



Universidad del Azuay

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de Ciencias de la Administración

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR UNA
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA EMPRESA
CAMINAR”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Autores: Hugo Andrés Quezada Izquierdo.
Xavier Felipe Pulgarín Merchán.**

Director: Econ. Lenin Zúñiga

Cuenca, Ecuador

2006

DEDICATORIA

Quiero agradecer a mis padres por el apoyo incondicional en el transcurso de mi vida estudiantil, a mis hermanos Carlos y Boris que han sido mis ejemplos para alcanzar la meta propuesta, a mi abuela Guillermina por darme su cariño al apoyarme en mis estudios, a mi ángel guardián Froilan Campoverde que con su temperamento me inculco una fortaleza moral y ética, a Gabriela por estar a mi lado en los momentos duros de mi carrera, a mis amigos que han sido mi soporte en mis días tristes, y no por ser el ultimo el menos importante a mi hijo Daniel que es la luz de mi vida y mis ganas de salir adelanté día tras día.

Xavier Pulgarín

DEDICATORIA

Quiero agradecer de manera muy especial, a dos de mis más grandes cimientos en la vida, mis padres, ya que sin su apoyo y entrega hacia mi formación y la de mis hermanos no hubiera estado en el sitio en el cual me encuentro hoy, a mis dos grandes amores, mi esposa Leidi y mi hijo Josué, a mis hermanos Andrea, Fabián y Tamara, a toda mi familia y a mis más grandes amigos Xavier Pulgarín y Juan Pablo Ortiz.

Hugo Quezada

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay, a la facultad de Administración de Empresas, y a su personal docente. A nuestros más sinceros colaboradores y buenos amigos que nos ayudaron desinteresadamente a lo largo de la ejecución de este proyecto, Economista. Lenín Zúñiga, director de tesis, Economista. Luís Tonón, e Ingeniera. Ximena Moscoso.

De manera especial presentamos nuestro agradecimiento al Gerente General de la empresa CAMINAR Ingeniero Hugo Quezada y a todo su personal, por las facilidades que de buena manera presentaron para la realización de este trabajo.

LOS AUTORES

Los criterios vertidos en el presente trabajo de investigación son de responsabilidad exclusiva de los autores

Hugo Quezada

Xavier Pulgarín

INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autoría.....	v
Índice.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
CAPITULO 1 LA EMPRESA CAMINAR	
1. Aspectos Generales.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Concepción del Negocio.....	5
1.3 Diagnostico Actual De La Empresa (Anexo 1)....	6
1.3.1 Organización.....	7
1.3.2 Productos de la Empresa.....	7
1.3.3 Sistemas de Construcción.....	8
1.3.4 Tecnología y Mantenimiento.....	9
1.3.5 Bodegas.....	17
1.3.6 Sistemas de Calidad.....	17

CAPITULO 2: ETAPA 1 EL MERCADO

2. Análisis del Mercado.....	19
2.1 Estudio del Mercado actual de la Empresa.....	19
2.1.1 Posición actual de la Empresa en el Mercado	19
2.1.1.1 El Mercado de la Empresa.....	19
2.1.1.2 El Estudio Del Mercado.....	20
2.2 Análisis Del Comportamiento del Mercado Nacional	28
2.2.1 Análisis Futuro	28

CAPITULO 3: ETAPA II ANÁLISIS TÉCNICO

3. Análisis Técnico.....	31
3.1 Facilidades	31
3.1.2 Posición Relativa con respecto a Proveedores	31
y Clientes	
3.1.3 Ubicación Geográfica Exacta.....	35
3.2 Estudio de la Producción	35
3.3 Plan de Compras de Materia Prima y Activos.....	44
3.4 Grupo Empresarial.....	50
3.4.1 Personal Ejecutivo.....	40
3.4.2 Empleados.....	51

3.5 Aspectos Legales.....	54
3.6 Aspectos Sociales.....	54
3.7 Análisis de Valores Organizacionales.....	55
CAPITULO 4: ETAPA III EVALUACIÓN FINANCIERO	
4.1 Análisis de Costos.....	57
4.1.1 Estructura de Costos Estándar....	57
4.1.2 Estructura de Costos Fijos y Variables	58
4.2 Presentación De Balances.....	59
4.3 Análisis y Conclusiones de la Viabilidad Financiera del Proyecto y sus Riesgos Implicados.....	60
4.4 Riesgos Implícitos.	65
4.5 Financiación Del Proyecto.....	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones:.....	69
Bibliografía:.....	70

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo fundamental el establecer una perspectiva de crecimiento constante de la empresa Caminar para un periodo proyectado de cinco años.

