

NE. ICI
(8)
1994

M0370

C.O

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
DEPTO INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
PRODUCTIVA**

Trabajo de Titulación para obtener Título de Ingeniera Civil Industrial



Chantal Robert de la Mahotière Flottes

ÍNDICE



	* Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. RESUMEN	3
3. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO	8
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
4.1 REFERENCIAS GENERALES	10
4.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	11
4.3 VENTAS DE LA EMPRESA	12
4.3.1 Niveles de Venta.....	12
4.3.2 Participación de Mercado	13
4.3.3 Composición de las Ventas	15
4.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA ACTUAL	18
5. ANÁLISIS COMPETITIVO	20
5.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.....	20
5.2 ANÁLISIS GLOBAL DE LA COMPETENCIA.....	22
5.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	23
5.3.1 Compradores.....	25
5.3.2 Competidores Actuales.....	27
5.3.3 Proveedores	30
5.3.4 Productos Sustitutos	32
5.3.5 Competidores Potenciales	34
5.4 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	36
5.4.1 Cadena de Valor	36
5.4.2 Fortalezas	39
5.4.3 Debilidades	40
5.5 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	42
6. FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	45
6.1 PREMISAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	45
6.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	46
7. CONCLUSIONES.....	52
8. BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS.....	55
AnexoI.....	56
AnexoII.....	71

1. INTRODUCCIÓN

La presente memoria contiene el trabajo de titulación "Definición de una Estrategia de Negocios para una Empresa Productiva", este trabajo establece un marco de acción global que guíe la toma de decisiones en las áreas y tareas relacionadas con las labores comerciales y productivas de la empresa FORUS S.A..

El documento considera los siguientes capítulos:

1. **Definición de objetivos.** El punto de partida es el establecimiento de los objetivos principal y secundarios de la empresa, los que se enumeran a continuación:

- Objetivo principal:

- ⇒ Definición de una estrategia de negocios para la empresa comercializadora y productora de calzado FORUS S.A..

- Objetivos secundarios:

- ⇒ Análisis estructural del sector industrial del calzado.

- ⇒ Identificación de las competencias distintivas que permitan hacer frente a las fuerzas competitivas.

2. **Caracterización de la Empresa.** Este capítulo presenta los aspectos básicos que caracterizan a la empresa. En este sentido se presenta la información relevante para lograr una adecuada visualización del tamaño y tipo de empresa:

- Referencias Generales
- Organización de la Empresa
- Ventas de la Empresa
- Estrategia Corporativa Actual

3. **Análisis Competitivo.** Este punto es un estudio del sector donde se desenvuelve la empresa, centrado en los siguientes aspectos:

- Competidores Potenciales y la amenaza de nuevos ingresos
- Proveedores y su poder negociador
- Competidores actuales y la rivalidad existente entre ellos
- Compradores y su poder negociador

Así mismo, se establecen las competencias distintivas, siendo éstas las actividades que la Empresa debe dominar mejor que la competencia, dando como resultado una ventaja sobre ellas.

4. **Formulación de una Estrategia de Negocios.** El capítulo final establece un conjunto de acciones orientadas a:

- Aprovechar oportunidades externas
- Controlar amenazas del entorno
- Desarrollar capacidades y fortalezas
- Superar debilidades internas

Estas actividades permiten desarrollar una estrategia para la empresa de acuerdo a su propia estructura y dinámica del medio.

2. RESUMEN

La definición de estrategia, base de esta memoria, según los catedráticos Hax y Majluf, “es la estrategia como una reacción a las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva”.

Según esta perspectiva, lo esencial en la estrategia de cualquier empresa, es lograr una ventaja sostenible a largo plazo por sobre los competidores claves de la firma, es decir, se busca una posición competitiva favorable.

La realización de lo planteado anteriormente dependerá del entorno de la empresa y de sus propias características. Esto significa que para el éxito, externamente, se deben identificar las tendencias y atractivo de la Industria, y las características de los competidores. Este análisis permite generar oportunidades y amenazas que se deben tener presente durante la toma de decisiones. Internamente, esta evaluación de las capacidades competitivas de la firma determina las fortalezas y debilidades que se deben corregir y desarrollar.

La globalización de los mercados está obligando a las empresas a mantener enfoques de planificación con orientación externa. La apreciación de las tendencias del medio externo llevan a una comprensión del atractivo de la industria donde está localizado el negocio¹.

Los resultados de la memoria se basan en el análisis competitivo de la industria, intentando así, captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la industria e identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Para lograr este resultado se realiza el siguiente análisis metodológico:

¹ : Hax y Majluf , Gestion de Empresa con una visión Estratégica, Capítulo 1.

-
- ◆ Antecedentes de la Industria
 - ◆ Análisis de la Industria, basado en Modelo de Porter
 - ◆ Análisis de la Empresa, basado en Cadena de Valor
 - ◆ Definición de Competencias Distintivas

Cuyo resultado entregará la visión global de la industria y la estrategia de la Empresa para mantenerse competitiva en dicho ambiente.

Antecedentes de la Industria

El primer paso para lograr una comprensión del mercado del calzado es analizar las estadísticas macroeconómicas del rubro.

Los datos seleccionados permiten evaluar y analizar los cambios que se están presentando dentro de la industria y las nuevas variables que están enfrentando los empresas nacionales.

Las principales variables consideradas son:

- producción nacional
- exportaciones
- importaciones
- consumo interno

Como resultado del análisis de los datos se puede indicar que la producción nacional alcanzó su máximo nivel durante 1991, sin embargo, a partir del año siguiente una ola de importaciones comenzó a llegar a Chile, la que no se ha detenido, y aumenta año a año en forma vertiginosa, provocando incertidumbre en la industria nacional.

Incluso en su afán de detener este alto nivel de importaciones los empresas chilenas acusaron, a los países de origen de las importaciones, frente a las autoridades chilenas de

realizar dumping. Sin embargo, esta acusación no tuvo fundamento suficiente y por lo tanto no dio lugar a sanciones ni a aumentos en las tasas de internación por parte del gobierno chileno.

El alto nivel de las importaciones ha provocado una reestructuración del mercado nacional. Un número importante de los comercializadores nacionales ha dejado de ser productor y se ha transformado en importador, reduciendo la producción nacional e incluso debiendo cerrar algunas de sus fábricas.

Análisis de la Industria, basado en Modelo de Porter

El modelo de Porter permite realizar un análisis estructural de la industria. La selección de la posición competitiva deseada requiere comenzar con una evaluación de la industria en la que está inserto. Esta evaluación permite comprender los factores fundamentales que determinan las perspectivas de rentabilidad a largo plazo de la empresa, siendo este indicador el que recoge una medida general del atractivo de la industria.

El Modelo de Porter se basa en la interacción de las cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad y por lo tanto, el atractivo del Rubro.

A continuación se resume la intensidad con que interactúan las cinco fuerzas de Porter dentro de la Industria del Calzado.

FUERZAS	BAJA	REGULAR	FUERTE
Amenaza de nuevos participantes	✓		
Poder de negociación de los Proveedores	✓		
Amenaza de sustitutos		✓	
Intensidad de la rivalidad			✓
Poder de negociación de los compradores	✓		

Análisis de la Empresa, basado en Cadena de Valor

El estudio de las fortalezas y debilidades de la firma permiten una adaptación continua y activa de la organización a fin de hacer frente a las demandas de un medio ambiente cambiante.

De igual manera, este análisis de fortalezas y debilidades permite la evaluación de las capacidades competitivas. Esta evaluación se realiza a través del estudio de la Cadena de Valor.

En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria para el negocio, principalmente externas y no controlables por la firma, las actividades de la Cadena de Valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad competitiva. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos de éxito.

Las principales Fortalezas derivadas del análisis de la Cadena de Valor son:

- 1. Relaciones de Largo Plazo con los Clientes.**

-
2. **Reconocimiento del Nombre.**
 3. **Cobertura Nacional.**
 4. **Integración Vertical hacia Adelante.**
 5. **Liderazgo Tecnológico a través de Worlverine World Wide.**
 6. **Franquicia Worlverine World Wide.**

Sin embargo, las Debilidades que quedaron al descubierto con este análisis son:

1. **Carencia de Stock suficiente en tiendas.**
2. **Inflexibilidad de Proceso Productivo.**
3. **Carencia de Planes y Programas Corporativos Completos.**
4. **Lenta respuesta a Demanda del Mercado.**

Definición de Competencias Distintivas

Las principales conclusiones que se determinan del estudio anterior -y cuyo objetivo es permanecer en una posición privilegiada en el Mercado y lejos de los Competidores- son diferenciarse de los demás y superar las debilidades propias.

Las tareas básicas a realizar por FORUS para diferenciarse de su competencia y destacar en el entorno son:

- ⇒ **Mantenimiento de Imagen de Marca**
- ⇒ **Calidad de los Productos**
- ⇒ **Stock de Producto**
- ⇒ **Flexibilidad para responder al Mercado**

3. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO

El principal objetivo de este trabajo es definir una estrategia de negocios para la empresa FORUS S.A., estableciendo un marco de acción global que guíe la toma de decisiones en las áreas y tareas relacionadas con las labores comerciales y productivas. En este sentido, la estrategia se orienta a fundar las bases que permitan establecer, y posteriormente mantener, una ventaja competitiva para la Compañía de acuerdo con sus lineamientos corporativos, orientadas a:

- Aprovechar oportunidades externas
- Controlar amenazas del entorno
- Desarrollar capacidades y fortalezas
- Superar debilidades internas

En forma específica, dada la misión establecida por la Organización, se establecen los siguientes aspectos de la Estrategia:

- Competencia Distintiva. Actividades que la Empresa debe dominar mejor que la competencia, dando como resultado una ventaja sobre ella.
- Objetivos Corporativos. Dar prioridad y cuantificar los objetivos generales de la Empresa.
- Políticas Estratégicas. Definición de los mecanismos que lograrán los objetivos corporativos.

Dado el enfoque estratégico de esta memoria, parte importante lo constituyen los siguientes objetivos secundarios:

- Análisis estructural del sector industrial del calzado, siendo éste el punto de inicio y la base conceptual del trabajo desarrollado. Dicho análisis se realiza utilizando el enfoque

de Michael Porter denominado como: "Las Cinco Fuerzas Competitivas"², lo cual implica el estudio de:

- Competidores Potenciales y la amenaza de nuevos ingresos,
 - Proveedores y su poder negociador,
 - Competidores actuales y la rivalidad existente entre ellos,
 - Compradores y su poder negociador,
 - Sustitutos y la amenaza de nuevos productos o servicios.
-
- Identificación de las competencias distintivas que permitan hacer frente a las fuerzas competitivas, al:
 - Diferenciar el negocio de los competidores
 - Ser percibido por los clientes
 - Construir una ventaja competitiva de largo plazo
 - Ser controlados internamente

² Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Capítulo 1, Primera edición 1982, decimonovena reimpresión 1995, Compañía Editorial Continental

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se entregan los principales antecedentes que caracterizan a FORUS S.A., logrando una visión global que facilite el entendimiento del trabajo realizado y específicamente de la organización donde éste se desarrolla.

4.1 Referencias Generales

La empresa en que se desarrolla este estudio es FORUS S.A., creada en 1979 con el objeto de importar, producir y comercializar la marca HUSH PUPPIES en Chile, logrando posicionarse actualmente como una de las líderes en el rubro del calzado, manteniendo uno de los primeros lugares durante los últimos años y contando con un 13% de su mercado objetivo.

HUSH PUPPIES es originaria de Estados Unidos, siendo Wolverine World Wide su dueña, es comercializada en más de 60 países, especialmente de Europa y América, contando con fábricas en diferentes lugares del mundo.

Si bien la empresa en sus orígenes se centró sólo en el sector masculino de la población, luego de penetrar y consolidarse en el mercado nacional del calzado, expandió sus productos a los sectores femenino e infantil, manteniendo estas tres líneas en el presente. El mercado objetivo definido actualmente es el ABC1.

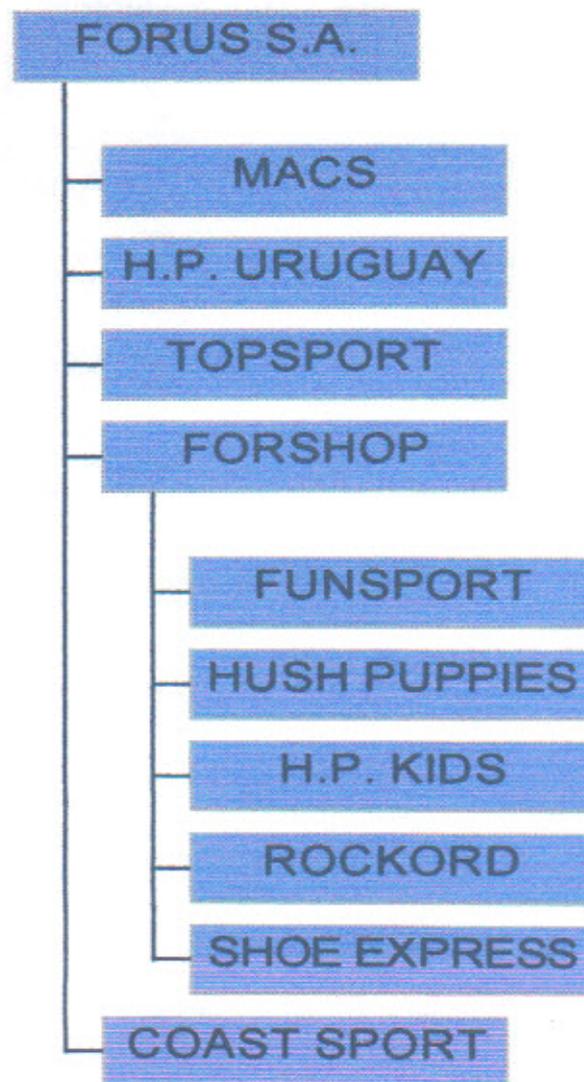
El tipo de producto ofrecido se caracteriza por su estilo, dedicado a un público exigente que busca algo que va más allá del concepto tradicional del calzado (estético y formal), simplemente algo cómodo y duradero. Con el correr del tiempo, el zapato HUSH PUPPIES ha logrado un reconocimiento por su calidad y sus diseños en todo el territorio nacional.

