios que ofrecen de otros países podría afectar en la decisión de compra de los consumidores.	BAJO
Disminución de la mano de obra calificada en lo que va corrido del año	Reporte de mano de obra del sector calzado 2010 ACICAM	Eleva el costo de mano de obra de la empresa y mayor rotación del personal	MEDIO
Consumo Colombia percapita bajo (2 pares al año) y otros países, (6 pares al año).	Investigación realizada por FENALCO.	Disminución de la demanda	MEDIO
Según el DANE, el 50% de la población Colombiana vive en condición de pobreza. Por lo cual el perfil de consumidor calzado tiende a precios bajos.	Reporte del DANE e investigación de FENALCO.	El target de Matiss va enfocado a un consumidor de perfil alto, el cual se preocupa por el material y diseños del calzado. Por esta razón Matiss puede generar disminución en la demanda.	MEDIO

Fuente: Autora del proyecto

7.6.2 Identificación de Oportunidades

Tabla 37. Identificación de Oportunidades

OPORTUNIDADES	FUENTE	COMO BENEFICIAN A MATISS	IMPACTO
Desarrollo de ferias nacionales e internacionales del sector calzado	Ferias organizadas por ASOINDUCAL, ACICAM Y LA ALCALDIA DE BUCARAMANGA	Oportunidad de desarrollo de mercados, debido a que ofrece sus productos a clientes potenciales, siendo estas ferias la principal fuente para la consecución de nuevos clientes	ALTO
Búsqueda de nuevos destinos internacionales para la comercialización de la producción nacional de calzado	Boletín de noticias PROEXPORT	La oferta interna de calzado disminuye a medida que se va exportando, así mismo, se beneficia la empresa en la búsqueda de clientes internacionales	MEDIO
Desarrollo tecnológico del sector y de las TICS	Articulo revista DINERO	Brinda herramientas para mejorar la tecnología disponible para los procesos de la empresa	BAJO
Ferias de cuero e insumos del calzado.	Ministerio de comercio e industria 2009.	Permite a la empresa hacer un reconocimiento de los principales proveedores del sector y de las nuevas tendencias de insumos.	ALTO
Apoyo del gobierno a las microempresas para la generación de nuevos empleos.	SENA.	El gobierno busca ofrecer las condiciones económicas, sociales y políticas para el fortalecimiento del sector microempresarial, por consiguiente, Matiss puede acogerse a uno de estos programas, como capacitaciones gratuitas, patrocinios en actividades de promoción comercial y tasas de intereses bajas	MEDIO

Fuente: Autora del proyecto

7.7 MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS

7.7.1 Resumen de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades

Tabla 38. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa cuenta con 3 tipos de comercialización: maquila, comercialización y cliente directo.	Capacidad productiva restringida
Calidad del producto	Deficiente programación de compras de materiales
Flexibilidad de respuesta a las necesidades específicas del cliente.	Poca innovación en insumos
Elaboración de 50 diseños por temporada	Estrategias de mercadeo no establecidas
Políticas de garantía extendida	Distribución de planta no adecuada según el sistema de producción
Producción continua durante todo el año, lo cual permite garantizar a la mano de obra trabajo estable.	Funciones y responsabilidades no establecidas por cargo
Además del diseño, Matiss se encarga de hacer el moldeado evitando así la copia de sus diseños, lo cual les permite ofrecer modelos exclusivos	Falta de sistemas de información para el control de la producción

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 39. Oportunidades y amenazas de Matiss

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo de ferias nacionales e internacionales del sector calzado	A finales del 2009 el sector registro recorte de su producción de 14.6% después de 5 años de dinamismo sostenido
Ferias de cuero e insumos del calzado.	Caída en exportaciones del calzado en un 73% debido al cierre comercial con Venezuela
Apoyo del gobierno a las microempresas para la generación de nuevos empleos.	Disminución de la mano de obra calificada en lo que va corrido del año
Búsqueda de nuevos destinos internacionales para la comercialización de la producción nacional de calzado	Aumento de las importaciones debido a la revaluación del peso
Desarrollo tecnológico del sector y de las TICS	Consumo Colombia percapita bajo (2 pares al año) y otros países, (6 pares al año).

Fuente: Autora del proyecto

7.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)

Tabla 40 Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.

Factor clave del éxito/ventajas competitivas (FCE)	Peso	MATISS	
		Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
La empresa cuenta con 3 tipos de comercialización: maquila, comercialización y cliente directo	12%	4	0.48
Calidad del producto	12%	4	0.48
Flexibilidad de respuesta a las necesidades específicas del cliente.	9%	3	0.27
Elaboración de 50 diseños por temporada	8%	4	0.32
Políticas de garantía extendida	8%	4	0.32
Producción continúa durante todo el año, lo cual permite garantizar a la mano de obra trabajo estable.	8%	4	0.32
DEBILIDADES			
Capacidad productiva restringida	8%	1	0.08
Deficiente programación de compras de materiales	5%	2	0.1
Poca innovación en insumos	5%	1	0.05
Estrategias de mercadeo no establecidas	11%	1	0.11
Distribución de planta no adecuada según el sistema de producción	3%	2	0.06
Funciones y responsabilidades no establecidas por cargo	6%	1	0,06
Falta de sistemas de información para el control de la producción	5%	1	0.05
TOTAL	100%		2.7

Fuente: Autora del proyecto

- **Análisis de la matriz de evaluación de factores internos**

Según el análisis interno de la empresa Matiss y los resultados obtenidos se puede identificar que las ventajas que presenta la empresa son representativas para su éxito y que las debilidades con las que cuenta son inferiores y menos representativas ante dichas ventajas. Los factores más importantes según este análisis son la Calidad de sus productos y que cuenta con tres tipos de cliente como lo son comercializadoras, maquila y cliente directo, las debilidades que más afectan el funcionamiento de Matiss son el no contar con estrategias de mercadeo establecidas y la deficiente programación en compra de sus insumos.

7.7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E.)

Tabla 41. Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E.

Factor clave del éxito/ventajas competitivas	Peso %	MATISS	
		Calificación	Calificación ponderada
AMENAZAS			
A finales del 2009 el sector registro recorte de su producción de 14.6% después de 5 años de dinamismo sostenido	10%	3	0.3
Caída en exportaciones del calzado en un 73% debido al cierre comercial con Venezuela	10%	4	0.4
Disminución de la mano de obra calificada en lo que va corrido del año	9%	2	0.18
Aumento de las importaciones debido a la revaluación del peso	8%	4	0.32
Consumo Colombia percapita bajo (2 pares al año) y otros países, (6 pares al año).	7%	2	0.14
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de ferias nacionales e internacionales del sector calzado	18%	4	0.72
Ferias de cuero e insumos del calzado.	15%	3	0.45
Apoyo del gobierno a las microempresas para la generación de nuevos empleos.	10%	3	0.3
Búsqueda de nuevos destinos internacionales para la comercialización de la producción nacional de calzado	8%	3	0.24
Desarrollo tecnológico del sector y de las TICS	5%	1	0.05
	100		3.01

Fuente: Autora del proyecto

- **Análisis de la matriz de evaluación de factores externos**

Para la matriz de evaluación de factores externos se pondero las principales amenazas y oportunidades que existen en el sector para Matiss, como se puede observar la mejor capacidad de respuesta de la empresa se registran en las amenazas 1,2 y 4 debido a que el segmento de clientes de la empresa son de perfil alto, por lo cual no se ven influenciados por estos factores. Por otro lado la empresa está aprovechando el desarrollo de ferias internacionales y las ferias de cuero e insumos para ofrecer sus productos a toda clase de clientes e indagar sobre nuevas tendencias de sus materiales.

7.8 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.8.1 Definición de la Misión

Misión actual: Matiss no cuenta con una misión, la empresa no se ha interesado por documentar y registrar la razón de ser de la misma.

Misión propuesta

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de cuero para dama de excelente calidad, con diseños innovadores y comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios a través de un alto nivel de productividad y competitividad, contamos con personal con experiencia con el fin de buscar permanentemente la satisfacción de nuestros clientes

7.8.2 Definición de la Visión

Visión actual: al igual que la misión, Matiss no tiene estructurada la visión de la empresa, no tienen definido a dónde quiere llegar la empresa y en cuanto tiempo lo quieren lograr.

Visión propuesta

Consolidarnos al 2015 como una empresa líder en la fabricación y comercialización de calzado de cuero para dama a nivel nacional e internacional.

7.8.3 Valores y Principios

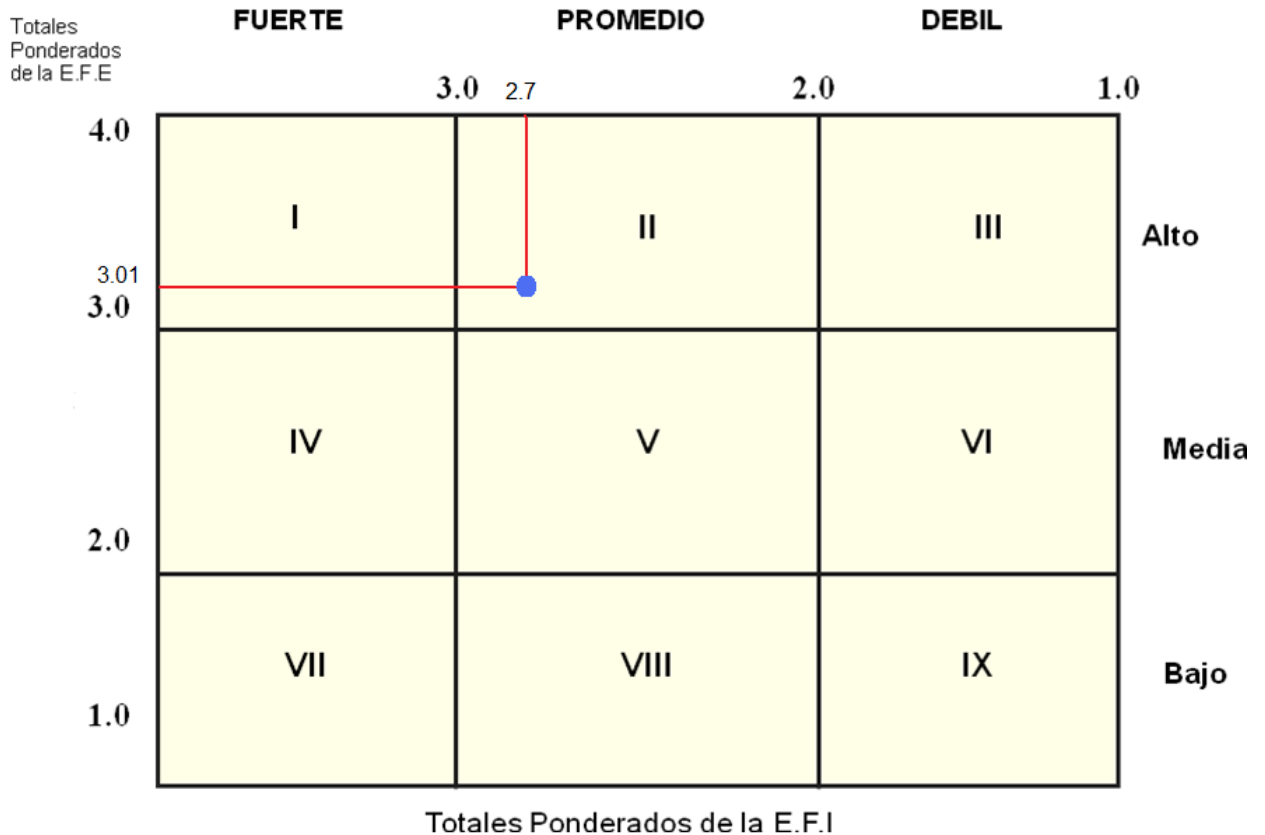
1. responsabilidad y honestidad en todas nuestras actuaciones
2. suministro oportuno de productos confiables y de alta calidad, para cumplir las expectativas del cliente
3. Trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa
4. El aprendizaje continuo y experiencia profesional, para el beneficio de nuestros clientes internos y externos
5. Respeto y amabilidad con todas las personas que interactuamos.