Dentro de las variables consideradas en esta investigación tenemos:

- Un análisis de la situación actual empresa, tomando en consideración aspectos administrativos, humanos, tecnológicos, comárcales y financieros.
- Un estudio sobre la situación del mercado de la empresa como paso fundamental a las proyecciones necesarias y requeridas para estudios financieros, considerando dentro de este; la posición competitiva de la empresa necesidades y requerimientos de los consumidores.
- Una proyección cuantitativa de los recursos necesarios para el proceso productivo a lo largo de la ejecución de este proyecto.
- Un análisis financiero de los recursos involucrados, con la finalidad de viabilizar la ejecución de esta investigación, sustentado una base teórica en función de la cual se tomará una decisión, la misma que servirá de recomendación a la gerencia de la organización.

ABSTRACT

The main objective of this research paper is to establish a constant growth rate for the company “Caminar”. The timeframe for the project is five years.

The variables that have been considered for this study include:

- An analysis of the company’s present situation including human, administrative, technical, commercial, and financial aspects.
- An investigation of the present marketing situation of the company, considering the company’s competitive position as well as consumers needs and requests, as a fundamental step to the necessary and required projections for financial studies.
- An estimate of the essential resources for the project.
- A financial analysis of the resources involved in the project in order to make this investigation feasible. It will be sustained on a theoretical frame leading to a decision to be recommended to the company’s management.

INTRODUCCIÓN.

Caminar es una empresa dedicada a la producción de calzado para hombre, exclusivamente, la misma que se encuentra dentro de un sector productivo altamente competido, por sobre todo a la gran cantidad de pequeñas empresas e importadores a que a lo largo de los últimos 10 años han proliferado de manera exorbitante. De hecho dentro de este mercado se maneja una competencia totalmente dispereja y desleal, debido a dos aspectos fundamentales y que a nuestra consideración son los causantes de esta situación.

Por una parte un 80% de productores a nivel nacional elaboran un producto y lo venden al mercado a costos exageradamente bajos, todo esto debido a que en un determinado momento los mismos empleados que alguna vez laboraron en una empresa grande, decidieron como medio alternativo de vida montarse su propio taller de construcción de calzado, con la única finalidad de tratar de solventar los gastos del hogar. Esta sencilla visión llevo a que los dueños de estos negocios involucraran a su propia familia a desempeñar actividades diversas dentro de este y sin una remuneración representativa, más que para su subsistencia; de esta forma se comercializa un calzado con una calidad media, y a costos bajos, lo cual para muchas empresas del medio, técnicamente constituidas , representa un competencia desleal, ya que sus costos de fabricación apenas cubren el costo de venta de estos productos elaborados por estas personas; sin embargo en un corto periodo de tiempo estas empresas caen debido a su falta de solvencia económica y técnica, pero a la vez hay otro empleado que empieza a madurar su idea de un negocio propio.

Por otro lado la apertura de mercados y el bajo proteccionismo por parte de gobierno en lo referente a salvaguardias del producto importado y que representa una fuerte competencia para el productor nacional, ha hecho que el negocio de las importaciones proliferen de una manera incontrolable, con lo cual por medio de este canal, ingresa una gran cantidad de calzado de distintas calidades, precios, modelos , entre otros, a nuestro país anualmente, por lo que en ciertos casos el mercado se torna muy competido desde un punto de vista tecnológico, si nos detenemos a pensar en las nuevas tendencias desarrolladas por países del primer mundo y que resultan bastante costosas, en relación al crecimiento tecnológico generado en nuestro país.

Es por ello que en función de estas consideraciones muy pocas empresas de calzado a nivel nacional, han buscado medios alternativos de crecimiento, en torno a los cuales, se pueda marcar un camino fijo y que sirva de guía para estas. Caminar es una de estas empresas, cuya visión de negocio se proyecta entorno al medio económico, político y social reinantes en el país, justamente con miras a un mejoramiento continuo tanto de su nivel económico, como de sus integrantes. Con esta consideración se ha decidido desarrollar un plan de crecimiento sostenido de la empresa para 5 años (2007-2011), en función de la aplicación de ciertas estrategias, con la finalidad de hacer frente a este mercado globalizado y muy competitivo.