El canal de distribución de la Empresa cuenta con 30 locales propios, ubicados en las ciudades más importantes del país y localizados en los principales centros comerciales. Por otro lado, comercializa a través de algunas grandes Tiendas de Departamento.

4.2 Organización de la Empresa

FORUS S.A. se crea originalmente como una empresa única, con el objetivo de representar en Chile a la marca HUSH PUPPIES. Después de un proceso de estructuración, se orienta a lograr una mejor gestión interna, ésta se ha convertido en una organización matriz que maneja cuatro tipos de negocios: confección de ropa deportiva (con las marcas Topsport, Coast Sport), cadena de tiendas propias (con la empresa FORSHOP que maneja las tiendas HUSH PUPPIES, H.P. Kids, Fun Sport, Shoe Express y Rockford), inmobiliaria que arrienda los locales comerciales (Macs) y una cadena HUSH PUPPIES en Uruguay. Es importante destacar que las tareas referidas a la producción e importación son las operaciones principales de la matriz (FORUS S.A.), siendo ésta la organización en la cual se centra el presente estudio.

Para entender mejor la interrelación entre las diferentes empresas, se presenta a continuación un organigrama global de la compañía matriz y sus subsidiarias.



4.3 Ventas de la Empresa

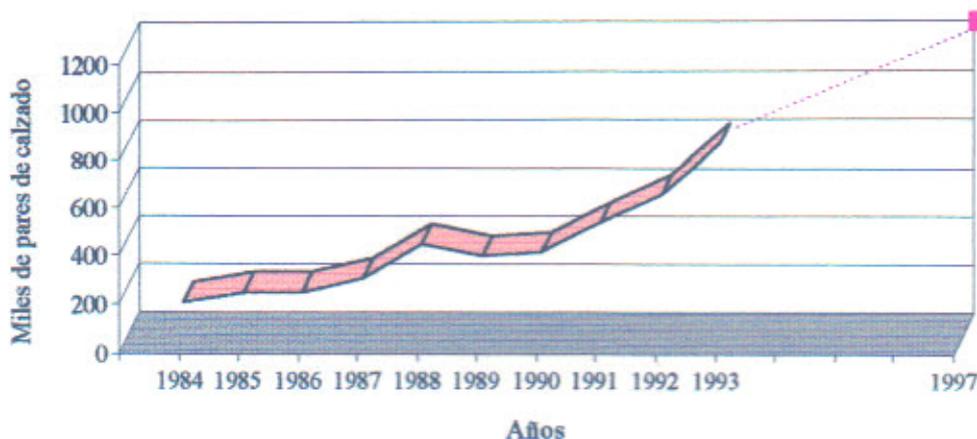
4.3.1 Niveles de Venta

El nivel de venta de FORUS ascendió a US\$ 51,2 millones durante 1993, un 65% correspondió a HUSH PUPPIES propiamente tal. Como se puede observar en el Gráfico

Nº1, la Empresa ha tenido un incremento en su facturación total, especialmente en los años 1990 a 1993, presentando un incremento anual promedio de un 15%.

GRÁFICO Nº1

EVOLUCION DE LAS VENTAS



FUENTE: Anexo-Tabla nº1

En relación a las expectativas de ventas para el futuro se estima que en 1997 éstas habrán aumentado en un 50%.

4.3.2 Participación de Mercado

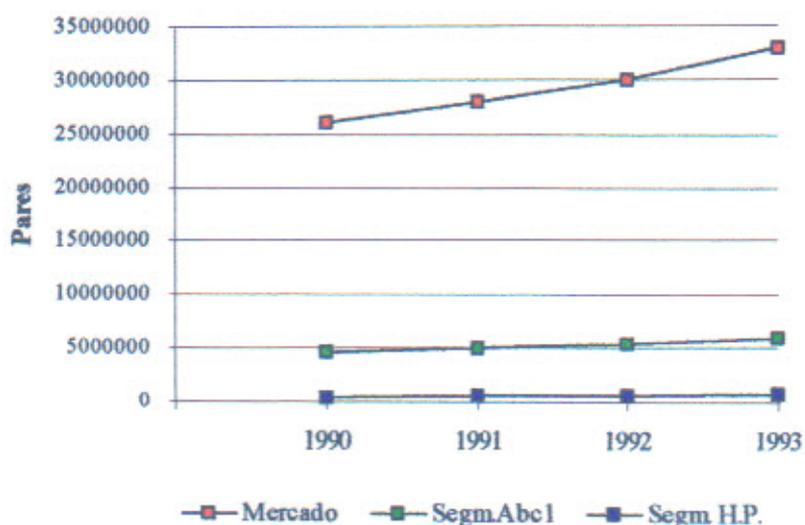
La participación de mercado actual de FORUS S.A. es de un 13,2%, referido ésto al nivel de ventas en unidades con respecto a su segmento objetivo (ABC1 de acuerdo a lo indicado anteriormente). Sin embargo, si se toma como referencia el mercado total del calzado, se habla de un 2,7 % de participación global³.

³ Fuente: Informe de gestión interno 1993

Para dar una visión general de la evolución del negocio del calzado, el Gráfico N° 2 presenta las ventas agregadas del mercado y las correspondientes a FORUS dentro de éstas, para el período comprendido entre los años 1990 y 1993.

GRÁFICO N°2

VISION MERCADO GLOBAL

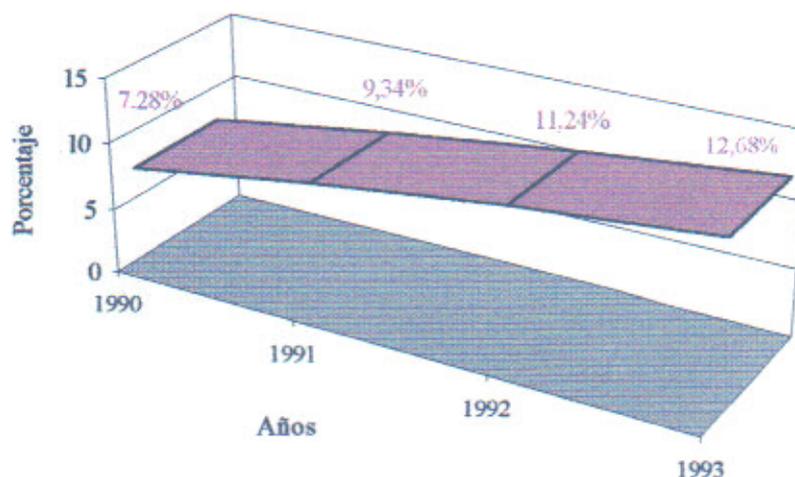


FUENTE: Anexo - Tabla n°1

Como se puede observar en el Gráfico N° 3, la participación de mercado de FORUS presenta una tendencia creciente en el período señalado, partiendo con un 7,28% el año 1990 y ascendiendo a 12,68% en el 1993. Además, este gráfico presenta la evolución de la participación de mercado, midiendo las ventas de la empresa como un porcentaje del mercado.

GRÁFICO N°3

EVOLUCION PARTICIPACION DE MERCADO



FUENTE: Anexo - Tabla n°1

4.3.3 Composición de las Ventas

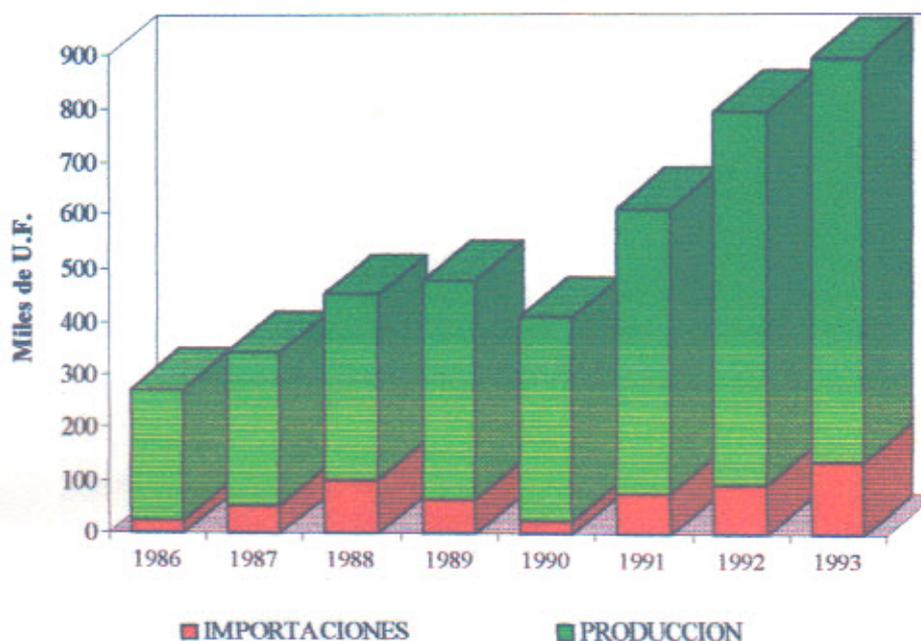
Como se indicó anteriormente, la Empresa comenzó su giro vendiendo exclusivamente productos importados desde Estados Unidos. Debido a la satisfactoria introducción de la marca en el país, y la fuerte alza en los aranceles a las Importaciones, que se produjo a principios de los '80, se tomó la decisión de crear una Planta capaz de abastecer el Mercado Nacional y las exportaciones hacia países vecinos.

En consecuencia, al considerar el nivel de ventas de la Empresa, se debe separar los productos nacionales de los importados, para así conocer la proporción de las ventas que corresponde a la producción nacional de la fábrica y su evolución en el tiempo - ver Gráfico N°4-.

El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas de la Empresa, valorizadas en UF y la estadística de los montos anuales dedicados a la importación de productos terminados. La diferencia entre las dos curvas representa el volumen correspondiente a la producción de la fábrica.

GRÁFICO N°4

PRODUCCION NACIONAL V/S IMPORTACIONES



FUENTE: ANEXO - Tabla n°3.

La relación entre producción e importación de calzado indica claramente la importancia que ha tenido históricamente la producción nacional para el abastecimiento del mercado de la Empresa.

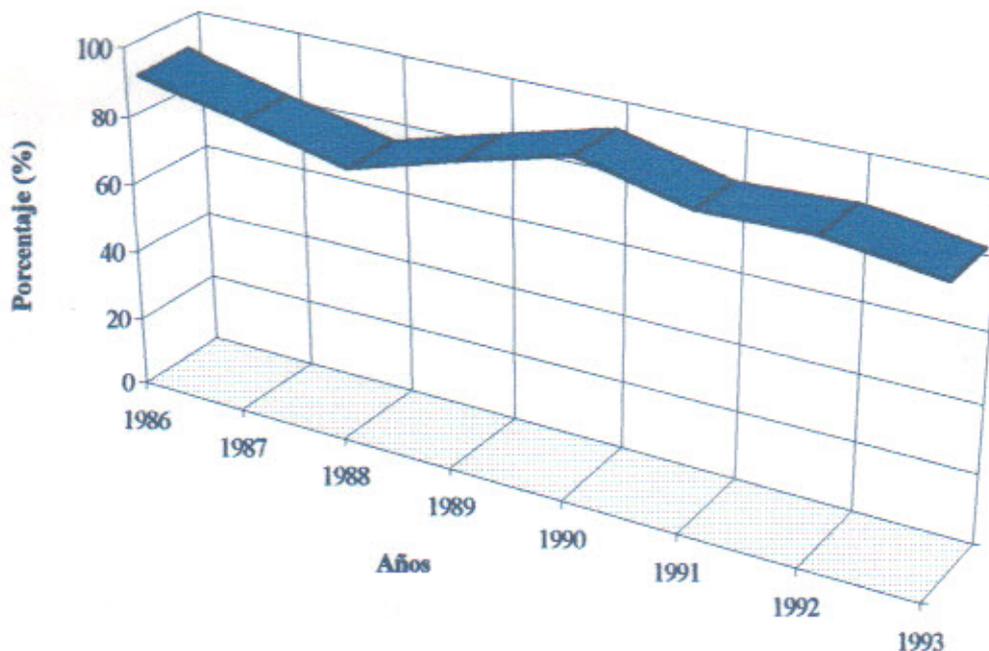
Sin embargo, si bien la producción nacional corresponde a un alto porcentaje de las ventas totales (ver Gráfico N°5), a partir de 1990 se observa un fuerte y sostenido crecimiento de

- Insuficiencia de capacidad por parte de la fábrica local para abastecer los pedidos solicitados por los locales de venta, tanto propios como de terceros.
- Disminución de las barreras a las importaciones, volviéndose ésta una alternativa más atractiva que la producción local debido a razones de costos.
- Mejoramiento de la calidad de los productos de importación.