7.9 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

7.9.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización

- **MATRIZ INTERNA-EXTERNA**

Figura 16 Matriz Interna y Externa



Fuente: Autora del Proyecto

Análisis de la matriz interna – externa

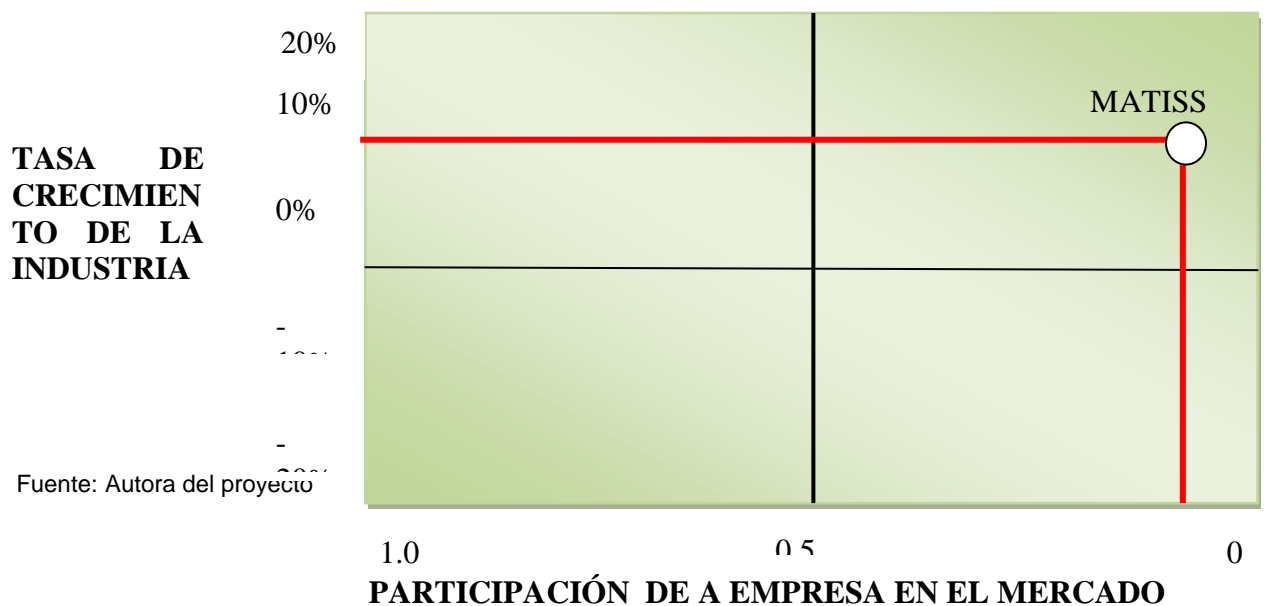
De acuerdo al total ponderado de la matriz EFI Y EFE, se puede concluir que Matiss se encuentra ubicada en el cuadrante II, el cual indica que la empresa debe establecer estrategias de crecimiento y construcción, por lo tanto la empresa debe tomar estrategias como intensivas como: desarrollo de mercado, penetración de mercado o desarrollo de producto o estrategias de integración como integración hacia adelante, atrás y horizontal.

- **Matriz de BOSTON CONSULTING GROUP**

Para la elaboración de la matriz se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

- Las ventas registradas del sector calzado en Santander en el 2009 según el Registro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga que ascendieron a \$ 94.240.153.982
- Datos de venta de la competencia directa CLAPE en el año 2009 de \$ 5.400.000.000, tomado de Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
- Ventas de la empresa en el 2009 de \$ 710.000.000, según la gerencia de la empresa.
- Para la determinación de la tasa de crecimiento de la industria se indagó en el reporte sectorial de Benchmark y se encontró que el sector a presentado en promedio entre el año 2006 al 2009 una tasa de crecimiento de ventas del 3,58%.

Figura 17. Matriz de BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: Autora del proyecto

El cuadrante en que esta la empresa es el cuadrante de interrogantes, lo cual significa que la empresa abarca una parte baja del mercado y compite en una industria de gran crecimiento. Las estrategias que se recomiendan para este cuadrante son:

- Penetración del mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.

7.9.2 Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias competitivas y de negocio

Las estrategias corporativas que son sugeridas por las matrices interna y externa y en la matriz BOSTOS CONSULTING GROUP son:

- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal

Las estrategias de negocios que se evaluarán para determinar cuál es la que requiere la empresa son:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.

Para la selección de las estrategias corporativas se realizó una evaluación de de las condiciones de éxito de las estrategias corporativas y de negocio, como se muestra en el ANEXO A.

Al realizar la evaluación de las condiciones de éxitos de cada una de las estrategias, se determinó que las estrategias de Integración Horizontal e Integración Vertical no son viables debido principalmente a que la empresa no cuenta con la capacidad financiera y administrativa para implementarlas. También se determinó que la estrategia de liderazgo en costo no es viable porque va en contra de modelo de negocios de la empresa que es la diferenciación de los productos por medio de mejor calidad y diseño, además el segmento de empresas del calzado que implementan esta estrategias es muy competitivo debido a que está presente el calzado chino.

Las demás estrategias corporativas y de negocio cumplen con la mayoría de las condiciones de éxito para la implementación de las estrategias y por lo cual son viables y pasan a la fase de priorización.

• **MATRIZ DOFA**

Tabla 42. Matriz DOFA. Fuente: Realizado por el autor

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con 3 tipos de comercialización: maquila, comercialización y cliente directo 2. Calidad del producto 3. Flexibilidad de respuesta a las necesidades específicas del cliente. 4. Elaboración de 50 diseños por temporada 5. Políticas de garantía extendida 6. Producción continua durante todo el año, lo cual permite garantizar a la mano de obra trabajo estable. 7. Propio modelado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad productiva restringida 2. Deficiente programación de compras de materiales 3. Poca innovación en insumos 4. Estrategias de mercadeo no establecidas 5. Distribución de planta no adecuada según el sistema de producción 6. Funciones y responsabilidades no establecidas por cargo 7. Falta de sistemas de información para el control de la producción
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de ferias nacionales e internacionales del sector calzado. 2. Ferias de cuero e insumos del calzado. 3. Apoyo del gobierno a las microempresas para la generación de nuevos empleos. 4. Búsqueda de nuevos destinos internacionales para la comercialización de la producción nacional de calzado 5. Desarrollo tecnológico del sector y de las TICS 	<p>-CORPORTIVA: <i>Penetración de mercado:</i> Promoción de la empresa en la web (grupos sociales y pagina web corporativa).</p> <p>-CORPORTIVA: <i>Penetración de mercado:</i> Gestion de publicidad en los establecimientos comercializadores</p> <p>- CORPORATIVA: Desarrollo de mercado: Entrada a nuevos mercados regionales.</p>	<p>-CORPORATIVA: <i>Penetración de mercados.</i> Publicidad para activación y reconocimiento de marca</p> <p>- FUNCIONA: <i>Lograr Calidad Superior.</i> Implementar un sistema de gestión de calidad.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. el sector registro recorte de su producción de 14.6% después de 5 años de dinamismo sostenido.</p> <p>2. Caída en exportaciones del calzado en un 73% debido al cierre comercial con Venezuela.</p> <p>3. Disminución de la mano de obra calificada en lo que va corrido del año.</p> <p>4. Aumento de las importaciones debido a la revaluación del peso.</p> <p>5. Consumo Colombia percapita bajo (2 pares al año) y otros países, (6 pares al año).</p>	<p>-NEGOCIOS: Diferenciación. Elaborar productos con insumos de alta calidad y diseños innovadores.</p> <p>- CORPORATIVA: <i>Desarrollo de productos:</i> Elaboración de calzado personalizado</p>	<p>-FUNCIONAL: <i>Lograr respuesta superior de clientes.</i> Fidelización de clientes.</p> <p>-FUNCIONAL: <i>Lograr respuesta superior de clientes.</i> Monitoreo a la percepción del producto que tienen los clientes y a preferencias y tendencias del mercado.</p> <p>FUNCIONAL: Lograr calidad superior: Gestión de calidad de la mano de obra</p>

Fuente: Autora del proyecto

7.10 PRIORIZACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS VIABLES

7.10.1 Priorización entre las alternativas estratégicas viables

- **Priorización de las estrategias de corporativas a implementar**

De acuerdo a la evaluación de éxito de las estrategias, las tres estrategias corporativas que son viables para implementación en la empresa son:

- Desarrollo de producto.
- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercado.

De las tres estrategias, los dos estrategias excluyentes y a las que se va a realizar priorización son a desarrollo de mercados y a penetración de mercado, esto debido a que la empresa no cuenta con la capacidad financiera y técnica para la implementación de las dos estrategias. A la tercer estrategia corporativa de Desarrollo de producto no se le va a realizar priorización debido a que no es excluyente con otra estrategia y la empresa cuenta con las capacidades requeridas para su implementación.

Tabla 43. Priorización entre estrategias corporativas (Desarrollo y Penetración de mercados)

		PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
			CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
FACTORES INTERNOS						
FORTALEZAS	1. La empresa cuenta con 3 tipos de comercialización: maquila, comercialización y cliente directo	5,5%	3	0,09	4	0,12
	2. Calidad del producto	6,00%	3	0,18	4	0,24
	3. Flexibilidad de respuesta a las necesidades específicas del cliente.	5,00%	3	0,12	4	0,16
	4. Elaboración de 50 diseños por temporada	4,50%	1	0,045	1	0,045
	5. Políticas de garantía extendida	5,00%	2	0,1	3	0,15
	6. Producción continúa durante todo el año, lo cual permite garantizar a la mano de obra trabajo estable.	4,00%	3	0,12	4	0,16
DEBILIDADES	1. Capacidad productiva restringida	5,00%	1	0,05	2	0,1
	2. Deficiente programación de compras de materiales	5,00%	2	0,1	2	0,1
	3. Poca innovación en insumos	4,00%	2	0,08	2	0,08
	4. Estrategias de mercadeo no establecidas	2,50%	1	0,025	1	0,025
	5. Distribución de planta no adecuada según el sistema de producción	4,00%	1	0,04	1	0,04
	6. Funciones y responsabilidades no establecidas por cargo	3,00%	4	0,12	4	0,12
	7. Falta de sistemas de información para el control de la producción	3,50%	3	0,105	3	0,105

FACTORES EXTERNOS		PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
			DESARROLLO DE MERCADOS		PENETRACIÓN DE MERCADOS	
			CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
OPORTUNIDADES	1. Desarrollo de ferias nacionales e internacionales del sector calzado	5%	3	0,15	3	0,15
	2. Ferias de cuero e insumos del calzado.	4,5%	2	0,09	2	0,09
	3. Apoyo del gobierno a las microempresas para la generación de nuevos empleos	3,5 %	1	0,035	4	0,14
	4. Búsqueda de nuevos destinos internacionales para la comercialización de la producción nacional de calzado	4,5%	2	0,09	2	0,09
	5 Desarrollo tecnológico del sector y de las TICS	3,0%	2	0,06	2	0,06
AMENAZAS	1. el sector registro recorte de su producción de 14.6% después de 5 años de dinamismo sostenido	4,5%	3	0,135	3	0,135
	2. Caída en exportaciones del calzado en un 73% debido al cierre comercial con Venezuela	5,5%	3	0,165	3	0,165
	3. Disminución de la mano de obra calificada en lo que va corrido del año	5,0%	3	0,15	2	0,1
	4. Aumento de las importaciones debido a la revaluación del peso	3,6%	3	0,108	3	0,108
	5. Consumo Colombia percapita bajo (2 pares al año) y otros países, (6 pares al año).	3,0%	2	0,06	2	0,06
TOTAL		100,0%		2,44		2,54

Fuente: Autora del proyecto

Con la priorización se determino que la estrategia que es más favorable para la empresa es la estrategia corporativa de Penetración de mercados.

Para estrategias de negocios no se realiza priorización debido a que solo se cuenta con la estrategia de diferenciación.

7.10.2 Explicación y justificación de las estrategias a implementar

- **EXPLICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS A IMPLEMENTAR**

- **Nombre de la estrategias:** Penetración de mercado

Descripción:

La penetración de mercado se implementara por medio de las siguientes acciones:

- Promoción de la empresa en la web (grupos sociales y pagina web corporativa).
- Apertura de puntos de venta en los mercados existentes.
- Publicidad para activación y reconocimiento de marca

- **Nombre de la estrategia:** Desarrollo de producto

Descripción:

El desarrollo de producto se ejecutará por medio de la implementación de una línea de producto que se elaborará calzado personalizado.

7.10.3 Explicación y justificación de las estrategias de negocios a implementar

- **Nombre de la estrategias:** Diferenciación

Descripción

Para lograr la diferenciación en el mercado se recomienda:

- Garantizar la calidad de los insumos.
- Contar con buenas prácticas de manufactura.
- Realizar diseños innovadoras y con las últimas tendencias.