Con ello lo que se emprendió en primera instancia fue un diagnóstico completo de la empresa con la finalidad de determinar su situación administrativa, productiva y tecnológica actual, como medio referencial de futuras investigaciones.

Una vez concretado este estudio resulta muy necesario el considerar la posición competitiva actual de la empresa en el mercado, con lo cual se logró de igual forma determinar las nuevas necesidades, tendencias y exigencias de este, como base fundamental para el planteamiento de ciertas estrategias que contribuirán a una mejor satisfacción de este mercado.

Posteriormente comienzan las proyecciones, en función de los niveles de ventas y a partir de allí los recursos productivos necesarios para su efectivo cumplimiento, de igual forma no hay que dejar de lado las consideraciones sociales, legales y de cultura organizacional que esto implica.

Finalmente una evaluación financiera será la determinante para poder decidir la viabilidad de este proyecto, en función de un estudio de tres escenarios cada uno de los cuales se ve afectado por factores externos (macroeconómicos y de mercado), de una posible realidad se pueda suscitar.

CAPITULO 1

LA EMPRESA “CAMINAR”

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES.

En 1993 surge la idea por parte del Ing. Hugo Quezada de crear una empresa de carácter familiar, dedicada a la manufactura y comercialización de calzado, aprovechando su experiencia adquirida en dicha área, y con el fin de ayudar a sustentar las necesidades económicas generadas en el hogar; mas sin embargo, debido a la escasez de recursos económicos la idea se mantenía como una visión de superación aun sin realizarse.

En marzo de 1994, luego de superar ciertos conflictos financieros de la familia; la decisión, apoyo y empeño de hacer práctica la idea generada ya hace 1 año se hace realidad. Los recursos disponibles en ese momento se tornaron bastante limitados, como para adquirir la tecnología necesaria para elaborar el producto, por lo que la idea del nuevo negocio consistía en producir calzado a través de un 70% en maquila y un 30% en producción propia. Los recursos disponibles en ese momento abastecieron para la compra de un pequeño motor para pulir caucho, dos fresas para dicho motor, una pinza, un martillo, materia prima y la contratación de una persona para el proceso de armado y plantado del zapato. El área de producción para los procesos mencionados anteriormente era el patio trasero de la casa en la cual habitaba la familia con una extensión de 18 m² aproximadamente. La comercialización del producto quedo en manos de un distribuidor muy conocido por el Ing. Quezada, abarcando a través de este los mercados de Quito, Ambato, Riobamba, Machala y Santo Domingo. El mercado en aquel tiempo era bastante conservador en cuanto a modelos por lo que una línea podía mantenerse en el mercado hasta 2 años consecutivos. La empresa empezó a producir y a comercializar uno de los estilos más fuertes de la época, el “LAND ROVER” (zapato todo terreno), cuya construcción era en un 80% artesanal y un 20% mecanizado. El negocio empezó a experimentar un crecimiento moderado y constante lo que provoco un año después, frente a la demanda del mercado, la necesidad de mecanizarse y empezar a incrementar el nivel de producción propio, llegándose a tomar la decisión

de adquirir para ello una máquina de coser, una mesa de corte y una armadora de puntas, contratando a su vez a dos empleados más los mismos que serían responsables de las áreas recién abiertas.

En el año 2000 el escándalo de la dolarización en la economía Ecuatoriana llega a su máxima expresión, desatándose así una serie de hechos trascendentales tales como: El congelamiento de los depósitos bancarios, el declive de ciertas entidades financieras, el proceso de dolarización, entre otros. Por otra parte el mercado de zapatos decae fuertemente y la cuota de mercado para las empresas productoras se reduce; muchas empresas comienzan a tambalear, mientras otras buscaban la forma de mantenerse frente a dicha crisis. Por su parte CAMINAR decide frenar su crecimiento tecnológico y empieza a desarrollar planes contingentes para enfrentar la crisis, centrándose en los tipos de cambios sobre las deudas adquiridas tanto por la empresa como por sus clientes.

Luego de la crisis la economía del país aunque con algunos rezagos empieza a estabilizarse. CAMINAR por su parte se mantiene aun en el mercado de una manera estable y con una situación normal a pesar de los hechos suscitados y mencionados anteriormente. Sin embargo debido a la corriente de la competencia internacional y al fenómeno Chino que empieza a proliferar a nivel mundial, el mercado ecuatoriano empieza a tomar un nuevo giro en lo referente a la innovación y moda. Las líneas de productos dejan de ser tradicionales y constantes y empiezan a ser cambiantes y muy exigentes. De hecho el mercado comienza a ser muy competitivo en cuanto a precios, por lo que en el año 2002 las empresas ecuatorianas sufren una caída impresionante en sus ventas, todo esto debido al producto Chino.