El gráfico nº5 indica la evolución de la relación entre ventas de la compañía y fabricación nacional.

GRÁFICO Nº5

RELACION VENTAS-PRODUCCION



FUENTE: Anexo-Tabla Nº3

4.4 Estrategia Corporativa Actual

Esta empresa, al igual que un alto porcentaje de las compañías en nuestro país, no posee una definición formal de la estrategia corporativa, sólo cuenta con un conjunto de lineamientos generales que guían el accionar en los ámbitos de producción y comercialización. En este sentido, es importante destacar que existe gran independencia en la gestión de la compañía respecto a la casa matriz de HUSH PUPPIES, dado que por política de la misma se deja la responsabilidad de la dirección a los distribuidores/asociados, por ser éstos los que conocen de mejor manera las características, comportamiento y evolución de cada mercado local.

Es importante destacar que a pesar de la existencia de una definición formal de la estrategia, la Organización se ha estructurado y, en la práctica, funciona guiada con conceptos que tratan de respetar la relación y jerarquía existente entre los aspectos de Misión, Objetivos, Estrategia y Estructura.

En relación a la división de la organización en varias empresas, si bien en sus inicios ésto fue con la intención de generar unidades estratégicas de negocios, actualmente sólo se aprovechan algunas ventajas contables tributarias. En este sentido, no se observa planificación estratégica para cada uno de los negocios involucrados en la Organización.

A nivel general, los lineamientos básicos que orientan la gestión de FORUS se pueden resumir en los siguientes dos puntos:

- Privilegiar la producción nacional, de manera de poder controlar en forma directa la calidad de los productos ofrecidos al mercado y responder con velocidad adecuada a los cambios que éste presente.
- Utilizar la alternativa de importación para aquellos productos que, por su costo o complejidad, no es viable de fabricar en forma local.

Los dos puntos señalados tienen su explicación en la historia de la Empresa. Esta situación hizo que la Empresa centrara sus esfuerzos en la fabricación más que en la comercialización, teniendo actualmente una orientación claramente productiva. En este sentido, se puede decir que dentro del ciclo de evolución de las organizaciones en cuanto a su orientación, FORUS actualmente se encuentra en una etapa de enfoque a la producción, debiendo pasar a la fase siguiente con un enfoque externo basado en la comercialización.

Un aspecto de interés que debe señalarse, es que se hace referencia al uso de importaciones sólo para aquellos productos que no son factibles de producir localmente. En este sentido, y como se indicó, en la práctica, en la organización, existe una tendencia de aumento en el uso de esta fuente de productos más que para el fin definido, sino que como una opción ante la incapacidad de la planta productiva de satisfacer la demanda.

Al tratar de clasificar la estrategia informal usada por FORUS dentro de las Estrategias Competitivas Genéricas definidas por Michael Porter⁴, ésta puede ser incluida en el grupo de Alta Segmentación con centro en la Diferenciación. Es decir, su objetivo estratégico se enfoca en un solo segmento en particular (mercado objetivo ABC1) y la ventaja estratégica en que se basa es la exclusividad percibida por el cliente. Es importante destacar que desde un punto de vista totalmente comercial, la Empresa ha sido exitosa en la implementación de esta definición.

⁴ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Capítulo 2, Primera edición 1982, decimonovena reimpresión 1995, Compañía Editorial Continental

5. ANÁLISIS COMPETITIVO

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis competitivo de la industria del calzado, en la cual se encuentra inserta FORUS S.A., determinando así los principales aspectos que lo caracterizan, especialmente lo referente a las fuerzas competitivas.

5.1 Antecedentes de la Industria del Calzado

A nivel general, la industria del calzado en Chile presenta una clara tendencia al oligopolio. Se considera oligopolio ya que a pesar que en el mercado se encuentra un importante número de marcas, éstas son producidas por unos pocos fabricantes, reduciendo el número real de participantes en la industria.

Se tiene un oligopolio diferenciado (según calidad, marca reconocida y diseño) en el segmento alto, derivado de las características inherentes de este grupo poblacional. Y un oligopolio concentrado (escala de producción) en los segmentos medio y bajo.

Por otro lado, la industria del calzado ha tenido un comportamiento particular en los últimos años, como se observa en el Cuadro N°1, donde:

- La producción física tuvo un fuerte crecimiento hasta 1990. A partir de esa fecha se observa una caída, la que causó que la producción física del año 1994 fuera similar a la de 1987.
- Las exportaciones sufrieron una baja a partir de 1991, resultando en 1994 un 47,0% inferior al nivel registrado en 1991.
- Las importaciones han aumentado, pasando de un 2,5% del consumo total en el año 1990 a un 25,3% durante 1994.

- El consumo per cápita a aumentado a una tasa promedio aproximada de 1,9% en el período comprendido entre 1990 y 1994.

CUADRO N°1

Dinámica de la Producción, Importaciones y Consumo 1990-1994⁵

Año	Producción Nacional (Mill. Pares)	Exportación (Mill. Pares)	Importación (Mill. Pares)	Consumo Interno (Mill. Pares)	Importación/ Consumo (%)	Exportación/ Producción (%)
1987	28,6	--	--	--	--	--
1988	29,8	--	--	--	--	--
1989	30,9	--	--	--	--	--
1990	33,6	3,84	0,77	30,53	2,5%	11,4%
1991	35,7	6,05	1,99	31,64	6,3%	16,9%
1992	33,9	4,99	2,82	31,73	8,9%	14,7%
1993	31,4	4,34	5,52	32,58	16,9%	13,8%
1994	27,8	3,20	8,33	32,93	25,3%	11,5%

La principal conclusión que se extrae de los datos presentados, es que la industria del Calzado se encuentra en un cambio de su composición o estructura interna. Esto es, se está pasando de un consumo centrado en la producción nacional a uno donde cada vez es más importante el producto importado.

⁵ Fuente: Banco Central, Indicadores de Comercio Exterior; Diagnóstico del Sector Cuero y Calzado: Pequeña y Mediana Industria, Sercotec

5.2 Análisis Global de la Competencia

La competencia que enfrenta FORUS está compuesta por productores con marcas reconocidas de prestigio. Entre éstos se pueden nombrar principalmente a firmas como Cardinale, Gino (el cual abastece a Pollini, Moreschi, Bellini y Gino propiamente tal), Gacel (abastece a Gucci y Gacel) Jarman y Mingo. Se incluyen, además, las empresas multinacionales o aquellas que cuentan con licencias internacionales.

El sector comprendido por este grupo de empresas, incluyendo a FORUS, está focalizado en producción de calzado de vestir de alta calidad, gracias a las materias primas utilizadas, como son: suelas importadas en su gran mayoría, y cueros de calidad superior, principalmente importados dada la baja producción nacional.

En relación a las características de la infraestructura productiva, la mano de obra contratada tiene un nivel de capacitación adecuado a las exigencias del sector. El tamaño de planta del personal productivo corresponde a una empresa de tamaño mediano (varía entre 500 y 1.200 operarios) y los niveles de producción fluctúan entre 3.000 y 5.000 pares diarios. Este tipo de compañía, generalmente, presenta integración vertical, hacia adelante y hacia atrás, con la producción de cueros, procesos de curtiembre y redes de distribución, y un agresivo manejo de marketing -de modelos e imagen de marca-.

Estas empresas muestran técnicas de gestión y administración de la producción modernas e innovación a nivel de procesos y productos.

Es importante señalar que este sector interactúa fuertemente con los oferentes mundiales, a través de su participación en ferias internacionales durante gran parte del año. Esto les da competitividad, llegando incluso a exportar a mercados tan exigentes como Estados Unidos y Europa.

En relación a los principales cambios que están experimentando las empresas de este sector, se pueden señalar dos:

- Ciertas firmas que inicialmente producían, no sólo para el segmento alto sino para sectores más masivos, han cerrado sus fábricas, importando y etiquetando posteriormente para su distribución interna.
- Otra parte de las empresas han disminuido su nivel de producción y lo han complementado con un aumento de sus importaciones.

En relación a los dos puntos expuestos, las importaciones de calzado de vestir para el segmento alto son reducidas y fluctúan entre 20.000 y 30.000 pares anuales, debido al alto precio que alcanzan en nuestro mercado. Sin embargo, si consideramos la evolución de éstas, se puede observar que han aumentado desde 6.500 pares en 1992 a alrededor de 35.000 pares en 1994, con un incremento cercano al 350% entre 1992 y 1993⁶.

5.3 Análisis de la Industria

El primer paso dentro del análisis competitivo consiste en el estudio de la industria del calzado de vestir de cuero a la cual pertenece FORUS, debido a que ésta tiene una influencia directa sobre el accionar de la Empresa, sus objetivos y estrategia, pudiendo plantear tanto amenazas como oportunidades para su desarrollo futuro⁷.

Para el análisis del sector industrial del calzado se utilizará el enfoque desarrollado por Michael Porter⁸, presentado esquemáticamente en el Cuadro N°2. Este enfoque postula

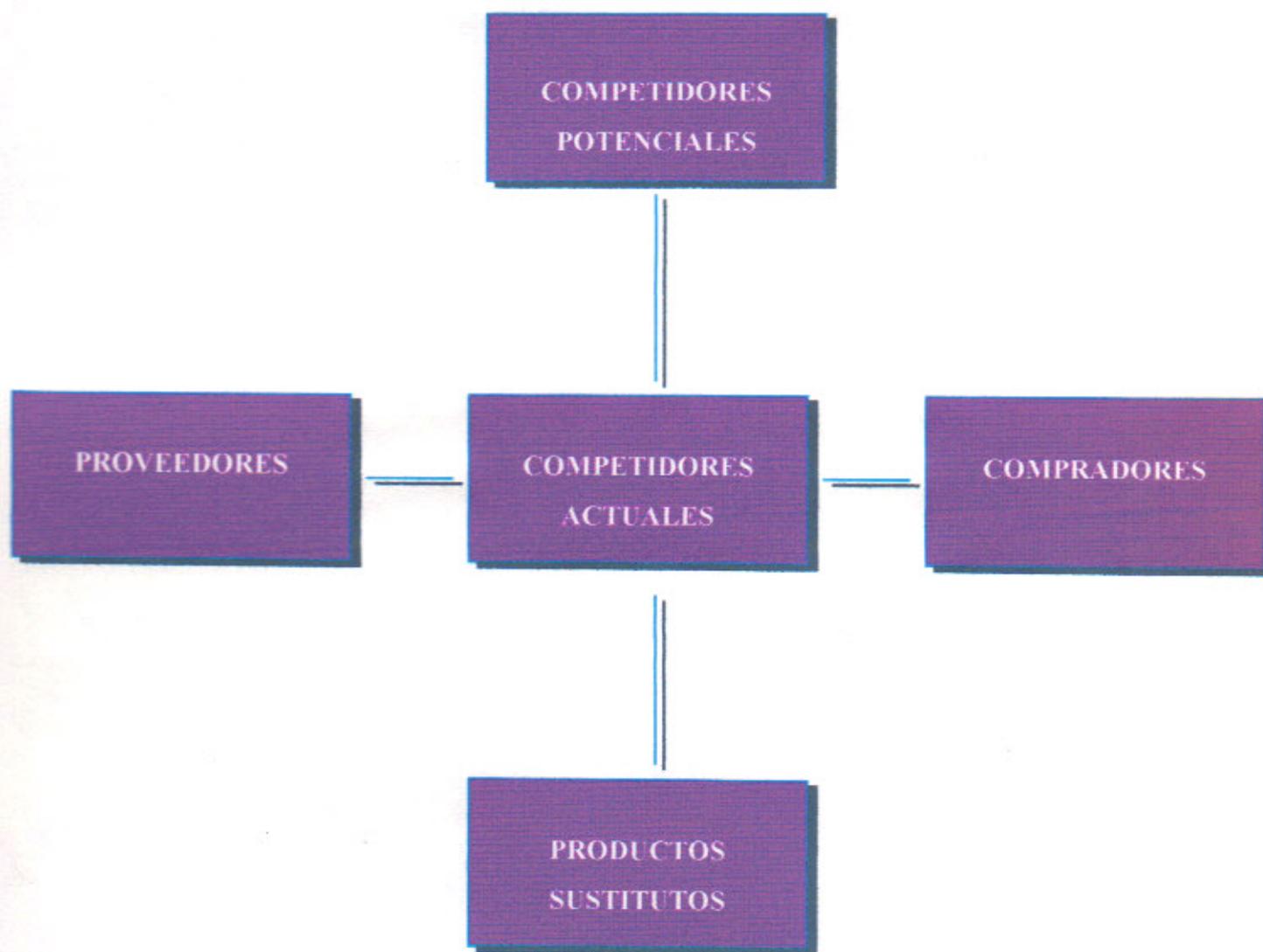
⁶ Fuente: Indicadores de Comercio Exterior, Banco Central de Chile

⁷ Estanislao Galofré, La Administración en la Organización, Tercera Edición 1992.

⁸ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Capítulo 2, Primera edición 1982, decimonovena reimpresión 1995, Compañía Editorial Continental

que la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector.