7.10.4 Explicación y justificación de las estrategias funcionales a implementar

- **Nombre de la estrategias:** Lograr respuesta superior de clientes

Descripción

Para lograr la respuesta superior de cliente se implementará:

- Programa de fidelización de clientes.
- Monitoreo a la percepción del producto que tienen los clientes y a preferencias y tendencias del mercado.

- **Nombre de la estrategias:** Lograr calidad superior

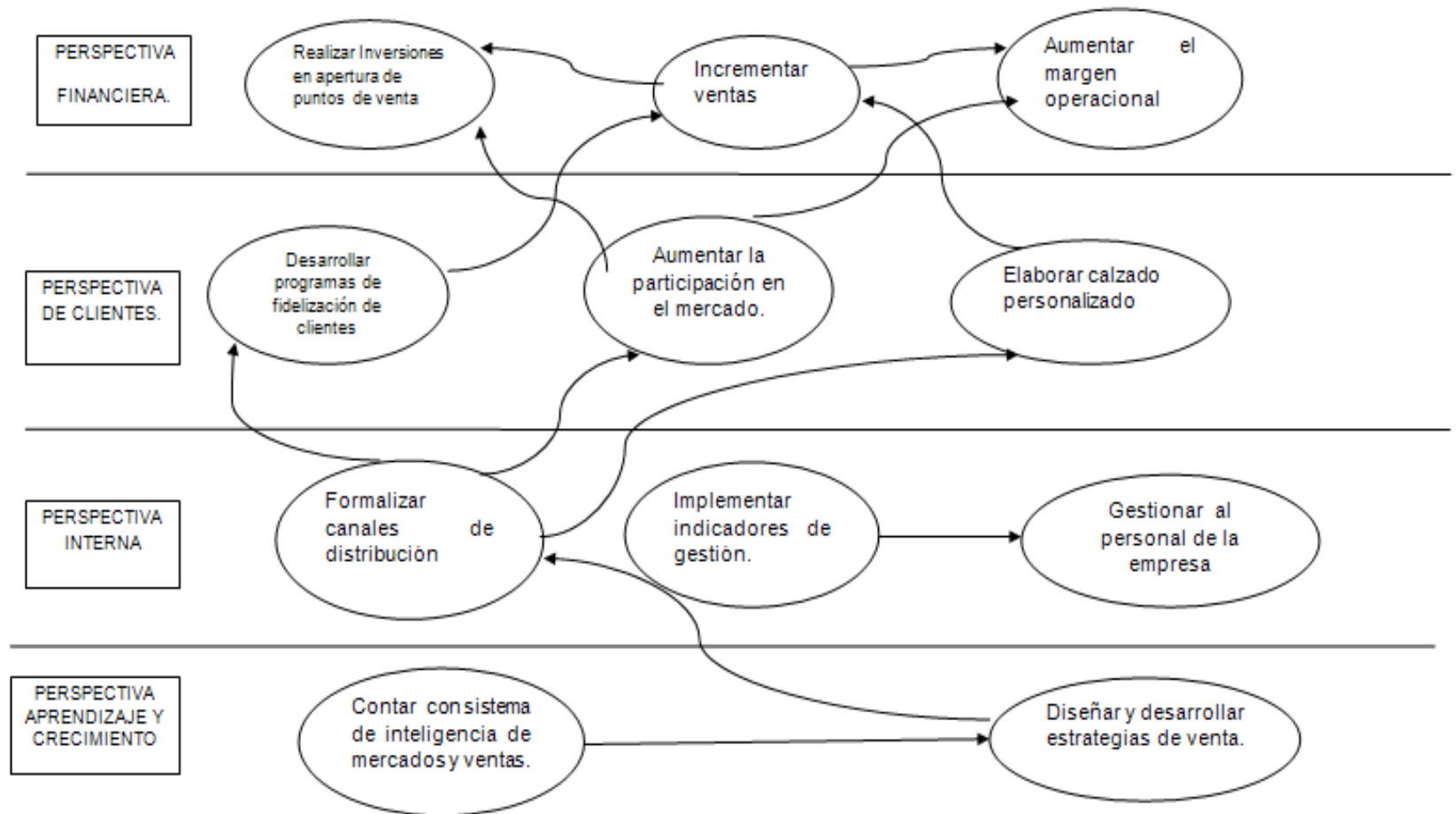
Descripción

Para esta estrategia se implementará:

- Gestión de calidad de la mano de obra.
- Implementación de un sistema de gestión de la calidad

7.11 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 15. Mapa estratégico de Matiss



Fuente: Autora del Proyecto

8. DESARROLLO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Teniendo como insumo el proceso de planeación estratégica que se realizó anteriormente, se desarrolló un conjunto de acciones para lograr superar aquellos aspectos en los cuales la empresa presenta deficiencias, así mismo, para potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y manejar las amenazas del entorno.

Debido al alcance del proyecto se desarrollaron los planes de acciones que por el estado de la empresa tuvieran más impacto y fueran viables en lo técnico y económico, estos son:

1. Redistribución de Planta.
2. Análisis de conveniencia de la compra de una máquina para el Desbaste.
3. Manual de Funciones
4. fichas de registros para el control de la producción
5. proveedores con insumos novedosos
7. estrategias de mercadeo.
8. Plan de capacitación para el personal.

8.1 REDISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Con el fin de corregir las debilidades encontradas en la ubicación de los procesos en la planta y la ubicación de la nueva máquina desbastadora que se incluye en el proceso con el fin de eliminar la subcontratación de este proceso se propone la siguiente distribución de planta para hacerla más favorable para la producción y disminuir los traslados entre pisos para que haya mayor continuidad de un proceso a otro.

Tabla 44. Ubicación de procesos en la planta

UBICACIÓN PROCESOS EN LA PLANTA		
No	PROCESO	PISO
1	DISEÑO	2
2	MODELAJE Y ESCALADO	2
3	DESBASTE	2
4	CORTE	2
5	ARMADO	2
6	SOLADOR	1
7	PREFABRICADO	1
8	TERMINADO	1
9	EMPLANTILLADO	1
10	EMPAQUE	1
11	ALMACENAMIENTO	1

Fuente: Autora del Proyecto

Figura 19. Redistribución Piso 1

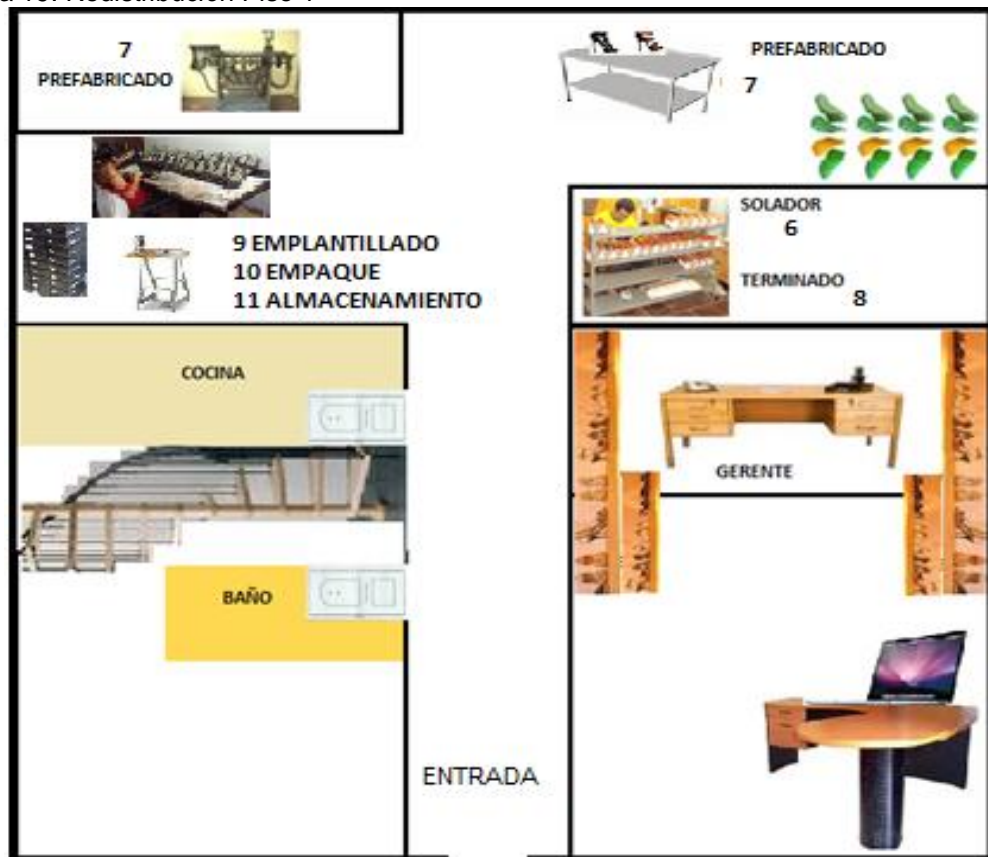


Figura 20. Redistribución Piso 2



8.2 ANÁLISIS DE CONVENIENCIA DE LA COMPRA DE UNA MÁQUINA PARA EL DESBASTE

Los datos que se tuvieron en cuenta para la construcción del flujo de caja de la compra de la máquina para el desbaste son:

- El valor del maquina es \$2.500.000
- Los años de depreciación son 10 años, por lo cual en el año 5 tiene un valor de salvamento de \$2.500.000.
- La maquina representa un ahorro \$200 por par, la capacidad de producción con que se diseño fue de 370 pares/mes por los 12 meses del año por el ahorro de \$200 por par, da un ahorro de \$880.000 por años.
- La tasa de interés de oportunidad con que se va evaluar la conveniencia de la compra de la maquia es del 15% efectivo anual que es la tasa de interés que se le pagaría al banco por el préstamo para la compra de la maquina.

Tabla 45. Flujo de caja de la compra de la máquina de desbaste

AÑO	INGRESO/EGRESO	VALOR DE SALVAMENTO	FLUJO DE CAJA DEL PERIODO
Año 0	\$ (2.500.000,00)		\$ (2.500.000,00)
Año 1	\$ 888.000,00	\$ -	\$ 888.000,00
Año 2	\$ 888.000,00	\$ -	\$ 888.000,00
Año 3	\$ 888.000,00	\$ -	\$ 888.000,00
Año 4	\$ 888.000,00	\$ -	\$ 888.000,00
Año 5	\$ 888.000,00	\$ 1.250.000,00	\$ 2.138.000,00

Tasa de Retorno Incremental	29,99% e.a.
-----------------------------	-------------

Fuente: Autora del Proyecto

La tasa de retorno incrementa es la tasa a la que esta rentando la inversión adicional que esta realizando la empresa, según el flujo de cja la TRI es de 29,99% efectivo anual que al ser mayor a la TIO del 15%, da que el proyecto es mas rentable que la tasa minima que espera la empresa le renten sus inversiones y por lo cual se recomienda la compra de la maquina.

8.3 MANUAL DE FUNCIONES

Una de las falencias identificadas en Matiss es que no tienen establecidas las funciones y responsabilidades de ninguno de los cargos de la organización, esto crea la necesidad de documentar manuales de funciones que permitan determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo, sus funciones específicas y como se interrelacionan a través del proceso, además estos permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las tareas y rutinas, y permite al Gerente identificar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

El análisis y descripción de cargos comprende la totalidad de los 11 cargos de la empresa Matiss, la información requerida se obtuvo realizando la recolección de información en cada puesto de trabajo a través de un cuestionario previamente elaborado y por observación directa.

Para el desarrollo de este trabajo en la empresa Matiss, se siguieron las tres etapas que conforman el análisis del puesto de trabajo:

➤ **Planificación**

Se tomaron los 11 cargos entre administrativos y producción, a los cuales se les aplicó un cuestionario previamente diseñado en el cual se medían factores como funciones, criterios de desempeño, educación, experiencia, nivel de autonomía e iniciativa, habilidades y destrezas, responsabilidades por máquinas y equipos, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones de trabajo. Debido a las dudas que quedaron después de revisar la información del cuestionario sobre todo en los cargos operativos, se decidió aplicar el método de observación directa a cada uno de los operarios para complementar la información y despejar las dudas.

• **Método del Cuestionario**

Para realizar el análisis se solicita al personal que diligencien un cuestionario de análisis de cargo, en el cual den detalles específicos de todas las preguntas planteadas.

• **Método de Observación Directa**

Se realizaron varias visitas a la empresa con el fin de analizar detalladamente cada cargo, observando la dinámica de cada uno.