CAMINAR, empieza a reconocer la necesidad de crear un departamento de innovación y desarrollo, con la finalidad de incorporarse a esta nueva tendencia de mercado, orientada a la variedad de estilos y modelos.

En el año del 2004, en el mes de septiembre, CAMINAR, con un mercado ya cautivo y luego de llegar a un nivel de tecnificación con una capacidad productiva diaria de 30 pares (capacidad instalada de 900 pares por mes), decide adquirir un espacio físico propio para el desarrollo de sus actividades productivas.

En el año del 2005, CAMINAR de acuerdo con sus perspectivas y planes de crecimiento a mediano y largo plazo decide incorporarse de un grupo asociativo creado en la ciudad de Cuenca, con la perspectiva de exportar el producto Ecuatoriano hacia mercados internacionales.

1.2 CONCEPCION DEL NEGOCIO

Caminar es una empresa dedicada a la producción y distribución de calzado, para caballeros, en las líneas casual juvenil y semi-formal. Los productos elaborados están orientados a mercados segmentados de acuerdo al estatus y al nivel de ingresos de la gente, para lo cual el producto ha sido diferenciado en función de sus materiales componentes existiendo para ello dos marcas actuales detalladas a continuación:

- **AGGASY:** Marca cuyo producto esta orientado a un segmento de mercado bajo y medio (en función de los ingresos de la gente); posesionado en lugares como bahías, mercados y ferias.
- **BOSSE:** Marca cuyo producto esta orientado a un segmento de mercado medio y medio alto (en función de los ingresos de la gente), posesionado en lugares como boutiques, centros comerciales y almacenes especializados.

De acuerdo con los conceptos y mercados anteriormente mencionados podremos indicar que las nociones básicas y la filosofía manejada dentro de la empresa y para con el producto se fundamenta en el siguiente cuadro:

Tabla 1.1

MARCA	RESPUESTA ORIENTADA A LA PRODUCCION	RESPUESTA ORINETADA A LA SATISFACCIÓN
AGGASY	Producimos calzado	Brindamos a nuestros consumidores moda y calidad a precios cómodos
BOSSE	Producimos calzado	Vendemos a nuestros consumidores salud, confort y satisfacción a sus pies.

Fuente: Plan Estratégico de Marketing de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Gráfico 1.1



Fuente: Plan Estratégico de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

1.3 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA (ANEXO 1)

Dentro de la empresa se encuentran formalmente establecidos los departamentos de:

Diseño.- Con una disposición física adecuada al igual que sus herramientas y demás utensilios de trabajo.

Finanzas.- Cuya herramienta principal de trabajo corresponde a un software diseñado por el gerente de la empresa y actual propietario de la misma.

Producción.- Cuyo análisis lo detallaremos más adelante.

De la misma forma podemos mencionar que de manera no formalizada dentro de la empresa se llevan las funciones de: comercialización, recursos humanos, relaciones públicas, legales y de compras.

Es necesario recalcar que hemos aprovechado el diagnóstico efectuado a la empresa por El Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC, México), como medio de ayuda para la elaboración del presente estudio, organizado y detallado a continuación:

1.3.1 ORGANIZACIÓN

Desde un punto de vista administrativo y comercial es necesario mencionar que el manejo general de la empresa es netamente empírico, por lo que esta no cuenta con un organigrama funcional formalmente establecido; de la misma forma no se cuenta con manuales de tipo organizacional, políticas, procedimientos, capacitación, adiestramiento, planes de marketing y ventas, presupuestos, promoción, etc.

1.3.2 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

El tipo de zapato que produce la empresa comprende un 96% para caballero y 4% para dama, es necesario considerar que la capacidad mensual de producción es de alrededor 900 pares en total.

Fotografía 1.1



Fuente: Catálogo Caminar / 2006

Autor: Hugo Quezada

1.3.3 SISTEMAS DE CONSTRUCCION

La construcción del producto en si mismo, utiliza en un 100% tecnología de pegado debido a la facilidad y disponibilidad de recursos dejando de lado a otras tecnologías como: cosido, moldeado (inyectado, vulcanizado), californiana, guante (cosido fuera de la horma), entre otros.