CUADRO N°2
FUERZAS COMPETITIVAS



Es importante destacar que las fuerzas externas del sector tienen una importancia relativa, pues afectan a todas las organizaciones que lo componen. En este sentido, el elemento clave consiste en conocer dichas fuerzas para posteriormente identificar las habilidades necesarias para enfrentarse a ellas.

A continuación, se describen y analizan las cinco fuerzas que intervienen en el medio ambiente de la Empresa, destacando las principales oportunidades y amenazas que se encuentran involucradas en el entorno competitivo. Estas fuerzas que interactúan entre sí y mueven la industria son:

- ⇒ PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES
- ⇒ INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES
- ⇒ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
- ⇒ AMENAZA DE SUSTITUTOS
- ⇒ AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

5.3.1 Compradores

El poder negociador de los compradores se determina a través del análisis de los factores que se enumeran a continuación:

- ◆ número de compradores de importancia
- ◆ disponibilidad de los sustitutos
- ◆ amenaza de los compradores de integración hacia atrás

Número de compradores de importancia

El segmento objetivo de FORUS es el sector ABC1, es decir, el nivel socioeconómico Alto y Medio Alto. Este segmento representa un 10% de la población total ⁹ y cerca de un 19% de la demanda de la industria del calzado.

Las grandes tiendas realizan elevados volúmenes de compra, sin embargo, no tienen poder negociador ya que la empresa entrega los productos al mismo valor que a su propia cadena de distribución, no extiende trato preferencial.

La principal característica de este sector es su baja restricción presupuestaria, ya que su nivel de ingreso es elevado (con un ingreso medio mensual superior a US\$ 2.400, equivalentes a aproximadamente \$960.000¹⁰). Una persona perteneciente a este grupo está dispuesta a pagar un precio alto dentro de un cierto rango, por un producto que satisfaga sus necesidades y requerimientos, es decir, el factor precio no es lo más relevante en este segmento de mercado debido a que presenta un nivel de inelasticidad en este aspecto.

Sin embargo, para este segmento, la diferenciación entre un producto y otro si es un factor de decisión.

Disponibilidad de los sustitutos

En el caso de los compradores de la Empresa, el problema que enfrentan los compradores es no encontrar el modelo o la numeración deseados en los locales de ventas, situación que la mayoría de las veces los obliga a adquirir otro producto similar.

⁹ Fuente: El Mercado Chileno 94/95, Estadísticas de Marketing y Finanzas, America Economía

¹⁰ Tipo cambio: 1 US\$ = 400 \$

Por otro lado, este tipo de producto presenta como peligro que no tiene altos costos de cambio de proveedor por parte del cliente y si bien se le ha dado un posicionamiento, también puede caer dentro del tipo de artículo estándar o no diferenciado.

Amenaza de los compradores de integración hacia atrás

Es importante destacar que no existe peligro por parte de los clientes por situaciones de integración vertical hacia atrás, no cuentan éstos con información total que les dé capacidad de manejo sobre los precios, ni se dan situaciones de compras concentradas o de gran volumen.

En caso que las grandes tiendas decidiesen fabricar sus propios productos tendrían que crear su propia marca e imagen y comenzar un largo proceso de aprendizaje, por lo que resulta poco atractivo realizarlo.

El análisis anterior permite concluir que no existe gran poder negociador por parte de los compradores o clientes.

5.3.2 Competidores Actuales

La rivalidad de los competidores está en el centro de las fuerzas que contribuyen al atractivo de la industria.

Entre los muchos determinantes de rivalidad, los cuatro que más sobresalen son los que se enuncian a continuación:

- ◆ crecimiento de la industria
- ◆ fracción del costo fijo sobre el valor total agregado del negocio
- ◆ grado de diferenciación del producto

-
- ◆ concentración y equilibrio entre competidores

Crecimiento de la Industria

El mercado global de calzado ha crecido a una tasa anual de 1,9% durante los últimos cuatro años. El consumo per cápita de calzado está asociado directamente con el ingreso individual de la población, por lo que dadas las expectativas macroeconómicas para el siguiente decenio se debiera esperar que esta tasa se mantenga en el futuro.

Por otra parte, el número de productores se ha mantenido con una constante entrada y salida de pequeños fabricantes. Este movimiento de pequeñas empresas no preocupa a Forus, ya que no logran una participación de mercado significativa, pues el segmento ABC1 tiene un alto requerimiento de calidad, lo que se asocia, generalmente, a marcas conocidas. La introducción de nuevas marcas significa un fuerte desarrollo de marketing para desplazar las preferencias del cliente.

Fracción del costo fijo sobre el valor total agregado del negocio.

El grado de especialización, asociado a un crecimiento de la productividad, que ha alcanzado la mano de obra nacional en todos los rubros, y por ende en el del calzado, ha provocado un aumento en el costo fijo de recursos humanos que involucra la elaboración del calzado, producto del alza de los salarios. Y se debe recordar que la fabricación de zapatos es intensiva en el uso de mano de obra.

Por otro lado, en forma particular, tal como se concluye en el Anexo N°1, la producción interna de la firma se ha visto afectada por falta de eficiencia en la producción involucrando una baja en el número de zapatos/hr hombre.

Los dos puntos anteriores involucran un aumento en el costo fijo del producto sobre el total agregado del negocio, disminuyendo así la utilidad por unidad vendida.

Grado de diferenciación del producto

Para comenzar a analizar el grado de diferenciación del producto es determinante identificar el posicionamiento del producto, ya que éste es un factor crítico en la determinación de la rivalidad competitiva.

El término posicionamiento de un producto (o marca), se refiere a la percepción que tienen los consumidores respecto de un producto y del lugar que éste ocupa en el mercado de acuerdo a ellos¹¹.

La identidad de marca constituye una importante fuente de diferenciación. En Chile, la marca HUSH PUPPIES se encuentra posicionada como un calzado de alto confort e insuperable calidad, características que se han obtenido gracias a una alta tecnología y un personal calificado. Este posicionamiento se optó desde el inicio de la introducción de la marca en el mercado nacional bajo un concepto de zapato casual.

La principal diferencia con sus rivales es que toda la marca está focalizada hacia el mismo posicionamiento, en contraposición de su competencia que lanza distintas marcas para abarcar el máximo de nichos posibles.

A pesar del aumento de las importaciones de productos, éstas no afectan al nicho AB, ya que la calidad de éstos es considerada inferior.

Los competidores han abarcado en forma lenta pero continua el segmento específico hacia el cual estaban dirigidos todos los productos de la marca. Es por esto que a menos que la empresa logre mantener su diferenciación bien marcada de los competidores se espera que

¹¹ Apuntes de Marketing, Domingo Cruzat

la participación de mercado tienda a mantenerse en el mediano plazo, aumentando las ventas sólo por el crecimiento del mercado y no por aumento de participación.

Concentración y equilibrio entre competidores

Si bien existe un grupo reducido de competidores centrados sólo en el mercado ABC1, existe un gran número de marcas que han entrado en dicho mercado para complementar sus líneas de productos.

Sin embargo, esta situación es preferible sobre una industria con cientos de participantes igualmente equilibrados. La principal razón es que no es probable que se presenten grandes sorpresas entre los competidores.

Así mismo, el sector tiene un crecimiento lento (1,9% promedio en los últimos cuatro años), teniendo altos costos fijos y de almacenamiento, con altas barreras de salida.

La principal competencia que se realiza en el medio es la de publicidad, cuyo objetivo es captar el mayor número de compradores a través de campañas innovadoras y agresivas.

De lo anterior se concluye que existe una intensa rivalidad entre los competidores actuales, pero sin hacer uso de campañas agresivas tendientes a realizar aumentos rápidos pero insostenibles en el largo plazo de participación de mercado.

5.3.3 Proveedores

Los principales factores que intervienen en el poder de negociación de los proveedores son:

- ◆ Número de Proveedores de Importancia
- ◆ Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los Proveedores

◆ **Diferenciación o Costos de Cambio de productos de los Proveedores**

Antes de efectuar un análisis de los proveedores de la Empresa de esta industria, se debe realizar una distinción entre los proveedores nacionales e internacionales.

Las materias primas importadas utilizadas por la Empresa son, principalmente, el cuero y la suela. Estas provienen, en su mayoría de Estados Unidos e Italia, respectivamente.

Número de Proveedores de Importancia

A nivel general, quizás, una de las desventajas de la Empresa, es que trabaja con un conjunto reducido de proveedores extranjeros. A pesar de ello, debe destacarse que estas materias primas son superiores en calidad a los insumos nacionales, (calidad percibida por los clientes).

La materia prima importada y utilizada en cada calzado representa más de un 70% de su costo total, cifra interesante ya que en el caso específico de FORUS, se tiene sólo a aquellos proveedores designados por la Casa Matriz, lo que implica que se tiene rigidez en plazos de envíos y precios, además no se cuenta con ningún instrumento que permita un control de la calidad de los productos que serán recibidos, ni la fecha de su recepción.

Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los Proveedores

En contraposición, existe otro sin número de insumos utilizados por la Empresa que es abastecido por el mercado nacional. En este sentido se tiene, para cada insumo, un mercado particular bastante competitivo y considerable, por lo que a la hora de decidir el proveedor se elegirá aquel que cumpla con las exigencias técnicas del producto, un precio adecuado y servicio de entrega acorde a las necesidades de la Empresa.

Diferenciación o costos de cambio de productos de los Proveedores

Debido a que el diseño de las líneas de calzado de FORUS S.A. también se rige por la moda, es necesario para la compañía productora trabajar con proveedores que también varíen sus componentes o cambiar en forma continua de proveedores para poder abastecerse. Lo que, como todo cambio, a veces significa un aumento en el costo del insumo.

5.3.4 Productos Sustitutos

La determinación del atractivo de la industria no sólo está dado por los competidores actuales y los entrantes potenciales sino que se debe agregar las firmas que ofrecen productos sustitutos.

El impacto de la amenaza de sustitución depende de ciertos factores, tales como los que se enumeran a continuación:

- ◆ disponibilidad de sustitutos cercanos
- ◆ costo del cambio para el usuario
- ◆ agresividad de los productores de calzado
- ◆ elasticidad precio entre calzado y sustituto

Disponibilidad de sustitutos cercanos

No se observa que exista un producto que sea claramente sustituto al calzado. Antes de definir un sustituto del calzado se puede realizar la separación entre calzado de cuero natural y calzado de cuero sintético. Por otro lado, otro producto que se tiene es el calzado deportivo, que entra a competir con el calzado informal.

El segmento ABC1 es un segmento muy exigente por lo que siempre va a preferir un calzado de cuero natural a uno sintético. Esta tendencia se espera que se mantenga en el futuro.

Costo del cambio para el usuario

Por otro lado, si se busca sustituto por marca más que por función, se observa que este tipo de producto presenta una alta fidelidad de marca, la cual dificulta el cambio hacia otro producto. Cada marca está asociada a una determinada calidad, comodidad y atributos, no siempre igualables por la competencia. Se puede reproducir el modelo pero no las características.

La principal desventaja que encuentra el calzado importado es que no tiene una marca sólida que lo respalde, sólo las empresas consolidadas pueden importar líneas complementarias para incluirlas en sus colecciones con éxito ya que tienen el respaldo de sus clientes hacia la marca.

Agresividad de los productores de calzado

El mercado del calzado está liderado por empresas antiguas del rubro no registrándose un alto grado de agresividad entre los productores de sustitutos y productores, pues como se explicó, la competencia no es fuerte entre ellos.

Elasticidad precio entre calzado y sustituto

A pesar que el segmento objetivo es el ABC1, de todas maneras, existe un precio máximo por el que se está dispuesto a pagar, lo que significa que cuando el calzado llega a este punto, se deja de comprar el calzado de cuero en favor del sintético ya que la elasticidad precio provocará un cambio en la demanda de uno por el otro.

Luego de este breve análisis se puede deducir que no existe una elevada presión de productos sustitutos.

5.3.5 Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos participantes no es un problema estratégico crítico ya que esta industria presenta altas barreras para el ingreso de los competidores potenciales, resumidas en:

- ◆ economías de escala
- ◆ diferenciación de productos
- ◆ intensidad de requerimientos de capital
- ◆ facilidad de acceso a canales de distribución

Economías de escala

El tipo de producción que significa la elaboración del calzado involucra una especialización de la fábrica, capacitación del personal, además de altos volúmenes de producción para satisfacer la creciente y continua demanda.

Sin embargo, a partir de la nueva ola de importaciones y sus respectivos precios las economías de escala han dejado de ser un factor incidente como barrera de entrada.

Diferenciación de productos

Este mercado está liderado por empresas antiguas, las que ya tienen un gran prestigio y lealtad de sus clientes. Por otra parte, el sector de productores orientados al segmento alto presenta una clara estructura de posicionamiento por nichos. Esto implica que la introducción al mercado nacional de nuevas marcas, requiere de un gran esfuerzo de

marketing, además que cualquier nuevo competidor tendría que introducir un producto diferenciado del de los competidores antiguos para así lograr la aceptación de los clientes.

Adicionalmente, en relación a las importaciones, dada la heterogeneidad que presenta este tipo de demanda según región del mundo (Europa, EE.UU., entre otros), se dificulta la introducción de productos importados a gran escala y se plantea una desventaja. Es importante señalar que en la medida que se continúe con la globalización de los mercados y aumente el auge del turismo, esta ventaja del productor nacional disminuirá con el tiempo.