➤ **Operación**

Después de contar con toda la información precisa y clara, se procede a etiquetar cada cargo con un código que contiene dos partes: la primera son las iniciales del área o departamento y la segunda las iniciales del cargo.

- **Departamento administrativo:**

En esta dependencia se observa que las competencias mínimas requeridas son: Atención al Cliente, Responsabilidad y Compromiso, Trabajo en Equipo y Comunicación; características que deben formar las fortalezas de este

departamento, ya que en este punto también se mantiene contacto directo con el cliente. Así mismo, se exige educación formal universitaria en Administración y carreras afines para los jefes, título de Bachiller y curso en Auxiliar Contable y facturación para la contadora. Se puede observar por la funciones de los cargos, que muchas de estas cumplen un papel de apoyo a las demás dependencias. En lo que refiere a experiencia, las exigencias no varían mucho y promedio para los tres cargos, es de 1 año.

Respecto a las responsabilidades, algunas son afines, tales como: computadores y equipo de oficina, contacto continuo con empleados proveedores y clientes. Por otro lado las responsabilidades de los que manejan la información depende del nivel jerárquico, los jefes reportan informes de carácter gerencial, mientras que la contadora con ayuda de la gerente maneja el archivo en general de toda la empresa. También la confidencialidad de la información varía, pues la revelación de procesos estratégicos por parte de la dirección podría afectar de manera considerable la empresa.

- Departamento de producción

En el departamento de producción se tomo como factor importante la experiencia en el cargo y las habilidades manuales, debido a que para garantizar la calidad de los productos un requerimiento mínimo es el trabajo artesanal de los operarios.

Respecto a las responsabilidades, cada uno de los operarios de producción es responsable por las herramientas y equipos a su cargo, así como el manejo eficiente de los materiales que se les entrega.

El esfuerzo tanto físico como mental, varía de acuerdo a las labores de cada uno por ser trabajos operativos, el permanecer de pie o sentados es muy común ya que sus labores se lo exigen, así como realizar pequeños esfuerzos como clavar, sostener o apuntillar.

➤ Descripción de cargos. (ver Anexo F)

8.4 FICHAS DE REGISTROS PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

es muy importante para el gerente de una organización, tener la información de el trabajo que hacen día a día los operarios y la capacidad de producción.

Estas fichas servirán para llevar un control de la producción que se realiza diariamente, así mismo, para que tanto el jefe de producción como la gerente de la empresa estén totalmente informados de las referencias que están trabajando y si por algún motivo se llegara a presentar quejas por parte de los clientes, el jefe de producción estará enterado de los responsables de la tarea.

Por otro lado, estas fichas permitirán saber al gerente de la empresa si las tareas reportadas por el operario coinciden con el resultado de la producción.

Cada operario tendrá la responsabilidad de llenar la ficha, cada una de estas estarán sujetas a las siguientes preguntas: (ver anexo E ficha de registros).

1. Nombre del operario
2. Total de pares trabajados
3. Referencia
4. Numeración
5. Cantidad por numero
6. Fecha.

8.5 PROVEEDORES CON INSUMOS NOVEDOSOS

Teniendo en cuenta los constantes cambios en las tendencias no solo en diseño si no también en las materias primas dentro del sector, es importante que Matiss realice monitoreo continuo de la entrada de nuevos proveedores de materias primas, especialmente de aquellas que marcan la diferenciación del producto como lo son el cuero y forros para suelas. Este monitoreo se debe continuar realizando a través de la asistencia a ferias y también a eventos de negocio donde se pueda no solo identificar posibles proveedores si no sentarse a negociar con estos, otra metodología de búsqueda de proveedores novedosos es a través de internet y fuentes de información sectorial como reportes de ACICAM y ASOINDUCALS.

8.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

TABLA 46. Estrategias de Mercadeo

TIPO DE CLIENTE	ESTRATÉGIAS DE MERCADEO Y VENTAS	PLAN DE ACCION
CLIENTE MAQUILA	1. Formalización de procesos de ventas	Establecimiento de portafolio donde se establezcan políticas de descuento, garantías, entre otros que sean atractivos para esta clase de clientes. Realizar visitas por parte del jefe de mercadeo y publicidad para establecer relación comercial.
	2. Asesoría en proceso de diseño.	Ofrecer el diseño de los productos como valor agregado a este cliente evitándole el costo de diseñadores de producto.
	3. Flexibilidad para los tiempos de solicitud de pedidos.	Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos
	4. Eliminar el costo de sellado de suelas	Teniendo en cuenta que el sellado de suela no representa ningún coso para Matiss, este se podría ofrecer como valor agregado al cliente.
CLIENTE COMERCIALIZADORA	1. Publicidad de marca en establecimientos comerciales de estos clientes.	Promocionar la marca en el mercado destino de las comercializadoras.

	2. Asesoría comercial directa a los establecimientos comerciales	realizar visitas directas a los diferentes establecimientos comerciales objetivos, con el fin de mostrar el portafolio de Matiss
	3. Incentivar las ventas por el canal de comercialización	Brindar patrocinios en los eventos realizados por las comercializadoras
	4. Generación de valor adicional al cliente final	Autorizar a las empresas comercializadoras más importantes en Bucaramanga a la venta sobremedida.
	5. posicionamiento de marca	Dotar de calzado a presentadores de canales regionales y nacionales.
CLIENTE DIRECTO	1. Promoción en redes sociales	Creación de grupos sociales en Facebook y Twitter
	2. Recordación de Marca	Ubicar un logo de la empresa en la entrada de la fabrica. Promoción de la empresa a través de medios impresos. Manejar una base de datos de referidos por los clientes. Patrocinio de eventos de moda del calzado, tales como desfiles.
	3. Fidelizacion de clientes a través del marketing de experiencia	A los clientes con mayor frecuencia de compra se hará un regalo día del cumpleaños

Fuente: autora del proyecto

8.7 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Según los resultados que se obtuvieron de la planeación estratégica, es de vital importancia el desarrollo de capacitaciones a los miembros de la organización, pues de ese modo les permite desempeñar mejor su trabajo actual, además los beneficios de esto pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo del empleado para cumplir futuras responsabilidades, además a todos los niveles constituye la mejor inversión de una compañía y una de las principales fuentes de bienestar personal.

Matiss tiene presente que para poder mejorar día a día debe enfocarse en el trabajo de todos los que forman parte de la empresa, por esta razón, decide realizar el programa de capacitaciones para cada puesto de trabajo.

“Con el objetivo de asegurar la inversión en capacitación y de lograr un alto impacto en el desempeño tanto individual como organizacional, se debe llevar a cabo un proceso planeado y organizado”.²⁰

La metodología seguida para el desarrollo del programa de capacitación, comprendió las siguientes etapas:

1. Diagnostico de necesidades
2. Diseño de la capacitación
3. Implementación de las metodologías
4. evaluación y seguimiento

8.7.1 Diagnostico de necesidades

El inventario de necesidades se realizo por medio de observación directa y análisis de cargo. La observación directa se llevo a cabo ya que se vio de gran aplicabilidad el visitar los lugares de trabajo para verificar aquellos cargos en los cuales el desempeño no es el adecuado a simple vista, o en los cuales se retrasa la producción. Por otro lado, con base en el manual de funciones se pudo hacer el análisis de cargos con el cual por medio de este se pudo descubrir en que se debe enfatizar más al empleado para que realice un mejor desempeño de su trabajo.

En la siguiente tabla se muestran las necesidades identificadas por cada cargo de la empresa.

Tabla 47. Diagnostico de Necesidades.

CARGO	NECESIDADES
Gerente General	Capacitación en ventas Manejo de personal Motivación al personal Administración de empresas

²⁰ SERRANO, Lupita. Administración de Personal un Desafío Estratégico, Universidad Pontificia Bolivariana, 2005.

Jefe de Mercadeo y Publicidad	Desarrollo de páginas web Internet Imagen corporativa
Contador	Software de contabilidad Actualización de Normatividad Contable
Jefe de producción	Procesos de producción Calidad del cuero Manejo de personal
Operario Cortador	Procesos de Cortes Manejo de herramientas
Operario Armador	Procesos de armados Manejo de herramientas
Jefe de compras	Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines con conocimiento en el área de compras
Operario de Pre fabricante de suelas y tacones	Manejo de herramientas Proceso de ensamble del calzado
Operario Solador	Manejo de herramientas Proceso en hormas del calzado
Operario Emplantillador	Proceso Novedosos de Emplantillado Manejo de herramientas
Operario Terminador	Procesos de pegado de suelas y tacones Manejo de herramientas

Fuente: autora del proyecto

8.7.2. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

Para la capacitación del personal se diseñaran tres tipos, la primera es la capacitación específica por cargo y en la cual se recurrirán a entidades externas para la capacitación del personal, la segunda clase será la general, en la cual la empresa contratara personal para que se dirija a las instalaciones de la empresa y capacite a la totalidad del personal y por último, el tercer tipo de capacitación es la interna, la cual consistirá que en el momento en que se cuente con personal capacitado, cuando llegue un nuevo operario, el personal antiguo de la empresa, brindara capacitación al recién operario.

- **Diseño de capacitación específica del cargo.**

En la Tabla 48 se muestra el diseño de la capacitación, en la Tabla se especifica el cargo a capacitar, el tipo de formación, la entidad en la cual se capacitará el personas y la fecha de inicio de la capacitación.

Tabla 48. Diseño de la capacitación específica por cargo

CARGO	TIPO DE FORMACION	ENTIDAD	FECHA
Gerente General	Diplomado en Alta Gerencia	Universidad Pontificia Bolivariana	Marzo del 2011
Jefe de Mercadeo y Publicidad	Curso en Marketing Estratégico de Comercio y Servicios	Fenalco Sena Universidad EAN	Fenalco Sena Universidad EAN
Contador	Curso software contable	SENA	Mayo del 2011
Jefe de compras	Manejo de materias primas	SENA	Noviembre del 2010
Jefe de Producción	Curso de supervisión de la producción de calzado y marroquinería	SENA	Febrero del 2011
Operario Cortador	Curso de cortes de calzado	SENA	Abril del 2011
Operario Armador	Curso de armado y costura de piezas para calzado y marroquinería	SENA	Diciembre del 2010
Diseñador	Curso tendencias de la moda	ASOINDUCALS	Octubre del 2010
Operario de Pre fabricante de suelas y tacones	Curso de auxiliar en suelas	SENA	Mayo del 2011
Operario Solador	Curso de diseñador y modelista de calzado	SENA	Enero del 2011
Operario Emplantillador	Curso de montador y terminador de calzado manual	SENA	Enero del 2011
Operario Terminado	Curso auxiliar de suelas y tacones	SENA	Abril del 2011

Fuente: autora del proyecto con base en consulta de los centros educativos y formación empresarial de la región

- **Diseño de la capacitación general**

A parte de la capacitación específica por cargo, también se diseño una capacitación general en la cual participarán todo el personal de la empresa.

Tabla 49. Diseño de la capacitación general

TEMA	ENTIDAD	FECHA
Mantenimiento de maquinaria de calzado	SENA	Junio del 2011
Higiene y Seguridad Industrial	ARP, Colpatria	Agosto del 2011

Fuente: autora de proyecto con base en visitas realizadas a la empresa

- **Diseño de la capacitación interna.**

Con el objetivo de garantizar la calidad de la mano de obra, a los operarios nuevos que ingresen a la empresa, se les realizara una capacitación sobre los aspectos técnicos del proceso que tendrán a cargo. Estas capacitaciones estarán dirigidas por los operarios antiguos que ya han recibido formación técnica en cada uno de los procesos de producción del calzado

8.7.3 Presupuesto de capacitaciones.

Los cursos del SENA son gratuitos pero la empresa para motivar la participación de los empleados en estos cursos, le reconocerá a cada uno por cada curso culminado y aprobado la suma de 150.000 pesos para gastos de transporte y demás que puedan incurrir en la realización de estos cursos.

Tabla 50. Presupuesto de capacitaciones

Actividad	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Patrocinio de cursos del SENA	\$150.000	10	1.500.000
Diplomado en alta gerencia, UPB.	\$1.800.000	1	\$1.800.000
Curso en Marketing Estratégico de Comercio y Servicios	\$340.000	1	\$340.000
Refrigerios en capacitación generales	\$30.000	2	\$60.000

Fuente: autora del proyecto, basada en los

8.7.4 Implementación de las metodologías

Tabla 51. Cronograma de Actividades

PROGRAMA DE CAPACITACIONES PARA LA EMPRESA DE CALZADO MATISS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA													
Unidad de tiempo:							Meses						
Fecha de inicio:							Julio del 2010						

ACTIVIDADES	JUL. (2010)	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO (2011)	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AGOS
Curso en Marketing Estratégico de Comercio y Servicios														
Curso de Auxiliar de guarnición: calzado														
Curso auxiliar de oficina con énfasis en atención al cliente														
Curso de armado y costura de piezas para calzado y marroquinería														
Curso de montador y														

terminador de calzado manual														
Curso de diseñador y modelista de calzado														
Curso de supervisión de la producción de calzado y marroquinería														
Diplomado en Alta Gerencia														
Curso de cortes de calzado														
Curso software contable														
Seminario de publicidad en tiempos modernos														
Mantenimiento de maquinaria de calzado														
Higiene y Seguridad Industrial														

Fuente: autora del proyecto.