Fotografía 1.2
Sistema de Construcción California



Fuente: Catálogo Caminar / 2006
Autor: Hugo Quezada

1.3.4 TECNOLOGIA Y MANTENIMIENTO

A continuación expondremos brevemente un diagnóstico efectuado a cada uno de los procesos involucrados en la elaboración del producto comercializado por la empresa, para lo cual consideraremos ciertos aspectos importantes como: métodos y procedimientos, orden y disposición del área de trabajo, condiciones y herramientas utilizadas.

- **Corte o destrozado.-** Departamento de corte es el área de la fábrica en donde las diferentes piezas que compondrán el zapato en su parte exterior, son seccionadas de los diferentes materiales de corte a utilizar (cueros o sintéticos). El tipo de corte es 100% manual, razón por la cual resulta obvio recalcar que el nivel de tecnificación en esta área es nula.

Fotografía 1.3 Corte



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Aspectos relevantes:

- La programación del área de trabajo se la realiza en base a lotes de producción;
- La forma de elaborar los presupuestos de trabajo en esta área es el de Russ & small (método a través del cual, por medio de paralelogramos se costea el área del cuero y forro involucrados en el zapato).
- El método de trabajo utilizado para esta área en base a la experiencia del operario es de par por par; en lo referente al orden y disposición del área de trabajo, podemos suscitar que esta posee un espacio fijo definido con una disposición de la maquinaria y demás equipos bastante buena.

- **Preliminares.-** Cuando las piezas han sido cortadas, pasan a una sección en las que son preparadas mediante diferentes operaciones, las cuales quedan en condiciones para poder unirse por medio de costuras.

El tipo de trabajo ejecutado en esta área es un 70% manual y un 30% mecanizado. La maquinaria que se posee en esta área consta de un devastadora o destalladora, cuya función es la de ajustar el calibre del cuero.

Fotografía 1.4

Destallado



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Fotografía 1.5

Manipulado



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada.

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que se lo ejecuta de manera manual.
- La organización del sistema de trabajo es par por par (determinado por la guías de trabajo).
- El área de trabajo destinada a esta sección de encuentra claramente definida.

- De igual manera la distribución de la maquinaria, equipo pasillos y otros aspectos es bastante buena.
- El tiempo total de ciclo del departamento es de 1 hora aproximadamente.
- **Pespunte.-** Es el área de la fábrica en la cual las partes del corte que han sido obtenidas y preparadas son unidas entre si por medio de costuras para dejar el conjunto listo y en las condiciones adecuadas para montarse sobre la horma.

Fotografía 1.6
Pespunte



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que esta totalmente mecanizado, de igual forma el sistema de trabajo de esta área es par por par.
- Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones son considerados muy buenos.
- El área destinada para la ejecución del proceso se encuentra claramente definida, en tanto que la distribución de la maquinaria, equipos, pasillos y herramientas que se dispone son muy buenas según criterios y estándares de producción.
- La tecnología utilizada para la ejecución de los procesos relacionados tiene que ver con: una máquina de poste de una aguja y una máquina de poste de 2 agujas.

- **Montado.-** En este departamento se realizan una serie de operaciones importantes las cuales nos ayudarán a dar la forma al calzado.

El trabajo ejecutado en esta área es un 50% mecanizado y las maquinarias disponibles dentro de esta sección tienen que ver con: Una máquina de centrar puntas, una grapadora de plantillas y una vaporizadora de cortes.

Fotografía 1.7

Montado



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que se encuentra totalmente mecanizado.
- De igual forma la organización del sistema de trabajo es para por par.
- En lo referente al orden y la disposición del trabajo podemos mencionar que el área o espacio físico destinado a este proceso está catalogado como regular, sin embargo la ubicación de la maquinaria, equipo, pasillos y herramientas resultan bastante buenos.

- **Pegado.**-Es el área de la fabrica en la cual, una vez montado el corte se procede a su respectivo engomado y pegado con la suela (planta).

La forma de operación en este departamento es un 50% mecanizado, y la maquinaria que tiene que ver con el desarrollo de los procesos en esta área son: 1 cardadora (máquina con un banco de lijas), una prensa (cámara de pegado a presión) y un activador.