Intensidad de requerimientos de capital

El montaje de una planta de producción de calzado involucra un fuerte requerimiento de capital debido al alto costo de los equipos, la capacitación del personal, el costo de las materias primas, etc.

A pesar de la ventaja que esto representa para los productores nacionales por contar con la infraestructura, un nuevo comercializador que base su colección en productos importados no tendrá que asumir esta inversión inicial.

Facilidad de acceso a canales de distribución

El factor más importante y determinante para que una nueva marca ingrese al mercado es tener acceso a los canales de distribución. Esto representa una dificultad para los nuevos competidores ya que los canales tradicionales (tiendas de departamento) se encuentran copados con los productos del mercado actual, y una cadena de distribución propia (tiendas particulares) representa un costo adicional para la introducción de la marca.

En este sentido la empresa en estudio tiene la ventaja de contar con una de las más grandes cadenas de tiendas propias de todo el país.

De lo anterior se concluye que no existe una fuerte amenaza de ingreso por parte de nuevos competidores.

5.4 Análisis de la Empresa

A continuación se hace un análisis de la Empresa, orientado a identificar las Fortalezas y Debilidades que presenta en relación a su sector industrial y con respecto a los competidores presentes y futuros.

El estudio del negocio no puede realizarse a nivel de la firma como un todo. Es necesario reconocer las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, tomando así en cuenta todas las tareas llevadas a cabo para agregar valor. Esta segregación se realiza a través de la Cadena de Valor.

5.4.1 Cadena de Valor

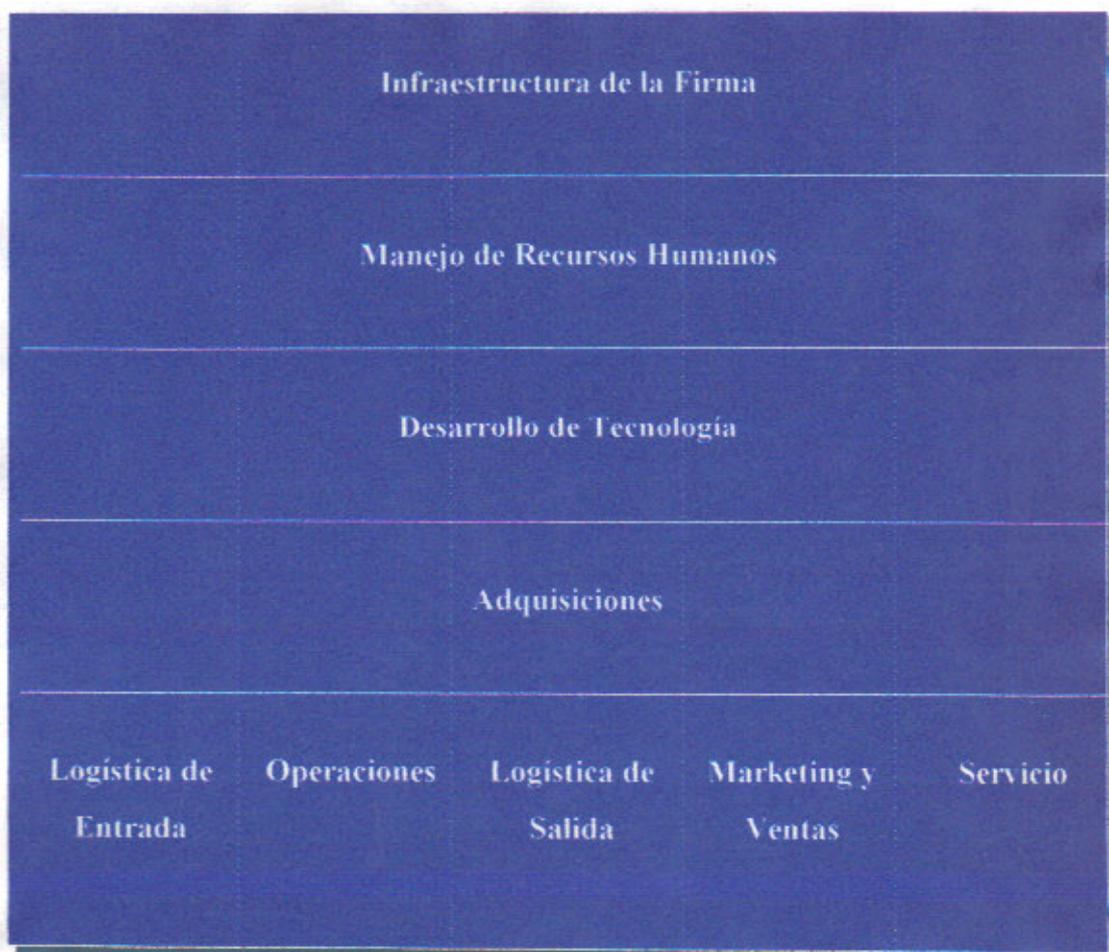
El análisis de Cadena de Valor está focalizado en la Unidad Estratégica de Negocios. El principio detrás de ello es que todas las tareas desempeñadas por una unidad de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas¹², divididas entre las actividades primarias (5) y las actividades de apoyo (4).

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y productos terminados, en la producción de bienes y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. Las actividades de apoyo consisten en proveer “apoyo”, no sólo a las actividades primarias sino que entre sí.

A continuación se muestra la estructura de la cadena de valor sugerida por Michael Porter:

¹² : Hax y Majluf, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, capítulo 6

**Activid.
de Apoyo**



Actividades Primarias

A partir del esquema de la Cadena de Valor para Forus S.A. se podrán determinar las fortalezas y debilidades.

El esquema de Forus S.A. muestra como resultado las actividades donde la empresa posee fortalezas frente a sus competidores, y por ende, las actividades que aquí no se reflejan son los puntos debilidades que posee.

Infraestructura de la Firma	•Presencia Nacional 				
Manejo de Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> •Empleo de por vida •Incentivos por producción 		<ul style="list-style-type: none"> •Entrenamiento técnico interno 	
Desarrollo de Tecnología		<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo tecnológico a través Worlverine World Wide 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema computacional en puntos de venta 		
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> •Libertad de elección de proveedores nacionales •Tiene la franquicia de W.W.W. 		<ul style="list-style-type: none"> •Integración vertical hacia adelante 		
			<ul style="list-style-type: none"> •Elevado nivel de reconocimiento del nombre •Relaciones de largo plazo con el cliente •Sólida reputación de excelencia •Fuerza experimentada de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> •Garantía de los productos 	
	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio

5.4.2 Fortalezas

Luego de la presentación de la Cadena de Valor se pueden seleccionar las principales fortalezas que presenta la Empresa, éstas se resumen en los siguientes puntos:

- **Relaciones de Largo Plazo.** Lealtad de clientes a la marca HUSH PUPPIES, reconociendo la calidad del producto que se le ofrece al mercado. Esto se observa en situaciones en que un modelo o numeración deseado no está en algún local de ventas, y los clientes está dispuesta a recorrer la cadena de tiendas o a esperar un lapso prudente de tiempo para lograr adquirir el producto deseado.
- **Reconocimiento del Nombre.** Posicionamiento único, siendo la marca y sus productos posicionados única y fuertemente en el segmento ABC1, percibiendo el cliente una imagen de alto confort y calidad. En este sentido, se observa una consistencia y coherencia entre la imagen que FORUS da a sus productos y la percibida por su mercado objetivo.
- **Cobertura Nacional.** Presencia en las principales ciudades y centros comerciales del país, esto le otorga un carácter de tamaño, extensión e importancia. Desde un punto de vista estratégico operativo, esta presencia implica poner una barrera o desincentivo para otras tiendas.
- **Integración vertical hacia adelante.** La propiedad del canal de distribución permite a la Empresa un control del canal, disminuyendo el poder de negociación sobre la Empresa de intermediarios y acercándola al mercado, dándole una rápida y completa información sobre el mercado en lo referido a su evolución y tendencias.

-
- **Liderazgo tecnológico a través de Worlverine World Wide.** El respaldo tecnológico de la firma americana es una forma de integración vertical hacia atrás, permite a la Empresa contar con procesos de producción de última generación además de disponer de las materias primas de una de las firmas líderes en el rubro de la curtiembre.
 - **Franquicia Worlverine World Wide.** Existencia de socios comerciales con la misma marca y atributos de calidad en países extranjeros, los que eventualmente pueden servir como fuentes de artículos para el mercado local, en la medida que el costo de su importación lo haga económicamente factible. Además disminuye la presión sobre la producción interna.

5.4.3 Debilidades

La Cadena de Valor revela, por otro lado, las áreas en que la Industria presenta ventajas competitivas por sobre la Empresa.

- **Carencia de stock suficiente en algunas tiendas.** Como se dijo anteriormente, se presentan situaciones donde los locales no poseen los modelos o numeración solicitados por los clientes. Esta carencia de stock en los puntos de ventas daña la imagen de FORUS y el negocio. Esto se refleja en una decepción de los clientes hacia la marca y lo segundo implica una pérdida para la Empresa por concepto de ventas sin realizar, en alguna de las tiendas este valor podría ascender a más del 10% de las ventas totales.
- **Inflexibilidad del proceso productivo para responder a cambios en el mercado.** Dado que la prioridad principal del proceso productivo ha sido la calidad del producto, se ha diseñado e implementado hasta la fecha un esquema de producción orientado a maximizar dicho atributo, dejando en un

segundo plano los aspectos referidos a la flexibilidad. Esta situación es, en gran medida, una de las causas del problema presentado en el punto anterior.

- **Rigidez en la logística de entreda de los productos en proceso a cada sección.** De acuerdo al análisis previo del sistema productivo, se incluye en el Anexo I, se percibe un estancamiento en las secciones productivas cuando existe atraso de alguno de los componentes. No existe una respuesta rápida al reemplazo del modelo incompleto por producto.
- **Problema de entrega a tiendas.** La relación entre la necesidad (a veces urgente) de las tiendas no está bien focalizada, esto queda demostrado cuando no se realizan entregas de productos terminados hasta que se complete una cantidad total dada.
- **Políticas de la Empresa y su personal.** Las políticas de la Empresa no son difundidas al personal en forma explícita.
- **Carencia de planes y programas corporativos completos, detallados y formales orientados a aspectos comerciales.** En este sentido, si bien existen programas y presupuestos, éstos se orientan a la producción más que a la venta. Es así como actualmente en la Empresa es más importante cumplir el plan de producción que los estimados de venta.
- **Respuesta a demanda del mercado fundamentalmente en base a producción interna.** En este sentido, a diferencia de otras empresas del mercado, se considera en las estimaciones de venta un porcentaje muy bajo de artículos importados, niveles que son ampliamente sobrepasados en la

5.5 Definición de Competencias Distintivas

De acuerdo a lo anteriormente planteado, en esta sección se definen y dan prioridades a aquellos elementos más críticos para FORUS necesarios de dominar para crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido y, a nivel general, dichos elementos deben orientarse a lograr los siguientes objetivos:

- Diferenciar el negocio de los competidores
- Ser percibido por los clientes
- Construir una ventaja competitiva de largo plazo
- Ser controlado internamente

A nivel general, las tareas básicas, pero primordiales para FORUS, son las siguientes:

- ◆ **Mantenimiento de imagen de marca.** Uno de los elementos más importantes para el accionar de la empresa, tanto a corto como largo plazo, es la marca HUSH PUPPIES, siendo el nivel de reconocimiento y posicionamiento alcanzado un activo que debe salvaguardarse. Sólo la marca Hush Puppies y lo que ella representa permitirá *diferenciar el negocio de los competidores*. En este sentido es factible mediante la marca y sus cualidades asociadas:

- Establecer sub-segmentos dentro del segmento ABC1, orientados a una mayor penetración del mercado.
- Aumentar la presencia geográfica, que además de aumentar el mercado permite evitar y dificultar la entrada de competidores.
- Incorporar nuevos productos o líneas de productos, bajo la marca de HUSH PUPPIES en forma directa o indirecta.

◆ **Calidad de los productos.** La calidad ha sido hasta el momento uno de los sellos más importantes del producto, siendo ésto ampliamente *percibido por los clientes*. De acuerdo al desarrollo de la empresa en el mercado, se ha generado una expectativa en el cliente de que cualquier producto adquirido posee alta calidad, implicando esto:

- ⇒ Asegurar que el producto tenga la calidad esperada, cumpliendo así con la expectativa del cliente.
- ⇒ Estudiar en forma continua cuales son los atributos que el cliente asocia con la calidad del producto, previendo cambios en éstos con anticipación derivados de los nuevos gustos del mercado.

◆ **Stock de producto.** Es de importancia para la Empresa además de cumplir con los estándares de calidad de los productos, que éstos se encuentren disponibles para los clientes. Cuando esta situación no se cumple se generan expectativas negativas. En este sentido es importante:

- ⇒ Detectar las necesidades de productos (líneas, modelos, colores y números) de acuerdo a zonas geográficas.
- ⇒ Planificar las ventas, y en base a ellas realizar compras y distribución, de acuerdo a las necesidades detectadas.
- ⇒ Lograr una integración directa y amistosa entre las tiendas, las bodegas y el área productiva, a través de un ente regulador que permita una flexibilidad hacia todas las direcciones. Púes las tiendas son la imagen de la Empresa para los clientes.