8.7.5 Evaluación y Seguimiento

Para lograr medir la efectividad de las capacitaciones en el rendimiento de personal, se implementara la medición del indicador de productividad laboral. El cálculo de este indicador se realizara antes de iniciar las capacitaciones y cada cuatro meses luego de iniciadas.

En la tabla 23, se muestra la fórmula para el cálculo de este indicador.

- **Fórmula para el cálculo de productividad laboral**

Tabla 52. Fórmula para cálculo de productividad laboral

Parámetro	Formula
Productividad Laboral	Valor agregado/ Numero de Empleados
Valor Agregado	Ventas – Costos de Materiales – pago de servicios – gastos a terceros
Productividad Laboral	(Ventas – Costos de Materiales – pago de servicios – gastos a terceros)/ Numero de Empleados

Fuente: autora del proyecto basada en medición de la productividad del valor agregado, SENA

- **Registros:**

La siguiente tabla se diseño para el cálculo y registro de la productividad laboral

Tabla 53. Registros productividad laboral

No.	fecha	DATOS					Cálculo de productividad laboral
		ventas	Costos de materiales	Pago de servicios	Gasto a terceros	Número de empleados	
1	Mayo	55'000.000	15'400.000	2'750.000	6'050.000	13	2'369.230
2	Junio	63'000.000	20'160.000	4'410.000	8'190.000	13	2'326.153
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

Fuente: autora del proyecto con base en datos suministrados de la empresa

9. CONCLUSIONES

Se realizó el análisis interno y externo de la empresa a través del estudio de toda la cadena de valor y por medio de este se lograron identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas logrando así determinar qué planes de mejora requiere la empresa y hacia donde debe orientar sus esfuerzos para lograr un posicionamiento estratégico dentro del grupo estratégico al que pertenece y el mercado objetivo, concluyendo lo siguiente:

- El plan de mejoramiento permitió la revisión general de todas las áreas de la empresa, permitiendo identificar los factores críticos que afectan el desarrollo y crecimiento de la misma.
- A pesar de que la empresa quiere lograr posicionar su marca y tener reconocimiento en el mercado, en la actualidad la mayor parte de su producción atiende a la demanda del cliente maquila, siendo esta una desventaja a la hora de lograr reconocimiento en el mercado como Matiss.
- La planta física de la empresa no cuenta con las condiciones para ser adaptada a una producción en línea la cual haga más eficiente el sistema productivo, sin embargo en la actualidad debido a la capacidad de producción que maneja la empresa no se ve afectada significativamente por esta y dichas condiciones se pueden subsanar a través de la reubicación de algunos procesos.
- Aunque la empresa cuenta con un Jefe de mercadeo y publicidad no se están realizando actividades representativas que generen valor a la empresa en estas dos áreas.
- La única fuente de captación de clientes en los que Matiss se ha enfocado son las ferias de la Industria, dejando a un lado otros métodos para captar clientes que pueden llegar a ser significativos y están siendo identificados más rápido por la competencia.
- Durante la trayectoria de Matiss en el mercado estos han mantenido las relaciones con los mismos proveedores, siendo este una limitante al momento de explorar con otros que pueden generar factores diferenciadores a las materias primas y por tanto al producto final.
- Después de analizar la situación actual de la empresa se pudo concluir y encontrar que una de las falencias que más afectaban la funcionalidad de la empresa era la falta de definición de los diferentes cargos con sus respectivas funciones y responsabilidades.
- Con el análisis de Arena se pudo identificar que se genera un cuello en el proceso de solado y terminado lo cual genera un retraso en la producción.

10. RECOMENDACIONES

- Para que la empresa logre posicionar su marca y ser reconocida como lo establece en su visión debe poner la mayor parte de sus esfuerzos a la incrementar el número de clientes comercializadores, ya que estos no solo representan compra a grandes volúmenes si no que a su vez están comercializando la Marca.
- Se recomienda la Búsqueda de clientes comercializadores a lo largo del país para lograr el reconocimiento de la marca Nacionalmente.
- Teniendo en cuenta que ya se tiene la experiencia en exportaciones a Puerto Rico, Buscar entrar a nuevos mercados internacionales con condiciones similares.
- Teniendo en cuenta que el producto de Matiss es altamente artesanal se deben aplicar los programas de capacitación propuestos para asegurar la especialización de los operarios y evitar la rotación.
- En el momento que le empresa decida cambiar sus instalaciones se recomienda hacer una distribución de planta por producto para asegurar la eficiencia y productividad de la misma.
- Se recomienda a la empresa incrementar sus esfuerzos en estrategias de mercadeo y publicidad que le permitan accesos a nuevos mercados y mayor reconocimiento.
- Teniendo en cuenta el estudio de factibilidad financiera realizado a la adquisición de la maquina desbastadora es recomendable su adquisición ya que la tasa de retorno por inversión adicional es del 30% la cual es mayor a la tase de interés de oportunidad de la empresa que es del 15%.
- Es importante realizar la socialización de los manuales de funciones elaborados anteriormente con el fin de que cada operario conozca sus funciones especificas y responsabilidades y de esta manera asegurar el mejor desempeño de los mismos.
- Se debe mostrar a los trabajadores la importancia de la realización de la ficha técnica para el control de la producción como método de información para la búsqueda de mejoramiento e identificación de fallas y errores dentro del mismo.
- Con el fin de diferenciar el producto y tener valor agregado con el cliente es recomendable la identificación constante de proveedores de materias primas diferenciadoras.

- Según el análisis de Arena se recomienda a la empresa la contratación de un operario que pueda realizar funciones de solado y terminado con el fin de eliminar el cuello botella que se registra en estos procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. [1]HILL Charles W.L y JONES Gareth R.. Administración Estratégica. 8 ed.México, D.F: Mac Graw Hill. 2009.pág 8. Ibid., p. 3
2. THOMPSON, Arthur.. Administración Estratégica conceptos y casos. 11ava ed. México, D.F: Mac Graw Hill. 2001.pág4.
3. Ether Guerra. "*Plan Estratégico de la empresa de calzado MICHELLE*". [En línea] Universidad de San Carlos de Guatemala. Marzo 2009 [citado el 1 de abril del 2010]. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf]
4. [2] Steiner, George A. **Planeación Estratégica**, Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. 2006. México. 366 páginas.
5. Ivan Thompson. "*Qué es Administración*". [En línea] Promonegocios.net. Octubre 2008[citado el 30 de marzo del 2010]. Disponible en: [http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html]
6. BUSINESSCOL Ltda. "*Planeacion Estrategica*". [En línea]. Gerenciaynegocios.com .Octubre 2009. [citado el 30 de marzo del 2010]. Disponible en: [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm]
7. Aldelfa. "*Misión de una empresa*". [En línea] Club Planeta. Enero 2008[citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en [http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm]
8. Copernicus. "*Visión del Marketing*". [En línea] Marketing Consulting. 2010 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: [www.copernicusmarketing.com/.../vision_de_marketing.shtml]
9. CN. "*La Planeacion Estrategica*". [En línea] CN Crece Negocios.com. 20 de mayo 2009 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: [http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/]
10. Baker j (1989) comportamiento, organizacional, soluciones empresariales Tesis: propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión poolo's club, j Félix Gonzales medina. Tesis de maestría, Universidad del Colima.

11. Mitecnológico. "*Manual de funciones*". [En línea] 20 de mayo 2009 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: [<http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>]
12. Alex Castellanos. "*Administración de salarios*". Scribd. [En línea] 20 de mayo 2009 [citado el 31 de marzo del 2010]. Disponible en: [<http://www.scribd.com/doc/5555083/administracionsalarios>]
13. Jackeline Botia Hernandez, Jorge Enrique Gualdron Perez. "*Plan de Mejoramiento para la empresa de calzado Marquitos Sport en la ciudad de Bucaramanga*", Tesis de grado la Universidad Industrial de Santander. [citado el 29 de julio del 2010] Disponible en: Biblioteca virtual Universidad Industrial de Santander.
14. Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Tecnicas para el análisis de sectores Industriales y de la competencia, CECSA, Mexico, 1998.

ANEXOS

ANEXO A
Matrices de evaluación a proveedores

• **Precio**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	Precios mayores en un 20% a los del mercado
2	La competencia ofrece relativamente mejores precios
3	Precios similares al mercado
4	Precios menores al mercado

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

• **Calidad**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	El porcentaje de rechazo de insumos inconformes es superior al 15%
2	La tasa de devoluciones de insumos inconformes es entre el 10% al 15%
3	La tasa de devoluciones de insumos informes es del 3% al 10%
4	Los atributos de los insumos cumplen con la totalidad de los requisitos de la empresa, tasa de devolución menor al 3%

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

• **Cumplimiento en entregas**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	La mayoría de los pedido los entregan con más de tres días después de la fecha pactada
2	Menos del 50% de los pedidos los entregan en el día pactado
3	Mas del 80% de los pedidos los entregan en el día pactado
4	Los pedidos siempre los entregan en el día y hora acordadas

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

• **Innovación en insumos**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	Manejan el mismo portafolio de insumos
2	Renuevan la colección de insumos cada año
3	Renuevan estilos y tendencias constantemente, pero son similares a los del mercado
4	Los estilos y tendencias de insumos que maneja la empresa son exclusivos

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

- **Garantía**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	No realizan devolución de los insumos defectuosos
2	Cambian un porcentaje de los insumos defectuosos
3	Cambian el 100% de los insumos defectuosos
4	Tiene programas de seguimiento a insumos defectuosos

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista a la Gerencia

ANEXO B
Registro de tiempos por tipo de producto

EMPRESA DE CALZADO MATISS												
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1
REFERENCIA			SANDALIA PLANA									
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias					FECHA:		01-Sep		
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)						RESUMEN			
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE
1	referencia	Diseño	180	158	187	192	167	176,8	100%	176,8	12%	201
2	referencia	modelaje y escalado	145	153	147	138	142	145	110%	159,5	12%	181
3	docena	corte	60	64	55	65	70	62,8	90%	56,52	12%	64
4	docena	armado	480	473	485	469	476	476,6	100%	476,6	12%	542
5	docena	solado	550	525	500	515	526	523,2	110%	575,52	12%	654
6	docena	prefabricado	176	180	185	183	172	179,2	115%	206,08	12%	234
7	docena	terminado	150	143	140	145	156	146,8	110%	161,48	12%	184
7	docena	emplantillado	140	143	135	146	147	142,2	110%	156,42	12%	178
8	docena	empaques	8	10	7	9	8	8,4	112%	9,408	12%	11

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS												
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1
REFERENCIA			SANDALIA ALTA									
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias					FECHA:		01-Sep		
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)						RESUMEN			
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE
1	referencia	Diseño	183	160	192	187	173	179	100%	179	12%	203
2	referencia	modelaje y escalado	147	152	146	135	132	142,4	110%	156,64	12%	178
3	docena	corte	63	59	55	68	73	63,6	90%	57,24	12%	65
4	docena	armado	483	471	479	452	480	473	100%	473	12%	538
5	docena	solado	555	526	505	522	513	524,2	110%	576,62	12%	655
6	docena	prefabricado	200	198	186	181	177	188,4	115%	216,66	12%	246
7	docena	terminado	159	155	148	152	160	154,8	110%	170,28	12%	194
7	docena	emplantillado	142	145	131	149	152	143,8	110%	158,18	12%	180
8	docena	empaques	7	6	5	7	5	6	112%	6,72	12%	8