Fotografía 1.8

Montado



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que se lo ejecuta de manera mixta (60% manual y 40% mecanizado, aproximadamente); la organización del sistema de trabajo es par por par.
- El sistema de suelado (plantado) que se utiliza es de pegado, mientras que el sistema de secado del pegante se lo ejecuta en forma manual.
- El sistema de activación del pegante se lo practica a través de la utilización de químicos activadores; el sistema de prensado del zapato se lo ejecuta a través de

una prensa de cojín (cavidad a través de la cual se pega el zapato utilizando aire a presión).

- El área de trabajo destinada a esta sección necesariamente requiere de cambios importantes; de igual manera la distribución de la maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos requieren igualmente cambios importantes.
- **Acabado.-** El objetivo de ésta actividad es darle un aspecto agradable y atractivo al producto para la venta, con una superficie que tenga propiedades especiales y necesarias para el uso hacia donde va a ser destinado.

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que se lo ejecuta en forma manual; de igual forma la organización del sistema de trabajo en esta área es de de par por par.
- El sistema de acabado del producto se lo realiza utilizando una máquina denominada banco de acabados; sin embargo es necesario considerar que el control de emisiones de polvo y de otros contaminantes no es bueno.
- Los métodos de trabajo implicados (sistemas de organización del trabajo), para la ejecución de las operaciones, requieren ciertos ajustes.
- En cuanto a la tecnología utilizada en el proceso es necesario recomendar que estas requieren ciertos ajustes. La ubicación física del área de trabajo es adecuada, en cuanto a la distribución de la maquinaria, equipos y pasillos es considerablemente buena. El tiempo total de ciclo del departamento es de 1 día.
- **Terminado.-** Las operaciones que se realizan en esta área son básicamente de retoque y limpieza con el fin de mejorar la presentación de calzado.

Fotografía 1.9

Terminados



Fuente: Proceso Productivo de la empresa “Caminar”

Autor: Hugo Quezada

Aspectos relevantes:

- La característica principal de este proceso es que se lo ejecuta en forma manual, de igual forma la forma de organización del de trabajo es de par por par.
- El adorno del calzado se lo ejecuta a través del uso de geles y un brochuelo.
- El control de emisiones de polvo y de otros contaminantes es considerado bueno.
- La ubicación física del área de trabajo es buena, de igual forma la distribución de la maquinaria, equipo, pasillos y otros es considerada como buena y adecuada para el proceso.

En términos generales podemos expresar de que aunque la empresa cuenta con un 66.67% de mecanización total de sus procesos, la maquinaria en general disponible tan solo cumple con los requerimientos mínimos para que sus procedimientos sean catalogados como tal.

1.3.5 BODEGAS.

En lo referente al manejo de esta área podemos argumentar que: La empresa no cuenta con un manual de organización, de operación y procedimientos para dicha área. En relación al control de los almacenes: el control de entradas y salidas de productos, de máximos y mínimos, de repuestos además del control de existencias se los ejecuta en forma computarizada; dentro de esta área no existen puntos de reorden.

Resulta bueno recalcar que la empresa posee una adecuada localización del almacén de productos, acceso a las áreas de producción, acceso de los proveedores, aprovechamiento del área del almacén, aprovechamiento del espacio físico, distribución de mobiliario y equipo, distribución estratégica de los materiales y control de acceso a la misma.

En lo relacionado a las condiciones ambientales del almacén es necesario hacer hincapié en que este es húmedo, con un clima interno templado, con una ventilación regular y una iluminación buena. La empresa no cuenta con un almacén de productos terminados.

1.3.6 SISTEMAS DE CALIDAD:

En lo referente al tema de calidad manejado dentro de la empresa podemos resumir lo siguiente:

- La empresa no cuenta con un responsable directo o comité encargado del control de calidad.
- La empresa no cuenta con un medio importante para las especificaciones claras relacionadas con el diseño del producto.
- De igual manera la empresa no cuenta con especificaciones de la constitución física de los materiales, ni con hojas adecuadas de instrucción.
- No existe un manual formalmente establecido de calidad.
- No se ejecutan pruebas de laboratorio a los materiales utilizados dentro de la empresa.