◆ **Flexibilidad para responder al mercado.** Al respecto, la empresa debe contar con la capacidad de variar la composición de sus líneas ya no sólo con los cambios en las temporadas, sino que de acuerdo a las tendencias del mercado en cuanto a sus gustos y preferencias. Esta situación implica:

-
- Dotar al ambiente productivo local de flexibilidad en su estructura de procesos, permitiendo cambiar o innovar los productos en forma fácil, con el mínimo impacto negativo.
 - Contar con alternativas, internas o externas, de manera de evaluar cual de ellas responde en mejor medida a las nuevas exigencias del mercado.

6. FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

El objetivo de este capítulo es establecer la estrategia de negocios propuesta para FORUS S.A., de acuerdo a los antecedentes antes expuestos sobre la misma y su industria. Esto tendrá como objetivo servir de marco referencial y decisional para su accionar presente y desarrollo a mediano plazo.

Es importante destacar que si bien el trabajo de la presente memoria se centra en la estrategia, se ha considerado relevante proponer al mismo tiempo una definición formal para la misión de la Organización, elemento fundamental para el desarrollo de los diferentes aspectos que componen y caracterizan una estrategia.

6.1 Premisas para la definición de la Estrategia

Las principales premisas que delimitan la Estrategia de negocios para la Empresa , definidas por la misma, son las siguientes:

- **Definiciones de Negocios.** Al respecto, la estrategia debe alinearse con las actuales definiciones, especialmente en lo referido al segmento objetivo y a la focalización en la calidad como elementos diferenciadores.
- **Cultura Organizacional.** En este sentido, las acciones que se definan deben respetar y minimizar el impacto negativo sobre la cultura interna de la Empresa. Cualquier acción que no cumpla con lo anterior, será analizada para establecer su factibilidad.
- **Ámbito de Gestión.** Es importante establecer límites y responsabilidades que permitan una mejor gestión de las diferentes áreas, orientados a una descentralización de la gestión, en cuanto a la planificación, desarrollo y control de las actividades involucradas.

-
- **Ámbito decisional.** Sin desmedro de lo indicado en el punto anterior, debe existir una instancia de decisión centralizada, orientada a la coordinación de la organización a nivel global y responsable por que el accionar del resto de las unidades busquen el bien de la Empresa a nivel sistémico más que individual.
 - **Alternativa de Crecimiento.** En este sentido, la Empresa ha definido que en el corto y mediano plazo no se diversificará en nuevos negocios, prefiriendo sobre ésto la expansión de los existentes en la actualidad.

6.2 Definición de la Estrategia

Declaración de la Misión de la Empresa

Comercializar un conjunto de artículos de calzado y relacionados, competitivos y rentables, principalmente en el mercado doméstico y en forma secundaria en el internacional, caracterizados por su alta calidad y confort, orientándose a través de estos atributos a generar relaciones de negocios de largo plazo.

En el Cuadro N°3 se resumen las cuatro principales situaciones que deben tomarse en cuenta para formular la estrategia:

CUADRO N°3

SITUACIÓN	ACTUAL	FUTURA
Ambito del Producto	Producto de alta calidad y confort reconocidos por los clientes.	Producto de alta calidad y confort reconocidos por los clientes.
Ambito del Mercado	Segmento ABC I.	Segmento ABC I.
Cobertura Geográfica	Centrado básicamente en Santiago.	Principales áreas comerciales de Chile (centros de ventas y/o ciudades) y centros internacionales que muestren potencial actual o futuro de interés.
Modos de lograr Liderazgo Competitivo	Privilegiar producción nacional, invirtiendo en tecnologías de producción.	Desarrollar base comercial centrada en las características de compra de los clientes. Mantención en puntos de venta de colecciones y números más atractivos comercialmente. Lograr una relación dinámica que dé respuestas a las necesidades en el corto plazo de las tiendas. Utilización de producción local e internacional, de acuerdo a conveniencia en costos, calidad y oportunidad de entrega.

Formulación de la Estrategia de Negocios

A continuación se establece un conjunto de programas generales orientados de llevar a la práctica los diferentes puntos establecidos en la misión de la Empresa.

1. Creación de dos unidades estratégicas de negocios (UEN): UEN Ventas y UEN Producción

Situación actual:

- ◆ Existencia de ambas unidades donde el accionar de una depende de la otra.

Situación propuesta:

- ◆ Creación de Unidades Estratégicas de Negocios, esto implica:
 - ⇒ Separación funcional de ambas unidades de negocios, manteniendo la distribución física y responsabilidades.
 - ⇒ Independencia controlada de la relación entre la unidad estratégica de Ventas de la de Producción. En este sentido, existe libertad del área de venta de adquirir sus productos fuera del país en la medida que el área de producción no sea lo suficientemente eficiente. Y a su vez, permite que Producción pueda hacer su plan productivo en forma independiente.
 - ⇒ Definición de planificación y programas de venta y producción, de acuerdo a objetivos fijados por la empresa y cada una de las áreas involucradas.

2. Cambio en la respuesta al mercado

Situación actual:

- ◆ Respuesta reactiva al mercado, causando problemas de carencia de productos en los puntos de venta, involucrando una pérdida por ventas no realizadas y una apreciación negativa de los clientes hacia la Empresa, es decir, la imagen de la Compañía, una de sus principales fortalezas, se deteriora.

Situación propuesta:

- ◆ Respuesta proactiva, definiendo objetivos de venta por canales (ciudades y /o centro comerciales importantes) de acuerdo a planes y programas especificados a nivel corporativo. De manera de cambiar la orientación, eventualmente se hará necesario el apoyo de campañas de marketing especiales, dirigidas hacia sub-segmentos objetivos específicos, de acuerdo a regiones, edades, sexo, etc.
- ◆ Crear sistema de retroalimentación que permita a Ventas detectar las próximas prioridades de los puntos de ventas, y solucionar con anticipación los problemas que se suscitarán si los clientes no encuentran los productos que buscan. Además esta retroalimentación debe ser simultánea con Producción, para que se pueda anticipar a los pedidos extraordinarios y así organizar sus áreas.

3. Expansión de líneas y mercados existentes

Situación actual:

- ◆ Ventas centralizadas básicamente en Santiago, con respuestas lentas a otras regiones del país. La incorporación de los nuevos productos de cada temporada no se realiza en forma simultánea en todos los puntos de ventas.

Situación propuesta:

- ◆ Expansión geográfica, especialmente a los centros comerciales y/o ciudades con potencial de crecimiento a corto y mediano plazo.
- ◆ Creación de nuevas líneas de productos, de acuerdo a características del mercado objetivo y sub-segmentos.

4. Cambio en la estructura de fuentes de productos

Situación actual:

- ◆ Planificación considera básicamente uso de producción nacional, lo que implica poco desarrollo de canales externos de aprovisionamiento.
- ◆ Necesidades de los puntos de venta obliga a realizar importaciones no planificadas con anterioridad, con el mayor costo que esto significa por pérdida de capacidad en las negociaciones.

Situación propuesta:

- ◆ Consideración de alternativa externa como fuente cada vez más importante de productos, implicando esto:
 - Selección de proveedores y artículos factibles de adquirir en el exterior, que a su vez puede significar tener que desarrollar proveedores con miras a una relación de largo plazo.
 - Desarrollo de planes y programas de adquisición, que consideren tanto las necesidades de los puntos de venta como los tiempos de entrega y recepción de los productos.
 - Estandarizarde la producción, es decir, utilizar insumos comunes para varios productos.
 - Especializar los proveedores, creando una relación que permita al proveedor pensar en el largo plazo.

5. Apertura de Información de gestión de acuerdo a conceptos operacionales y estratégicos

Situación actual:

- ◆ Informes internos consideran valores (especialmente gastos) a nivel total. Ejemplo son los presupuestos y el estado de resultado.

Situación propuesta:

- ◆ Desagregación de la información para que refleje los resultados en términos de gastos operacionales y estratégicos. En el corto plazo se debe incorporar este cambio a los reportes de presupuestos y estados de resultados, evaluando posteriormente la modificación de otros informes.

7. CONCLUSIONES

La definición de una Estrategia de Negocios para una empresa productiva es de suma importancia, pues indica las expectativas de la compañía y la manera de lograrlo.

Para poder realizar la Definición de la Estrategia de Negocios de FORUS fue primordial establecer:

- su marco de referencia y resultados actuales
- su medio ambiente y dinámica
- su estructura productiva y dificultades
- la percepción del cliente e imagen creada

El estudio de los antecedentes anteriores permitió evaluar la situación de la Industria y de la Compañía en particular. Los últimos acontecimientos permiten demostrar la incertidumbre que afecta al sector provocado por las importaciones de productos que son traídos a precios de difícil competencia.

Por otro lado, la Industria se enfrenta a Clientes cada vez más exigentes que buscan productos que cumplan con sus altas expectativas. Ellos reconocen las marcas y las asocian a calidades, por lo que cada vez es más importante el concepto de imagen de marca.

Los dos puntos mencionados anteriormente y los instintos de sobrevivencia propios de cualquier empresa hacen que FORUS se plantee la necesidad de un cambio y por lo tanto requiera de una nueva estrategia.

La estrategia que se presentó en esta memoria se basa en las siguientes etapas:

- 📁 **Creación de dos unidades estratégicas de negocios: Ventas y Producción**
- 📁 **Cambio en la respuesta al mercado**
- 📁 **Expansión de líneas y mercados**
- 📁 **Cambio en la estructura de fuentes de productos**
- 📁 **Apertura de la información de Gestión**

Llevar a cabo la Estrategia planteada permitirá a la Empresa ser competitiva en el Largo Plazo y diferenciarse de la competencia logrando así un aumento en su participación de mercado y por ende en su facturación.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ◆ CRUZAT, DOMINGO, “Apuntes de Marketing”, Curso de Marketing Ingeniería Civil Industrial 1992.
- ◆ GALOFRÉ, ESTANISLAO, “La Administración en las Organizaciones”, Tercera Edición 1992, Editado por Universidad Gabriela Mistral.
- ◆ HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLÁS, “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, Ediciones Dolmen
- ◆ PORTER, MICHAEL E., “Estrategia Corporativa”, Primera Edición 1982, decimonovena reimpresión 1995, Compañía Editorial Continental.

ANEXOS

ANEXO I

Análisis del Proceso Productivo

El objetivo de este anexo es presentar las características más relevantes asociadas al proceso productivo, identificando los principales problemas.

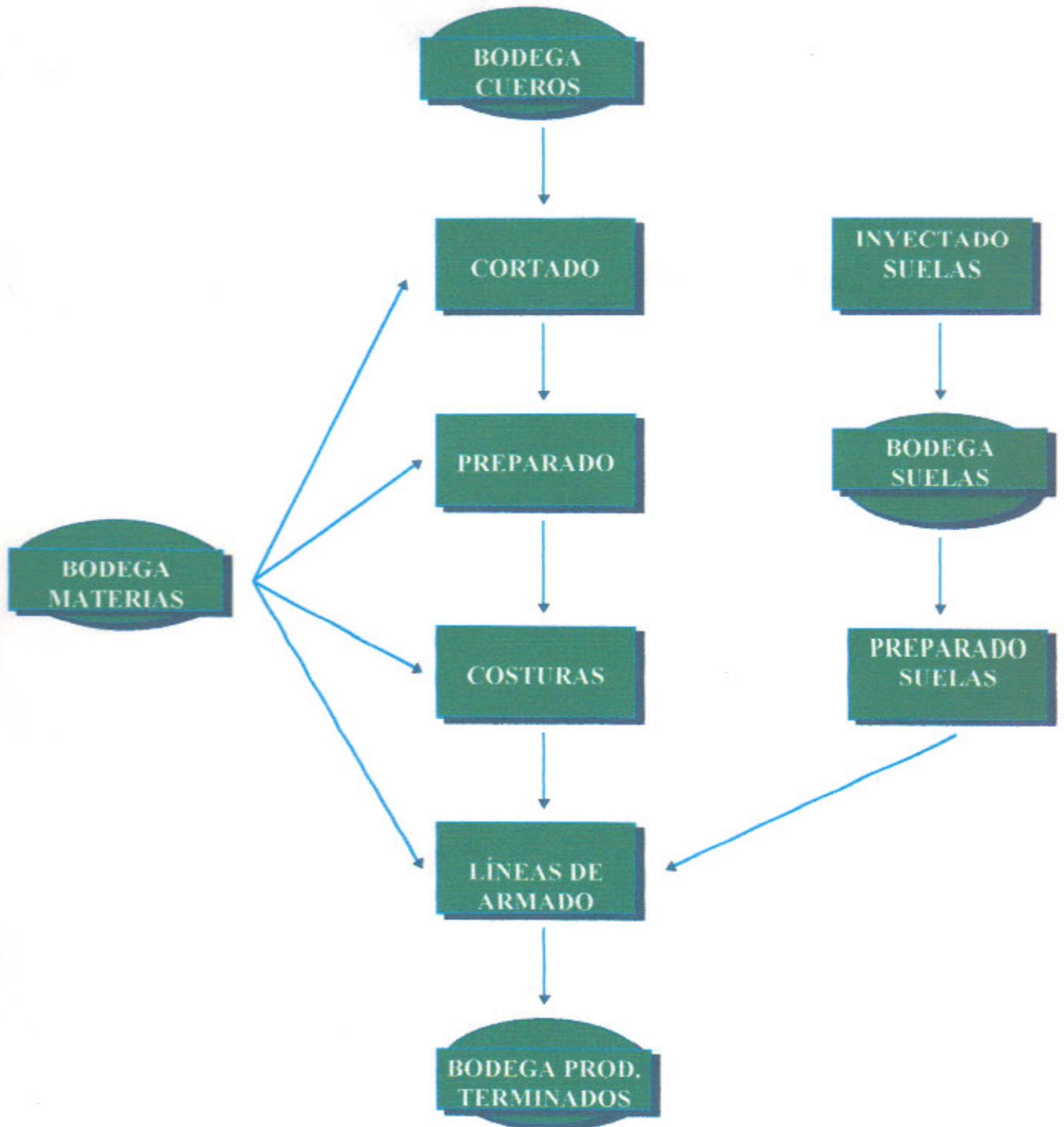
1. Descripción Del Sistema Productivo

El proceso productivo de fabricación de calzado se puede considerar como un proceso de flujo mixto, esto quiere decir, que es un flujo continuo de materiales con una secuencia operacional estable o similar, pero con una variedad de productos que requiere realizar ciertos cambios en determinados puntos del proceso.