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS													
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1	
REFERENCIA			SUECOS										
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias					FECHA:			01-Sep		
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)					RESUMEN					
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE	
1	referencia	Diseño	190	165	189	189	185	183,6	100%	183,6	12%	209	
2	referencia	modelaje y escalado	145	153	148	136	136	143,6	110%	157,96	12%	180	
3	docena	corte	65	62	58	71	72	65,6	90%	59,04	12%	67	
4	docena	armado	486	473	481	452	487	475,8	100%	475,8	12%	541	
5	docena	solado	558	523	510	524	534	529,8	110%	582,78	12%	662	
6	docena	prefabricado	204	197	185	184	178	189,6	115%	218,04	12%	248	
7	docena	terminado	163	156	151	153	167	158	110%	173,8	12%	198	
7	docena	emplantillado	145	142	137	154	160	147,6	110%	162,36	12%	185	
8	docena	empaque	9	9	8	11	8	9	112%	10,08	12%	11	

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS													
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1	
REFERENCIA			ZAPATILLA CERRADA FINA										
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias					FECHA:			01-Sep		
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)					RESUMEN					
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE	
1	referencia	Diseño	188	165	196	192	176	183,4	100%	183,4	12%	208	
2	referencia	modelaje y escalado	147	153	142	137	135	142,8	110%	157,08	12%	179	
3	docena	corte	70	65	53	69	75	66,4	90%	59,76	12%	68	
4	docena	armado	487	474	480	451	489	476,2	100%	476,2	12%	541	
5	docena	solado	552	523	509	567	532	536,6	110%	590,26	12%	671	
6	docena	prefabricado	198	186	170	179	167	180	115%	207	12%	235	
7	docena	terminado	150	145	147	154	158	150,8	110%	165,88	12%	189	
7	docena	emplantillado	147	142	136	139	159	144,6	110%	159,06	12%	181	
8	docena	empaque	9	8	9	10	8	8,8	112%	9,856	12%	11	

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS												
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1
REFERENCIA			ZAPATILLA CERRADA FINA									
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias						FECHA:		01-Sep	
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)						RESUMEN			
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE
1	referencia	Diseño	188	165	196	192	176	183,4	100%	183,4	12%	208
2	referencia	modelaje y escalado	147	153	142	137	135	142,8	110%	157,08	12%	179
3	docena	corte	70	65	53	69	75	66,4	90%	59,76	12%	68
4	docena	armado	487	474	480	451	489	476,2	100%	476,2	12%	541
5	docena	solado	552	523	509	567	532	536,6	110%	590,26	12%	671
6	docena	prefabricado	198	186	170	179	167	180	115%	207	12%	235
7	docena	terminado	150	145	147	154	158	150,8	110%	165,88	12%	189
7	docena	emplantillado	147	142	136	139	159	144,6	110%	159,06	12%	181
8	docena	empaque	9	8	9	10	8	8,8	112%	9,856	12%	11

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS												
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1
REFERENCIA			BOTINES									
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias						FECHA:		01-Sep	
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)						RESUMEN			
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE
1	referencia	Diseño	185	165	190	185	171	179,2	100%	179,2	12%	204
2	referencia	modelaje y escalado	146	153	145	132	130	141,2	110%	155,32	12%	177
3	docena	corte	70	63	57	75	74	67,8	90%	61,02	12%	69
4	docena	armado	487	486	489	475	483	484	100%	484	12%	550
5	docena	solado	559	543	521	523	515	532,2	110%	585,42	12%	665
6	docena	prefabricado	212	197	188	183	172	190,4	115%	218,96	12%	249
7	docena	terminado	154	157	149	152	159	154,2	110%	169,62	12%	193
7	docena	emplantillado	145	147	135	150	157	146,8	110%	161,48	12%	184
8	docena	empaque	9	9	8	9	10	9	112%	10,08	12%	11

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

EMPRESA DE CALZADO MATISS												
HOJA DE OBSERVACIÓN DE REGISTRO DEL TIEMPO											No.	1
REFERENCIA			ZAPATO CON PLATAFORMA (TACON PLAYA)									
OBSERVADOR			Natalia Henao Arias						FECHA:			01-Sep
No.	unidad de medida	ACTIVIDAD	Tiempos Medidos (minutos)						RESUMEN			
			1	2	3	4	5	PROMEDIO	NE	TN	TO	TE
1	referencia	Diseno	180	161	187	189	171	177,6	100%	177,6	12%	202
2	referencia	modelaje y escalado	145	150	147	134	130	141,2	110%	155,32	12%	177
3	docena	corte	45	50	52	60	70	55,4	90%	49,86	12%	57
4	docena	armado	480	469	476	423	467	463	100%	463	12%	526
5	docena	solado	536	543	542	457	559	527,4	110%	580,14	12%	659
6	docena	prefabricado	197	195	184	182	179	187,4	115%	215,51	12%	245
7	docena	terminado	155	149	147	151	155	151,4	110%	166,54	12%	189
7	docena	emplantillado	142	141	136	142	147	141,6	110%	155,76	12%	177
8	docena	empaque	9	8	7	8	7	7,8	112%	8,736	12%	10

NE: Nivel de desempeño; TN: Tiempo Normal; TO: Tolerancias; TE: Tiempo Estandar

ANEXO C
VENTAS DEL SECTOR CÁMARA DE COMERCIO

#	ACTIVIDAD ECONOMICA	EMPRESAS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
1	fábrica de calzado cuero para proteccion	3	2	11942185	0	11942185	0
2	fabrica calzado materiales textiles	15	31	57083446	149480000	57083445	11404000
3	fabrica de pantuflas, sandalias y similares de materiales textiles	1	3	2000000	0	2000000	0
4	fábrica de calzado de materiales textiles para hombre	3	4	5400000	0	5400000	0
5	fábrica de calzado de materiales textiles para mujer	5	17	19500000	0	19500000	0
6	fábrica de calzado de materiales textiles para niño	1	1	2000000	0	2000000	0
7	fábrica de calzado de caucho	7	11	14008800	0	14008000	0
8	fabrica de pantuflas, sandalias y caucho	1	1	2000000	0	2000000	0
9	fábrica de calzado caucho hombre	5	15	23798250	0	25800000	0

10	fábrica de calzado caucho mujer	43	147	137104520	155000000	134000000	30000000
11	fabrica de calzado plástico hombre	5	22	25800000	0	25800000	0
12	fabrica de calzado plástico mujer	43	147	138105520	155632986	134526985	30256987
13	fabrica de calzado sintético e imitación cuero	60	145	391809000	746000000	285532000	39000000
14	fabrica de calzado cuero y piel con cualquier tipo de suela	281	831	10279326986	52180925605	6519670597	760693012
15	fabrica de calzado cuero hombre	110	343	2631334979	5494277971	1839938711	382301602
16	fabrica de calzado cuero mujer	238	760	6537478426	15683680377	3592716431	679081004
17	fabrica de calzado cuero niño	36	139	2088794148	5494277971	886730892	218341005
18	industrias de calzado, curtido y preparado de cueros	1259	3653	37537566121	1.30968E+12	24406413838	3524876638

ANEXO D
EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS Y DE NEGOCIO

• **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

ESTRATEGIA : Desarrollo de producto		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Cuando los cambios culturales exigen cambios en los productos		X
Cuando los productos están obsoletos para la necesidad del cliente.		X
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación	X	
Cuando los clientes se vuelven mas exigentes y han hecho quejas sobre los productos	X	
Cuando en la industria la innovación es un factor importante para competir		X
Cuando la innovación es una barrera de entrada		X
Cuando se tiene fortalezas claves en investigación y desarrollo		X
Cuando los productos actuales están en un ciclo de vida de madurez y declive		X
Cuando el precio no es un factor de compra clave para los consumidores	X	

ESTRATEGIA : Desarrollo de mercado		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
La empresa tiene capacidad ociosa para expandirse	X	
Cuando tiene una excelente área administrativa	X	
Cuando se tiene posicionamiento de marca		X
Cuando existen nichos de mercados saturados	X	
Cuando la industria en la que opera la empresa se está globalizando	X	
Cuando los cambios de hábitos o consumos en la sociedad generan oportunidades de explorar nuevos segmentos.		X

ESTRATEGIA : Penetración del mercado		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Cuando la empresa tiene un área de marketing y ventas fuerte		X
Cuando el marketing es clave en la industria	X	
Cuando la empresa tiene baja participación en el mercado	X	
Cuando las economías de escala son importantes para la industria	X	
Cuando el producto lleva poco tiempo en el mercado		X
Cuando el mercado no está saturado		X
Cuando la inversión en marketing genera barreras de entrada	X	
Cuando los competidores están disminuyendo su participación y la industria está creciendo		X
Cuando se podría aumentar la tasa de uso de los productos por parte de los clientes	X	
Cuando se pueden generar nuevas ocasiones de compra	X	
Cuando se ve oportunidad de tomar participación de mercado de los competidores por precio, calidad, entre otros	X	

ESTRATEGIA : Integración Horizontal		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Existe solvencia económica		X
Existe un excelente área administrativa		X
Cuando existe un buen posicionamiento de marca		X
Cuando al integrarse se generan utilidades o ganancias		X
Cuando la cultura empresarial de la fusión o adquisición sea similar a la de la empresa		X
Cuando los costos de integración no son muy altos	X	
Cuando al integrarse le genera valor a la empresa		X
Cuando aumenta el poder de negociación con los proveedores	X	
Cuando la empresa logra ventajas en costos		X
Cuando existe una industria consolidada	X	
Cuando no hay problemas gubernamentales antimonopolio	X	
Cuando en la industria exista rivalidad	X	

ESTRATEGIA : Integración Vertical		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Cuando la empresa posee solidez financiera		X
Cuando la empresa posee excelente área administrativa		X
Cuando el negocio actual está consolidado		X
Cuando al integrarse genere altas barreras de entrada y dificulte el ingreso de nuevos competidores o hace la empresa más competitiva frente a los rivales		X
Cuando al integrarse me permite responder a los cambios de la demanda		X
Cuando al integrarse se puede sacar productos al mercado de una manera más rápida		X
Cuando al integrarse se pueden obtener economías de escala	X	
Cuando la integración es atractiva		X
Cuando hay posicionamiento de marca		X
Cuando la empresa puede responder a la fuerzas impulsoras de cambio		X
Cuando al integrarse se crea una ventaja de precios frente a los precios de los competidores	X	
Cuando los proveedores son pocos, costosos o de mala calidad		X
Cuando los distribuidores son pocos y no brindan buen servicio al cliente		X
Cuando los proveedores tiene alto poder de negociación		X
Cuando existe gran número de intermediarios	X	


- **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

ESTRATEGIA : Liderazgo en costos		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Cuando el producto es difícil de diferenciar		X
Cuando el producto que satisface las necesidades es estándar		X
Cuando el precio es un punto clave en la industria	X	
Cuando las economías de escala y de localización son importantes	X	
Cuando se ha recorrido la curva de experiencia		X
Cuando existe poder de negociación de los compradores	X	

Cuando la demanda sufre condiciones que hacen tener alta elasticidad	X	
Cuando existe alta rivalidad y se generan guerra de precios	X	
Cuando la industria esta en la etapa de madurez y declive	X	
Cuando existe gran rivalidad de producto sustituto		X
Cuando las barreras de entrada son bajas	X	
Cuando las necesidades de los clientes son estándares		X
Cuando la empresa tiene habilidades administrativas de materiales y fabricación que la llevan a tener mejores índices en eficiencia en procesos		X
Cuando en la industria existe bajo poder adquisitivo	X	

ESTRATEGIA : Diferenciación		
CONDICIONES DE ÉXITO	¿APLICA?	
	SI	NO
Cuando el producto tiene características que son diferenciables	X	
Cuando el producto puede satisfacer necesidades adicionales a las básicas	X	
Cuando el cliente tiene buen poder adquisitivo	X	
Cuando se puede innovar en el diseño del producto	X	
Cuando la industria está en etapa de introducción y crecimiento		X
Cuando la diferencia del precio entre un producto estándar y de mejor características es significativo	X	
Cuando el producto no produce a escalas		X
Cuando las empresas más relevantes de la competencia son empresas que implementan la diferenciación.	X	

ANEXO F
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	CÓDIGO:	DA-JC
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Jefe de Compras		
DEPARTAMENTO: Administrativo		JEFE INMEDIATO: Gerente General
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Establecer propuestas de compra, asegurando que las mismas se ajusten a las políticas, normas y procedimientos de la compañía y a las demandas del mercado.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar la compra adecuada de materias primas e insumos según la demanda 2. Establecer acuerdos de compra con los proveedores pactando descuentos especiales y condiciones de compra. 3. Realizar los trámites y mantener el control de la documentación que se derive de las compras realizadas. 4. Verificar el precio y calidad del producto o servicio que el proveedor ofrece, a efecto de aprobar o rechazar. 5. Vigilar que los pedidos se surtan oportunamente y de acuerdo a lo establecido con el proveedor. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en ferias del sector con el fin de identificar potenciales proveedores 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de presupuesto de Insumos según demanda programada. 2. Por el logro de descuentos en compra de materia prima 3. Por la calidad de las materias primas adquiridos 		
EDUCACIÓN	Profesional: administrador de empresas, ingeniero industrial o profesiones afines con conocimiento del área de compras	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Responsabilidad y compromiso, Organización, capacidad de negociación.	