- No se lleva ni se registran estadísticas involucradas con el control de calidad.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- En función del diagnostico efectuado a la Empresa se logro determinar de que esta posee un nivel de tecnología relativamente bajo en relación a los estándares normales establecidos por el CIATEC (Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas), sin embargo esto no quiere decir de que dentro de la empresa no se optimice al recurso humano como uno de los medios capaces de generar atractivos niveles de producción y calidad del producto.
- En lo referente al nivel de preparación y especialización de la mano de obra en la elaboración del producto, argumentamos de que el personal de planta de la empresa no posee ningún aprendizaje técnico a lo que este aspecto se refiere, mas sin embargo esto lo adquirieron en función de su experiencia y gusto por efectuar el trabajo sin que este hecho afecte a la calidad del producto. En la Ciudad un 90% de las personas empleadas por la industria del calzado se encuentran dentro de esta situación, sin embargo, el calzado cuencano es muy apreciado a nivel nacional.
- Una de las fallas o errores preponderantes presentados por la empresa radica básicamente en la falta de un adecuado sistema de seguridad industrial.

CAPITULO 2

ETAPA 1

EL MERCADO

2. ANALISIS DEL MERCADO

2.1 ESTUDIO DEL MERCADO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.1 POSICION ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

2.1.1.1 EL MERCADO DE LA EMPRESA

Esquemáticamente dentro de la empresa se maneja un mercado entendido de la siguiente forma:

Un mercado netamente de oferta debido a la gran cantidad de oferentes así como también de opciones de compra, tanto nacionales como internacionales, es decir, el cliente tiene una gran cantidad de opciones de compra en cuanto a productos, empresas o proveedores; es por ello, que dentro de la organización se pretende vivir, una cultura de calidad e innovación constante, como medio capaz de generar continuamente un valor agregado, que satisfaga las exigencias del cliente tales como calidad, mayor selectividad (tendencias, moda), mejoramiento y diferenciaron tanto del servicio (pre venta, venta y post venta), como del producto.

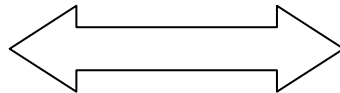
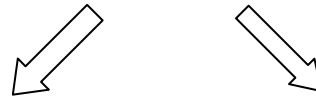
Gráfico 2.1

RELACION PRODUCTO - MERCADO

PRODUCTO



MERCADO



BENEFICIOS:

*Servicios (pre-venta, venta y post-venta)

- *Precio
- *Salud
- *Bienestar
- *Satisfacción
- *Actualidad(modas)
- *Calidad

NECESIDADES:

- *Precios cómodos
- *Modelos actuales
- *Buena calidad
- *Protección
- *Comodidad
- *Elegancia

CAPACIDAD DE COMPRA:

*Determinada por la segmentación del mercado de acuerdo con los criterios establecidos dentro de esta.

Fuente: Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

2.1.1.2 EL ESTUDIO DEL MERCADO

PASO 1.

EL TAMAÑO DEL MERCADO

En vista de la falta de acceso a la información necesaria para poder cuantificar el universo de los puntos de venta de calzado existentes en la ciudad de Cuenca (el municipio, el SRI y el mismo Cluster del Calzado, como posibles informadores, reservan su información por ser de carácter confidencial); nos encontramos en la necesidad de efectuar un censo dentro del área comprendida entre la avenida Huayna Capac, Calle Larga, Coronel Talbot y Héroes de Verdeloma,

incluyendo también al Centro comercial El Arenal, en función del cual determinamos que en la ciudad existen 348 almacenes o puntos de venta de calzado.

PASO 2.

DEFINICION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA Y SEGMENTACION

El negocio consiste en la venta de calzado para caballeros, a almacenes dentro los cuales incluyen como artículo de venta este producto, en cuyas vitrinas de exhibición se encuentren marcas conocidas (Luigui Valdini, Galoppe, Andre Burbani, Vecachi, Gamo`s, Mazzalupi, Adriano Valenti, Mach, Milano, Fozzil), las mismas que sirvan de referencial para determinar los niveles de honestidad y confianza.

El perfil inicial de nuestros clientes tipo es:

- Boutiques, Mayoristas y Almacenes de Venta especializados; los cuales buscan variedad en sus productos y por sobre todo artículos de moda que satisfagan las expectativas de sus consumidores finales.