El Diagrama de la Figura N°1 muestra las diferentes secciones que participan en el proceso productivo y sus relaciones. Una explicación sobre cada una de ellas se presenta a continuación.

FIGURA N°1

FLUJO DE MATERIALES



Para comprender en mejor manera el sistema productivo, se procede a describir cada una de las áreas que intervienen en el proceso.

Departamento de Desarrollo

El objetivo de este departamento es crear las colecciones de cada estación en sus tres líneas (Niño, Mujer y Hombre). Para la introducción de un nuevo modelo es necesario determinar su factibilidad técnica, mediante lo que se denomina una tarea piloto. Para esto se procede a:

- Dibujar en una horma el zapato completo con todas sus aplicaciones.
- Desarrollar los moldes de las piezas y con ellos tres pares de prueba, con los que se analiza la factibilidad de su producción, sus costos y la aceptación que tendría en el mercado objetivo.
- Aparar y armar un lote pequeño del modelo, para así determinar cuales serían los eventuales problemas que se pudiesen presentar en la producción en serie.
- Confección de hoja de especificaciones, señalando piezas a utilizar, materiales, componentes, cantidades y toda información requerida en las etapas del proceso de fabricación.

Departamento de Ventas

Este departamento es el encargado de la comercialización de las colecciones que han sido preparadas por el Departamento de Desarrollo. Para esto, se realiza un pronóstico de ventas para la siguiente temporada de acuerdo a lo que estima vender a sus clientes, después de haberles efectuado la presentación de la colección. Una vez efectuado este pronóstico de ventas, el Departamento entrega al Departamento de Planificación un resumen de las ventas para que éste, a su vez, efectúe los cálculos de materias primas que se requerirán y efectúe las órdenes de compra que sean necesarias.

Departamento de Planificación

El Departamento de Planificación es la médula del área de producción, ya que se encarga de planificar la compra de materiales (en base al plan de ventas de la temporada) e insumos así como también de la coordinación de las actividades dentro del flujo de producción.

La programación comienza en la sección de Cortado, sirviendo ésta como pauta para el resto de las secciones y bodegas, entregándole una guía de planificación semanal en la que se detalla la producción diaria de cada una. La programación se realiza en lotes de 100 pares por modelo, en un color determinado, llamados TAREAS. La codificación de cada tarea indica el año, semana del calendario y día de corte. Por ejemplo, el código 3441 significa:

- ⇒ 3 Año 1993;
- ⇒ 44 Semana de Producción N°44;
- ⇒ 1 Día Lunes.

La planificación de las secciones se basa en los S.P.M.: tiempos estándares, que demoran los artículos en cada operación. Para cada artículo existe un registro de cada operación y sus SPM. Esto permite, dada la dotación y capacidad de las secciones, establecer las cantidades a procesar y formular los presupuestos para cada una de ellas.

Una vez realizada la programación de cada área, se calculan los tiempos necesarios para la realización del programa en su totalidad y así se verifica que las secciones cuenten con la dotación requerida tanto en recursos humanos como en horas laborales.

Sección Cortado

La Sección de Cortado cuenta con 23 prensas. En esta área se cortan las piezas de cuero, textil y demás adornos que lleva cada uno de los modelos.

Un cortador es capaz de cortar aproximadamente 120 pares de calzado durante una jornada normal, este rendimiento depende básicamente del número de piezas con que cuente cada modelo, el número puede fluctuar entre 14 y 36 piezas.

Una vez que la tarea ha sido cortada en su totalidad, -piezas y componentes-, ésta es revisada por Control de Calidad, cuando ésta se encuentra conforme, se pasa a la sección siguiente: Preparado.

Sección Preparado

La Sección Preparado se preocupa de procesar las piezas de cuero y textiles. Las operaciones que se realizan son básicamente similares para todos los artículos:

- Tizado, dibujado de guías para la costura de las piezas.
- Descarnado, rebaja del espesor del cuero en los costados para que la costura no resulte demasiado gruesa.
- Empastado, corrección del espesor de algunas piezas que quedaron demasiado delgadas mediante un empaste.
- Fusionado, fusionando de algunas piezas para lograr una resistencia adecuada del cuero. Esto es usado básicamente dentro de la colección Pump de Mujer debido a sus características.
- Inyectado de Puntadura, material que se coloca para reforzar la punta, pudiendo ser material Termoplástico (colocado en la capellada o en el textil) o directamente fusionado.
- Cambrado, se utiliza en modelos que deben llevar la punta moldeada antes de su costura.

Las operaciones que restan son aquellas que se refieren a las decoraciones: timbrar el código en la pieza principal y colocar a fuego el nombre de la línea. Posteriormente las

tareas pasan al Control de Calidad, quién les dará el visto bueno para pasar a la otra sección.

Sección de Costuras

La Sección de Costura (o Aparado) cuenta con cuatro líneas de costura, tres de ellas están dedicadas específicamente a cada una de las líneas de la colección, una a la línea de Niño, otra a la de Mujer y la última a la de Hombre. A éstas se suma un Taller Externo que tiene a su cargo pequeños talleres que trabajan en forma externa para la Empresa.

En esta Sección se cosen y aparán todas las piezas. Finalmente, los pares se ojetillan quedando así listo el aparado para su revisión por parte de Control de Calidad.

Sección de Inyectado de Suelas

Tan importante como el aparado mismo son las suelas. Se tiene que parte de la suela a utilizar se importa y otra se inyecta en la misma fábrica. La Sección de inyectado cuenta con cuatro máquinas inyectoras.

Básicamente, lo que realizan estas máquinas es inyectar un material plástico -Pu termoplástico previamente derretido- entre dos matrices que darán la forma requerida. A continuación, sigue una etapa de enfriamiento para estabilizar la masa, terminando así el proceso de inyectado.

Toda la suela pasa a la bodega correspondiente, después de verificar su óptima calidad.

Sección de Preparado de Suelas

La suela a utilizar en las líneas de armado debe ser preparada con anticipación. Después de revisada la suela y cuando sea requerida pasa a la Sección de Preparado de Suelas. En esta

área, las suelas son pulidas y halogenadas. Este un proceso para eliminar las impurezas de la planta.

Luego, se le coloca el cerquillo (cuando el modelo lo requiere) y se coloca en una prensa para fijarlo. Después se impregna la suela con dos capas de cemento en un intervalo de tiempo establecido. Estos cementados se reactivarán, posteriormente, en la línea de armado.

Líneas de Armado

Cuando la suela y el aparado ya están preparados éstos pasan a las Líneas de Armado. Existen cinco líneas de armado correspondientes a Niño, Mujer, Hombre (2) y Costura Mocasín (a mano).

El aparado se coloca en una horma y se le fija la plantilla de armar sufriendo distintas operaciones en las máquinas armadoras, punta - talón - lado. Estas máquinas van adaptando el aparado a la horma para después pasar por un horno que da la forma final. Cada máquina afirma la horma, y por medio de tenazas moldea el cuero a la horma inyectando un adhesivo para fijar el contorno que se le desea dar.

Luego de pasar por las tres armadoras el aparado es colocado en un horno estabilizador.

Este horno posee tres cámaras, la primera es una cámara de calor que dilata el cuero para que quede más flexible, luego pasa a una cámara de vacío, que pega el aparado perfectamente a la horma y, por último, a la cámara de enfriamiento para estabilizar el aparado en la horma.

A continuación se cementa el aparado y se reactiva la suela. Para obtener una adecuada adhesión, anteriormente, el aparado es raspado en la planta y bordes.

Finalmente, se unen los dos componentes colocándolos en una prensa para lograr una total adhesión y evitar así un despegue posterior.

Como último paso el zapato terminado pasa por un horno para estabilizar y acelerar el proceso de pegado.

La horma se retira quedando listo el zapato, restando sólo la colocación de plantillas, cordones, y limpieza. El calzado queda terminado para su revisión final para luego ingresar a la bodega de productos terminados.

2. Análisis de las Secciones

El objetivo del siguiente análisis es lograr identificar las variables claves que influyen en el rendimiento de las secciones y por ende en la productividad.

La metodología que se emplea se basa en un análisis de las causas que provocaron la disminución del rendimiento de cada sección en particular. Esto permite visualizar las debilidades propias de cada una.

El criterio de selección de las áreas críticas se basa en tomar aquellas cuyo rendimiento promedio sea inferior o igual al 95%, promedio anual. Tratar de aumentar algunos puntos sobre este promedio resulta económicamente atractivo; sin embargo para aquellas secciones cuyo rendimiento esté cercano al 100%, un aumento puede ser más costoso que el beneficio aportado.

A continuación se presentan los rendimientos de cada una de las secciones (Cuadro N°3). Para lograr una mejor visualización de los resultados, éstos se muestran en forma gráfica junto al estudio individual de cada sección. Se comparan los datos desde abril de 1992 hasta diciembre de 1993.

Las secciones que se consideran son :

- ⇒ CORTADO
- ⇒ PREPARADO
- ⇒ COSTURAS
- ⇒ SUELAS
- ⇒ LÍNEAS DE ARMADO

CUADRO N°3
RENDIMIENTO MENSUAL DE LAS SECCIONES

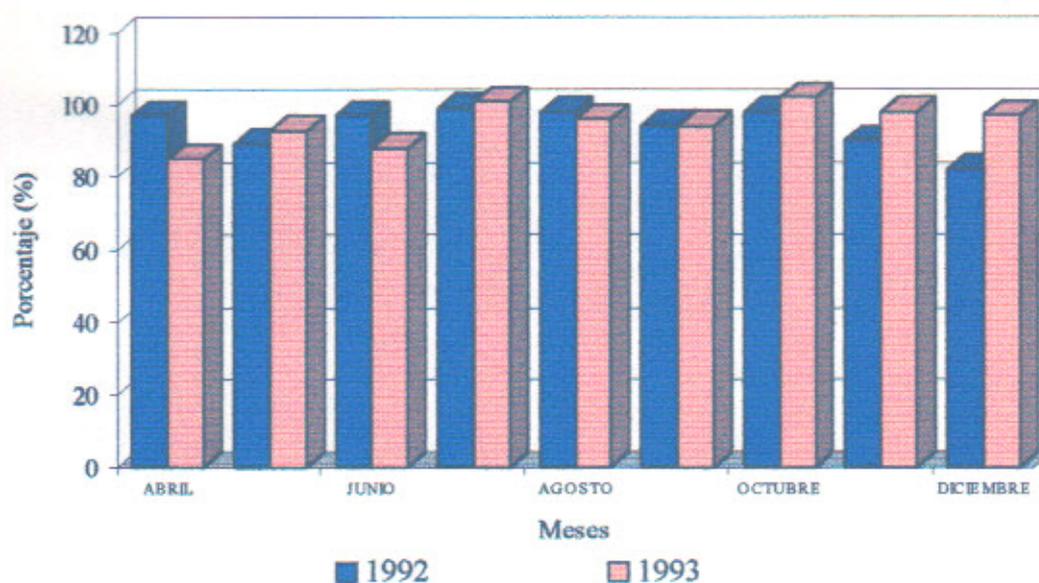
MESES	COR.	PREP	T. EX.	COST1	COST2	COST3	ARM.1	ARM.2	ARM.3	ARM.4	ARM.5
1992											
ABRIL	97	91	89	96	86	101	96	97	90		86
MAYO	89	93	75	98	89	100	93	89	96		93
JUNIO	97	94	99	97	98	101	91	100	98		92
JULIO	99	96	95	98	94	112	99	112	83		58
AGOSTO	98	94	94	98	64	110	88	86	90		69
SEPTIEMB.	94	90	94	93	94	103	94	95	85		79
OCTUBRE	98	92	95	93	95	102	93	105	92		72
NOVIEMB.	90	91	96	91	68	98	87	101	84		84
DICIEMB.	82	90	98	71	75	107	97	91	91		93
promedio	94	92	93	93	85	104	93	97	90		81
1993											
ABRIL	85	82	89	88	95	97	90	92	88	88	86
MAYO	93	93	96	94	97	100	107	97	92	108	42
JUNIO	88	95	95	99	99	103	107	116	94	113	15
JULIO	101	98	111	98	102	110	92	101	102	117	25
AGOSTO	96	99	116	102	84	103	86	110	106	126	96
SEPTIEMB.	94	94	113	101	104	104	86	110	96	92	105
OCTUBRE	102	96	113	102	102	105	88	102	93	124	101
NOVIEMB.	98	96	100	98	102	97	95	99	92	100	99
DICIEMB.	97	92	93	87	98	104	97	97	88	105	99
promedio	95	94	103	97	98	103	94	103	95	108	74

Elaboración propia con registros del Dpto. de Planificación.