EXPERIENCIA	De 1 a 3 años
ESFUERZO FÍSICO	No requiere ningún esfuerzo físico.
ESFUERZO MENTAL	Requiere constantemente alta concentración. Alta capacidad para programar y proyectar.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Por errores:	Compra de materia prima equivocada. Las decisiones que toma pueden generar problemas en la producción. Mala programación de materia prima e insumos.
Por maquinas materiales o equipos	Maneja continuamente equipos de computo y herramientas de oficina (teléfono, fax)
Por información	Informe de compras: dirigido a Gerente y Proveedores Bases de datos de proveedores
Por supervisión	Requiere supervisión ocasional de su jefe inmediato, esta consiste en programación, ejecución control de actividades y entrega de resultados.




CÓDIGO:	DA-JM
FECHA:	25 de Julio de 2010

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Jefe de Mercadeo y Publicidad	
DEPARTAMENTO: Administrativo	JEFE INMEDIATO: Gerente General
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Desarrollar actividades comerciales y de mercadeo tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores, estableciendo estrategias de publicidad y ventas que ayuden a incrementar la consecución de nuevos clientes	
FUNCIONES PRIMARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar las decisiones estratégicas de la Dirección, detectando las tendencias, evoluciones, oportunidades y riesgos de mercado. 2. Reforzar la imagen y el posicionamiento de la Organización y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta. 3. Elaborar el plan de medios publicitarios, negociando y contratando los espacios publicitarios. 4. Definir y elaborar los anuncios de todos los materiales y elementos publicitarios: catálogos, folletos, carteles, invitaciones etc. 5. Desarrollar estrategias de mercadeo dirigidas a la obtención de nuevos clientes. 6. Realizar mercadeo a través de internet 	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las ferias, congresos, certámenes, conferencias, etc., cuyo contenido contribuya a mejorar los conocimientos y los criterios en relación con su actividad. 2. Valorar el costo de las diferentes acciones de publicidad y su efecto sobre las ventas y la imagen. 3. Por el número de nuevos clientes obtenidos. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Por el impacto que genera la publicidad en el cliente y en las ventas de la empresa	
EDUCACIÓN	Profesional en áreas relacionadas con Marketing y Publicidad.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Poseer un conocimiento sobre publicidad, marketing y el portafolio de productos de la empresa. Responsabilidad y Compromiso, creatividad, Trabajo en Equipo, Comunicación.
EXPERIENCIA	Más de 1 año.

ESFUERZO FÍSICO	Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo sentado, por tanto mantiene un nivel medio de esfuerzo físico.
ESFUERZO MENTAL	Requiere de una alta concentración en periodos laborales no muy frecuentes.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
POR ERRORES:	Mala valoración de la eficiencia y los resultados de las diferentes acciones de Publicidad que se planteen o se hayan realizado.
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS	Maneja continuamente equipos de cómputo y herramientas de oficina (teléfono, fax, impresora, scanner, etc).
POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Maneja información muy importante dado el conocimiento de toda la información de la empresa.
POR CONTACTO CON EL PÚBLICO	Maneja en ocasiones comunicación con empleados del departamento y continuamente con los clientes y público en general.

	CÓDIGO:	DA-CN
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Contador		
DEPARTAMENTO: Administrativo		JEFE INMEDIATO: Gerente General
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar, interpretar y controlar los informes de las actividades correspondientes a Cartera, Contabilidad, Caja y flujo de efectivo, para garantizar su correcto funcionamiento y la veracidad de los resultados. 		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y controlar las transacciones financieras y los movimientos contables de la empresa diariamente. 2. Registrar los movimientos u operaciones económicos que hace la empresa. 2. Tomar decisiones medianamente complejas acerca del funcionamiento de la empresa a partir de los datos financieros. 3. Revisar constantemente los vencimientos de cartera. 4. Presentar a la Gerencia los estados financieros mensuales. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir facturas de de compra, gastos e inventario. 2. Colaborar en la toma de decisiones acerca de pedidos y despacho de mercancía. 3. Contribuir con un sentido objetivo el buen manejo de los recursos de la empresa. 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa por la efectividad de las decisiones que se toman en un transcurso de tiempo determinado. • Se evalúa con informes mensuales y anuales de cartera flujo de caja e informe de gastos. • Se evalúa con la entrega oportuna de los estados financieros. 		
EDUCACIÓN	Título Universitario como Contador Público	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Conocer el cargo y los procedimientos que él acarrea, ser hábil, rápido y efectivo en el desarrollo de los procesos misionales de la empresa. Poseer capacidad de liderazgo y saber trabajar en equipo.	
EXPERIENCIA	De 3 meses a 1 año	

ESFUERZO FÍSICO	Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo sentado, por tanto mantiene un nivel bajo de esfuerzo físico.
ESFUERZO MENTAL	Requiere una alta concentración de forma constante.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
POR ERRORES:	Debido al tipo de decisiones a tomar y la responsabilidad en el manejo de valores cuantitativos, los errores pueden provocar consecuencias significativas en las cuentas contables e información financiera de la empresa.
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS:	Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.
POR INFORMACION	Hace reportes de: Informe de Cartera, Informe de flujo de caja y Informe de gastos dirigidos al Gerente General.
POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Maneja información importante sobre los datos financieros de la empresa.

	CÓDIGO:	DP-JP
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Jefe de Producción		
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Gerente General
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
<p>Buscar la eficiencia de los procesos productivos mediante la instrucción clara de las tareas a los empleador y la entrega de insumos y materias primas a tiempo.</p>		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar diariamente la requisición de materiales 2. Asignación de tareas a operarios a su cargo como son : el solador, cortador, costurero, armador, operario de suelas.etc 3. Elaborar moldes y muestras para las ferias y exposiciones. 4. Permanecer actualizado con las tendencias y nuevos modelos. 5. Supervisar y controlar la calidad de toda la producción. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la viabilidad de cambios en los modelos 2. Elaborar informes de producción. 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Por el nivel de producción diario, semanal, mensual. 2. Por el desempeño obtenido en el proceso. 		
EDUCACIÓN	Profesional: ingeniero industrial Tecnólogo: Producción.	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Conocimientos de los procesos, organizado, proactivo, Responsable, Paciente, liderazgo.	
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años	
ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo muscular.	
ESFUERZO MENTAL	Requiere alta concentración constantemente, en algunas ocasiones concentración media	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Por errores:	No se soliciten insumos a tiempo
	Detenga la producción por falta de insumos
	Mala interpretación de pedidos
	Devolución de pedidos
	Inactividad de los operarios
	Cuellos de botella en los procesos.
	Pedidos incompletos
Por maquinas	Lápices y lapiceros
materiales o	Computador
equipos	Insumos a su cargo
Por supervisión	Requiere supervisión ocasional del puesto
	Sigue siempre instrucciones definidas y exactas
	Siempre toma decisiones importantes bajo el control del Supervisor
Por información	Informe de producción


		CÓDIGO:	DP-OC
		FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES			
CARGO: Operario Cortador			
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Realizar el corte del cuero de acuerdo a las especificaciones, modelos y tallas requeridas para el proceso.			
FUNCIONES PRIMARIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cortar la piel por medio de moldes según estilo y numeración. 2. Clasificar las piezas por numeración. 3. Ordenar las piezas por pares. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empacar las piezas para enviarlas al siguiente proceso. 2. Mantener limpio y organizado el puesto de trabajo. 			
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Por número de piezas cortadas en el día.			
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal. Curso de corte en cuero para calzado.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Precisión, Buen trazo, Rapidez, Conocimiento de cuero.		
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años.		
ESFUERZO FÍSICO	Trabajo de pie.		
ESFUERZO MENTAL	Alto nivel de concentración.		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
POR ERRORES:	En el corte del color adecuado del cuero. En las especificaciones de numeración. En el cálculo del decimetroaje del cuero.		
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS:	Cuchilla , Regla, Lapiz y Punzón		
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA	Requiere supervisión ocasional y debe manejar un buen nivel de criterio para afrontar las situaciones que se le presenten en el desarrollo de su trabajo		

	CÓDIGO:	DP-OA
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Operario Armador y Costurero		
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Cosar las piezas para darle fuerza y estilo al zapato Y Darle forma y resistencia el cuero para mejorar la calidad del producto.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coser el forro debidamente sobre el cuero 2. Recortar el forro con el fin de ajustarlo al cuero 3. Pegar el refuerzo a la pieza de cuero. 4. Mantener ordenadas las piezas por tallas. 5. Dobladillar la pieza de cuero de acuerdo a las especificaciones de numeración y estilo. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empacar las piezas para enviarlas al siguiente proceso. 2. Mantener limpio y organizado el puesto de trabajo 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
Número de pares de piezas armadas por día, semana y mes. Por el número de pares cocidos al día, semana ,mes		
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal.	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Rapidez, agilidad, precisión. Calidad en la costura.	
EXPERIENCIA	De 3 meses a 1 año	
ESFUERZO FÍSICO	Trabajo sentado todo el tiempo.	
ESFUERZO MENTAL	Mediana concentración en Armado Alto nivel de concentración en la costura	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
POR ERRORES:	Al hacer el dobladillo más ancho o más angosto de lo que se había especificado. Mala costura	
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS:	Pincel, Martillo, Plancha, Tijera y Máquina de guarnecer	

NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA	Requiere supervisión ocasional y debe manejar un buen nivel de criterio para afrontar las situaciones que se le presenten en el desarrollo de su trabajo.
--	---

	CÓDIGO:	DP-OP
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Operario Prefabricador de suelas y tacones		
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Armar el cuerpo del zapato y darle un mejor acabado al tacón.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegar la palmilla al tacón y al cuño. 2. Perfeccionar el cuño con el motor. 3. Forrar el tacón con el material especificado. 4. Pulir el tacón si está forrado en vira. 6. Brillar el tacón. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar a ensamblar 2. Mantener limpio y organizado el puesto de trabajo. 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
Por cantidad de suelas entregadas por día, semana, mes Por cantidad de tacones forrados.		
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal.	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Precisión, Rapidez, Conocimiento en el manejo de las máquinas requeridas para desarrollar este trabajo, conocimiento en ensamble de calzado.	
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años.	
ESFUERZO FÍSICO	Trabajo sentado todo el tiempo.	
ESFUERZO MENTAL	Medio nivel de concentración constantemente	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
POR ERRORES:	Colocar un forro diferente al requerido. Dejar el zapato con residuos de pegante.	
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS:	Terminadora, Martillo, Cuchillo, Tijeras	

NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA	Requiere supervisión ocasional y debe manejar un buen nivel de criterio para afrontar las situaciones que se le presenten en el desarrollo de su trabajo
--	--

		CÓDIGO:	DP-OS
		FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES			
CARGO: Operario Solador			
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Realizar en montaje y terminado del zapato.			
FUNCIONES PRIMARIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. verificar que la horma lleve la plantilla con el número exacto para evitar problemas en la calzada 2. Revisar que la puntera sea de la altura y calibre ideal para el tipo de zapato. 3. Arreglar la plantilla sobre el tacón 4. Forrar la plantilla 5. Colocar refuerzo para darle dureza al tacón 6. Montar el zapato sobre la horma 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cardar o raspar la montada 2. Pegar el zapato a la suela 			
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Por pares de zapatos terminados por día, semana, mes.			
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Rapidez y agilidad, concentración, Conocimiento.		
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años		
ESFUERZO FÍSICO	ningún esfuerzo muscular		
ESFUERZO MENTAL	para pequeña concentración requiere un esfuerzo intermitente para media y alta concentración se requiere esfuerzo constante		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
Por errores:	Que el zapato quede mal montado ocasionando molestias al cliente con malos acabados.		
Por maquinas materiales o equipos	Pinzas	.destornillador	.cepillo
	Martillos	. Cuchillos	.brocha
	Cortafíos	.Lapiceros	.saca hormas

Por supervisión	.requiere supervisión ocasional del puesto
	.sigue siempre instrucciones definidas y exactas
	.siempre toma decisiones importantes bajo el control del