Luego de analizar el comportamiento de dichas Secciones según el criterio descrito, el siguiente paso consiste en determinar las principales causas que provocaron la disminución del rendimiento.

Sección Cortado

RENDIMIENTO CORTADO



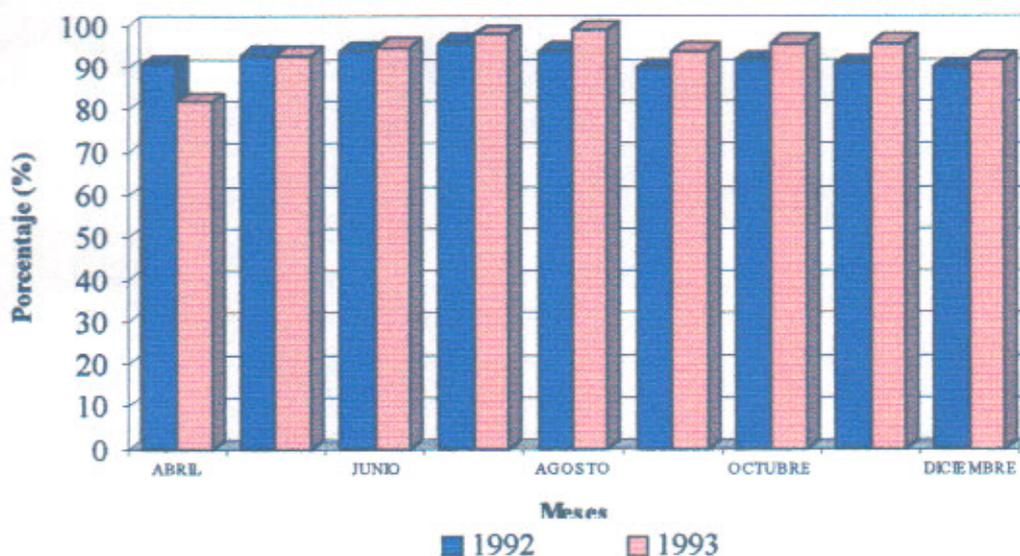
Los principales problemas a los que se ve afectada esta Sección son:

- Atraso derivado del insumo principal: cuero, esto se debe a que la calidad no es óptima y su selección es lenta o no concuerda con la calidad requerida por el jefe de esta sección, para los modelos indicados en su programación.
- Realización de doble perforado a mano, esto proviene de problemas en los troqueles, provocando así un atraso en la entrega una vez cortada toda una tarea.

El primer punto es una deficiencia en el abastecimiento de los cueros (bodega de cueros) y el segundo en el diseño, adquisición y mantenimiento de los troqueles.

Sección Preparado

RENDIMIENTO PREPARADO



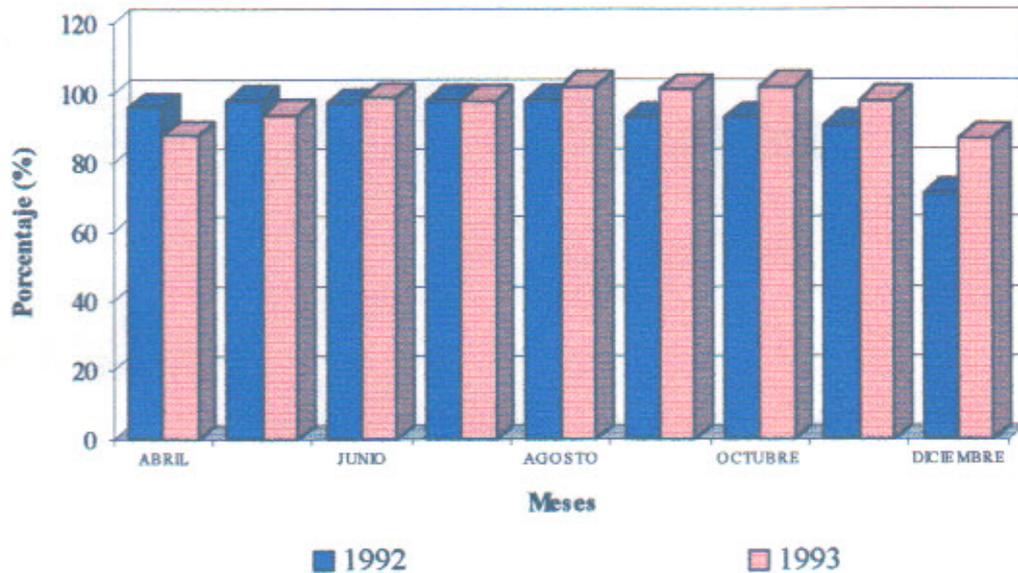
En esta Sección se notaron grandes variaciones en el rendimiento. Esto se presentó principalmente debido a que se realiza un gran número de operaciones sin una secuencia obligatoria, lo que conlleva a un desorden y a un difícil manejo.

Por otra parte, la sección que la precede - cortado - no tiene, en la mayor parte del tiempo, una constancia diaria en la entrega, es decir, se produce la entrega de los lotes durante un periodo corto de tiempo, generalmente durante la tarde, provocando luego un atraso en esta sección.

Los problemas enunciados involucran una difícil gestión en esta sección, provocada por la acumulación de tareas.

Sección Costura #1

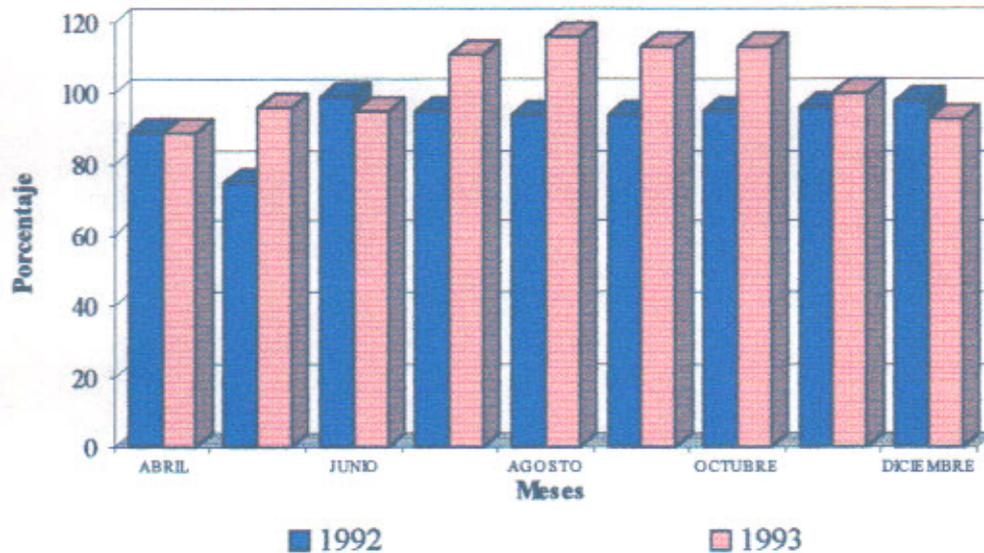
RENDIMIENTO COSTURA 1



El principal problema que se presenta en esta Sección, y en cualquiera de las líneas de costura es el atraso en la entrega de la Sección Preparado, este atraso puede ser del lote completo o simplemente de algunas piezas correspondientes a un lote determinado. Esto afecta directamente la programación semanal de la producción. Por otra parte, esta no es una debilidad propia de la sección.

Sección Taller Externo

RENDIMIENTO TALLER EXTERNO



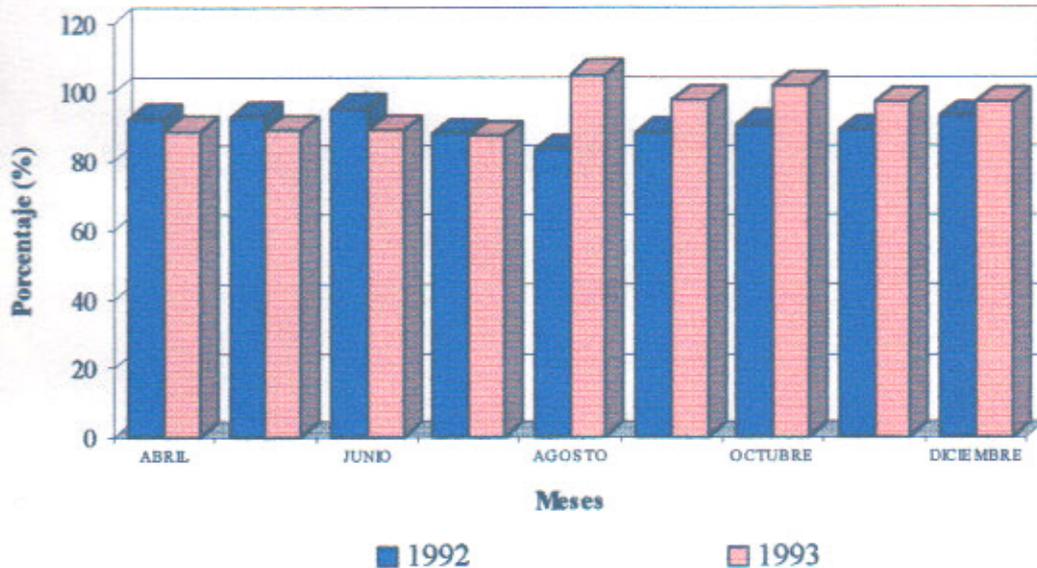
La característica propia de esta sección consiste en administrar un grupo de Talleres de Aparado. Este grupo es abastecido de material por esta sección, lo cose y luego devuelve la tarea completa. El Taller se encarga de revisar la calidad. La principal dificultad que se presenta en la gestión de los talleres es que éstos son independientes de la Empresa, por lo que no se logra un control, ni en la entrega ni en la calidad del aparado.

Por lo anterior, resulta importante mantener en esta sección una visión de supervisión y trabajo en conjunto, de tal forma que se pueda controlar el desarrollo de las tareas de producción y anticipar así los problemas que se pudieran suscitar respecto de calidad y/o entrega.

Un factor relevante a considerar en el rendimiento de dicha sección es la combinación de modelos a elaborar, ya que es determinante mantener la gama de modelos pues, de lo contrario, se tiene que los talleres siempre se encontrarán en el área decreciente de la curva de aprendizaje. Lo anterior significa que aún no logran manejar un modelo cuando ya deben cambiarlo por otro, lo que implica no lograr un cierto grado de especialización.

Sección Líneas de Armado

RENDIMIENTO LINEAS DE ARMADO



Debido a que esta Sección es el término de la cadena productiva, ésta resulta ser dependiente de todo el proceso anterior. Es por ello que cualquier contratiempo, aunque no sea directo, la afecta inmediatamente.

Los principales problemas a los que están expuestas las líneas son la ausencia de algún componente para la terminación del producto y/o el atraso de los aparados. Considerando que el armado es un proceso continuo, si los aparados no llegan oportunamente la línea quedará descargada perdiendo, sin recuperación, la posible producción.

ANEXO II

Detalle de Tablas

A continuación se presentan las tablas con los antecedentes numéricos que sustentan los diferentes gráficos expuestos en la memoria.

- TABLA N°1, MERCADO DEL CALZADO
- TABLA N°2, EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS
- TABLA N°3, EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS
- TABLA N°4, RELACIÓN PRODUCCIÓN - VENTAS

TABLA N°1

MERCADO DEL CALZADO

(pares de calzado)

Años	Mercado	Segm. Abcl	Segm. H.P.	Porcentaje Participación
1990	26.000.000	4.700.000	342.000	7,28%
1991	28.000.000	5.000.000	467.000	9,34%
1992	30.000.000	5.400.000	607.000	11,24%
1993	33.000.000	5.900.000	748.000	12,68%

FUENTE: Elaboración propia con información interna

TABLA N°2

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

(pares de calzado)

Años	Ventas Anuales
1984	171.657
1985	207.304
1986	210.135
1987	265.083
1988	407.167
1989	363.476
1990	373.169
1991	501.743
1992	617.750
1993	824.000
....	
*1997	1.200.000

*: Estimaciones del Dpto. de Ventas

FUENTE: Elaboración propia con información interna

TABLA N°3

EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS

AÑOS	UF(*)	IMPORTACIONES		VENTAS		PRODUCCIÓN
		(MS)	(M UF)	(MS)	(M UF)	(M UF)
1986	3.298	79.695	24	894.335	271	247
1987	4.044	215.871	53	1.381.931	342	288
1988	4.484	453.508	101	2.020.656	451	349
1989	5.432	349.145	64	2.589.204	477	412
1990	7.043	145.898	21	2.880.810	409	388
1991	8.286	633.343	76	5.092.329	615	538
1992	9.423	862.256	92	7.507.246	797	705
1993	10.623	1.450.413	137	9.479.822	892	756

*: UF al 31 de diciembre de cada año.

FUENTE: Estados Financieros

TABLA N°4

RELACIÓN PRODUCCIÓN - VENTAS

AÑOS	PRODUCCIÓN/VENTAS
1986	91,1%
1987	84,4%
1988	77,6%
1989	86,5%
1990	94,9%
1991	87,6%
1992	88,5%
1993	84,7%

FUENTE: Elaboración propia con información interna