CÓDIGO:	DP-OE
FECHA:	25 de Julio de 2010

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Operario Emplantillador	
DEPARTAMENTO: Producción	JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Perfeccionar el calzado, colocar plantillas y etiquetas.	
FUNCIONES PRIMARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sellar las plantillas con su respectivo sello o decoración 2. Colocar plantilla al zapato ya montado 3. Pintar cuando sea necesario 4. Revisar y quitar imperfecciones 	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empacar el zapato en sus respectivas cajas 2. Almacenarlo en espacio de producto terminado 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Por el número de pares de zapatos emplantillados	
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal
HABILIDADES Y DESTREZAS	Cuidado, paciencia, dedicación, detallista.
EXPERIENCIA	De 3 meses a 1 años
ESFUERZO FÍSICO	ningún esfuerzo muscular
ESFUERZO MENTAL	para pequeña concentración requiere un esfuerzo intermitente para media y alta concentración se requiere esfuerzo constante.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Por errores:	. Sellar la plantilla con el logo de otro proveedor
Por maquinas materiales o equipos	. Cuchilla . Pegante
	. Maquina de sellado . Pinturas
	. Pinceles . Perforadores
	. sigue rara vez instrucciones definidas y exactas
	. Rara vez toma decisiones importantes bajo el control del supervisor




CÓDIGO:	DP-OD
FECHA:	25 de Julio de 2010


MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Operario Desbastador	
DEPARTAMENTO: Producción	JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Quitar las partes más duras o ásperas de los cueros y suelas que se van a trabajar para el modelado o talla del cazado.	
FUNCIONES PRIMARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rebajar el calibre del cuero ya sea total o parcialmente de acuerdo a la necesidad. 2. Rebajar el calibre de las suelas ya sea total o parcialmente de acuerdo a la necesidad. 	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de control de la calidad del material a despachar. 2. Asegurar el orden y la limpieza en su centro de trabajo. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa de acuerdo al cumplimiento del tiempo de entrega del material desbastado, así como el estado de entrega de este. 	
EDUCACIÓN	Técnico en áreas relacionadas con desbaste de cueros y suelas.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Responsabilidad y Compromiso, Trabajo en Equipo, Comunicación y manejo de máquinas desbastadoras.
EXPERIENCIA	Más de 3 meses a 1 año.
ESFUERZO FÍSICO	Coordinación y dinámica general en movimientos que requieren una acción conjunta de partes del cuerpo.
ESFUERZO MENTAL	Requiere de una alta concentración en periodos laborales no muy frecuentes.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
POR ERRORES:	Errores en la entrega inadecuada o confusión de material procesado o por el manejo indebido al rebajar el calibre del cuero o suelas, que produzca daños en los productos.
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS	Maneja continuamente la máquina desbastadora de cueros y suelas y materias primas como los cueros y las suelas.
POR CONTACTO CON EL PÚBLICO	Maneja en ocasiones comunicación con empleados del departamento.


	CÓDIGO:	DA-GG
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Gerente General		
DEPARTAMENTO: Administrativo		JEFE INMEDIATO: N.A
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Organizar, dirigir y controlar las diferentes áreas de la empresa con el fin de asegurar que el funcionamiento de cada una de estos estén interrelacionados y alineados con la misión, visión y objetivos de la empresa.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar el visto bueno a los diseños propuestos por el diseñador 2. Aprobar las propuestas de compra del Jefe de compras con el fin de validar que estas se ajusten a los procedimientos de la compañía y demanda. 3. Revisar a los informes contables presentados por el contador de la empresa. 4. Verificar que los procesos productivos sean eficientes y permitan dar respuesta a los pedidos de clientes. 5. Hacer seguimiento a las actividades comerciales, de mercadeo y publicidad con el fin de asegurar que estos estén alineados con los objetivos y razón de ser de la empresa. 6. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias 7. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. 8. Asegurar buenas relaciones con clientes y proveedores. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en ferias del sector con el fin de identificar potenciales proveedores , clientes y tendencias del sector 2. Establecer relaciones con clientes y proveedores con el fin de crear relaciones solidas cliente empresa 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en ventas 2. Rentabilidad de la empresa 3. Cumplimiento de pedidos 4. Cultura organizacional 5. Satisfacción de clientes. 6. Por el logro de descuentos en compra de materia prima 7. Por la calidad de las materias primas adquiridos 		

EDUCACIÓN	Profesional: administrador de empresas, ingeniero industrial o profesiones afines
HABILIDADES Y DESTREZAS	Responsabilidad y compromiso, Organización, capacidad de negociación, liderazgo. Capacidades numéricas, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años
ESFUERZO FÍSICO	No requiere ningún esfuerzo físico.
ESFUERZO MENTAL	El esfuerzo mental es alto ya que requiere alta capacidad de planeación, observación y control sobre las diferentes áreas de la organización.
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Por errores:	Las decisiones que toma pueden generar problemas que afectarían a toda la empresa.
Por maquinas materiales o equipos	Maneja continuamente equipos de computo y herramientas de oficina (teléfono, fax)
Por información	Informes ante socios Bases de datos de proveedores y clientes
Por supervisión	Supervisa a los líderes de las diferentes áreas de la organización.

	CÓDIGO:	DA-DS
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Diseñador		
DEPARTAMENTO: administrativo		JEFE INMEDIATO: Gerente General
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Elaborar diseños innovadores según las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes objetivos.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las tendencias del mercado. 2. Elaborar el número de diseños adecuado para responder a la demanda de cada temporada. 3. Presentar los diseños ante la gerencia para la aprobación. 4. Llevar a cabo la realización de los diseños aprobados. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en ferias del sector con el fin de identificar las tendencias de la industria del calzado y la moda. 2. Buscar fuentes de información que lo mantengan actualizado de la moda en diseños. 		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Numero de diseños presentados por temporada 2. Numero de diseños aprobados por la gerencia 3. Numero de diseños éxitos en el mercado 		
EDUCACIÓN	Diseñador o Técnico en diseño con experiencia en sector del calzado	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Creatividad, innovación, habilidades manuales, capacidad de recibir sugerencias, trabajo en equipo, organización, exigente.	
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años	
ESFUERZO FÍSICO	No requiere ningún esfuerzo físico.	
ESFUERZO MENTAL	El esfuerzo mental es alto ya que requiere alta capacidad observación, innovación y creación.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Por errores:	Si el mercado no acepta el diseño se corre el riesgo de perder los clientes.	

Por maquinas materiales o equipos	Maneja herramientas como reglas, tijeras, cuchillas, lápices.
Por información	Responsabilidad de hacer exclusivos los diseños de Matiss y no facilitarlo a terceros
Por supervisión	Supervisa al operario de modelado.

	CÓDIGO:	DP-OM
	FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Operario Modelaje y escalado		
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Realizar los moldes y escalar los diseños necesarios para la fabricación de los diseños.		
FUNCIONES PRIMARIAS		
1. Elaborar el diagrama de corte según el diseño.		
2. Realizar el escalado de cada uno de los diseños.		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
1. Mantener limpio y organizado el puesto de trabajo.		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
Por cantidad de moldes realizados		
Por cantidad de diseños escalado		
EDUCACIÓN	No se requiere educación formal.	
HABILIDADES Y DESTREZAS	Precisión, habilidades manuales, creatividad, organizacion.	
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años.	
ESFUERZO FÍSICO	Trabajo sentado todo el tiempo.	
ESFUERZO MENTAL	Alto nivel de concentración	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
POR ERRORES:	Realizar un molde que no corresponda a el diseño.	
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS:	Reglas Punzones Cuchillo Tijera	
SUPERVISIÓN	Requiere supervisión del diseñador para que el modelaje sea correcto según el diseño específico.	

		CÓDIGO:	DP-OT
		FECHA:	25 de Julio de 2010
MANUAL DE FUNCIONES			
CARGO: Operario de terminado			
DEPARTAMENTO: Producción		JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Pegar las suelas y tacones al cuerpo del zapato			
FUNCIONES PRIMARIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el zapato prefabricado y pegar la suela. 2. Pegar el tacon al cuerpo del zapato con el fin de que este quede listo para el emplantillado. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
1. Asegurar el orden y la limpieza en su centro de trabajo.			
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
• Numero de zapatos terminados respecto a los recibidos			
EDUCACIÓN	No requiere educación formal		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Precisión, habilidades manuales, creatividad, exactitud, organización, limpieza.		
EXPERIENCIA	Más de 6 meses		
ESFUERZO FÍSICO	Todo el tiempo sentado y actividades repetitivas		
ESFUERZO MENTAL	Requiere de una alta concentración en periodos laborales no muy frecuentes.		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
POR ERRORES:	Errores en el terminado del calzado con especificaciones incorrectas como suela y tacones pueden generar desperdicio de material , inconformidades y reprocesos		
POR MÁQUINAS Y EQUIPOS	Pegantes, cuchillos, martillo.		
POR SUPERVISION	Requiere algunas veces supervisión con el fin de verificar que el tacón y plantillas que se están pegando al zapato sean los correctos.		

ANEXO G
LISTADO DE INDICADORES PARA MEDICIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

No.	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
1	Aumentar el margen operacional	Financiera	15%	Junio del 2011	$\{(Margen\ Operacional\ Periodo\ 2 - Margen\ Operacional\ Periodo\ 1) / Margen\ Operacional\ Periodo\ 1\} * 100\%$	%	Trimestral	Estados de Resultados	Contador
2	Incrementar ventas	Financiera	20%	Junio del 2011	$\{(Ventas\ Periodo\ 2 - Ventas\ Periodo\ 1) / Ventas\ Periodo\ 1\} * 100\%$	%	Trimestral	Estados de Resultados	Gerente
3	Desarrollar programas de fidelización de clientes	Clientes	25%	Junio del 2011	$\{(Ventas\ de\ Clientes\ Directos / Total\ de\ ventas\ de\ todos\ los\ tipos\ de\ clientes)\} * 100\%$	%	Semestral	Registro de Ventas	Gerente
4	Aumentar participación en el mercado	Clientes	30%	Junio del 2011	$\{(Participación\ del\ Mercado\ Periodo\ 2 - Participación\ del\ Mercado\ Periodo\ 1) / Participación\ del\ mercado\ Periodo\ 1\} * 100\%$	%	Anual	Estados de Resultados y Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga	Jefe de mercadeo y publicidad
5	Elaborar calzado personalizado	Clientes	35%	Junio del 2011	$(Numero\ de\ pares\ producidos\ de\ calzado\ personalizado / Total\ de\ Pares\ Elaborados) * 100\%$	%	Trimestral	Registro de Producción	Jefe de Producción
6	Formalizar canales de distribución	Interna	4%	Junio del 2011	$(Inversión\ en\ promoción\ y\ apoyo\ de\ canales\ de\ distribución / Ventas) * 100\%$	%	Cuatrimestral	Estado de Resultados y Registro de Gastos en Mercadeo	Jefe de mercadeo y publicidad
8	Implementar indicadores de gestión	Interna	15%	Junio del 2011	$\{(Productividad\ Total\ Periodo\ 2 - Productividad\ Total\ Periodo\ 1) / Productividad\ Periodo\ 1\} * 100\%$	%	Semestral	Estado de Resultados	Gerencia
9	Gestionar personal	Interna		Junio del 2011	$\{(Productividad\ Laboral\ Periodo\ 2 - Productividad\ Laboral\ Periodo\ 1) / Productividad\ Laboral\ Periodo\ 1\} * 100\%$	%	Trimestral	Estado Resultado y Registro de Nomina de personal	Gerencia

No.	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
10	Ampliar la capacidad productiva	Interna	800 pares/mes	Marzo del 2001	Capacidad productiva diseñada en la empresa en pares de calzado por mes	Pares/mes	Mensual	Registros de Departamento de Producción	Jefe de Producción
11	Aumentar el porcentaje de capacidad utilizada	Interna	75%	Junio del 2011	(Numero de pares producidos / Capacidad productiva diseñada)*100%	%	Mensual	Registros de Departamento de Producción	Jefe de Producción
12	Contar con sistema de inteligencia de mercado y ventas	Aprendizaje y crecimiento	30%	Junio del 2011	{(Número Clientes Periodo 2 - Número de Clientes Período)/Numero Clientes Período 1}*100%	%	Cuatrimestral	Registro de clientes	Jefe de mercadeo y publicidad
13	Diseñar y desarrollar estrategias de venta	Aprendizaje y crecimiento	80%	Junio del 2011	(Número de estrategias de mercadeo implementadas/ Número de Estrategias Diseñadas)*100%	%	Semestral	Registro del Departamento de Mercadeo y Publicidad	Jefe de mercadeo y publicidad