En lo referente al número de consumidores potenciales de la empresa podemos mencionar que, en el caso concreto de los almacenes, llegaría a ser 348, cifra igual al tamaño del mercado determinado en el censo.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN:

Tabla 2.1

ALMACENES:

VARIABLES	DIVISIÓN TÍPICA
Geográficas Ciudad:	Cuenca,
Demográficas: Edad del almacén:	De 2 años en adelante
Otras:	Que el almacén posea como línea de venta cualquiera de las siguientes marcas: Luigui Valdini, Galoppe, Andre Burbani, Vecachi, Gamo`s, Mazzalupi, Adriano Valenti, Mach, Milano, Fozzil.
Marcas referenciales:	

Fuente: Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

EL NICHO DE MERCADO DE LA EMPRESA:

Básicamente podemos denotar que la empresa se desenvuelve de mejor manera, en el mercado de la ciudad de Cuenca, por las siguientes razones:

- Calidad del servicio pre-venta, venta y post-venta.
- Tiempos de entrega oportunos.
- Buenas comunicaciones Empresa-Cliente.

PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR

PERFIL PSICOGRAFICO

Dentro de las variables que influyen en el consumidor al momento de la decisión de compra, tenemos las siguientes:

- Reabastecimiento de sus niveles de inventario.
- Actualización de la mercadería.

- Satisfacción de las necesidades de sus clientes finales.
- Los costos convenientes de la mercadería.

PERFIL DEMOGRAFICO

De acuerdo con las características objetivas y medibles referentes a los clientes que posee la empresa, tenemos la siguiente clasificación:

Tabla 2.2

PERFIL DEMOGRAFICO	
VARIABLES	DIVISIONES TIPICAS
Edad del negocio	Promedio entre 1 y 2 años de existencia.
Ubicación del negocio	Negocios que se encuentren en la zona céntrica de la ciudad

Fuente: “Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”
Autor: Hugo Quezada

¿QUE BUSCAN LOS CLIENTES EN NUESTRO PRODUCTO?

LA NECESIDAD

En función del estudio de mercados efectuado logramos determinar que las exigencias para una nueva línea de calzado son las siguientes:

- Uniformidad en los colores de los cueros.
- Zapato este bien pegado.
- Modelos de las plantas de acuerdo con el estilo del zapato.
- Pisada ergonómica.
- Presentación y adecuado empaquetado.

ESPECTATIVAS

Las expectativas que expresadas por el mercado son las siguientes:

- Que el producto posea garantía.
- Que se oferte una variedad de modelos.
- Que los precios de los productos sean cómodos.
- Que existan buenas facilidades de crédito.
- Que se cumpla con las especificaciones del pedido.
- Que la marca del producto no este regada.

PASO 3

LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Definición del problema

Detección de los síntomas y descubrimiento del problema.- Posicionar nuestro calzado en el mercado ya que la competencia en el mismo es bastante fuerte y competitiva.

La Investigación Exploratoria

El mercado al que se atiende es bastante exigente, tanto en calidad como en costo, además la gran cantidad de competencia existente (sobreoferta), hace que el producto posea un alto nivel de ajuste con esos requisitos, sin embargo su mejoramiento tiene que ser continuo.

Reconocimiento e Investigación del problema

Se ha determinado que el problema base es en si, es la falta del mercado y por ende el bajo aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa.

Selección del Método de Investigación (ANEXO 2)

Dentro de las clases de muestreo se ha escogido el opinático por lo cual decidimos optar dentro de las categorías presentadas en el mismo, el muestreo de conveniencia o simple.

De los 348 almacenes censados para este estudio (tamaño de la Población) hemos escogido aleatoriamente a 30 de ellos para efectuar el estudio de mercados debido a la siguiente razón:

- Los propietarios de los almacenes se muestran recios a brindar información sobre sus actividades económicas por lo que se optó por analizar al mercado total que posee la empresa en la ciudad de Cuenca, los mismos que por la confianza y la relación comercial establecida ayudaron satisfactoriamente a la elaboración de este estudio de mercados y que asciende a un número igual al tamaño de la muestra seleccionada.

PASO 4

EL CONSUMO

Resumiendo el resultado del estudio de mercados efectuado, logramos obtener los siguientes niveles de consumo:

CALZADO DE HOMBRE

ESTILO: Mocasín.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 45 pares.

ESTILO: De Cordón.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 29 pares.

ESTILO: Botas.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 20 pares.

ESTILO: Deportivo.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 34 pares.

ESTILO: Sandalias.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 20 pares.

CALZADO PARA DAMA

ESTILO: Mocasín.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 48 pares.

ESTILO: De cordón.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 22 pares.

ESTILO: Botas.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 40 pares.

ESTILO: Deportivos.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 36 pares.

ESTILO: Sandalias.

UNIDAD DE CONSUMO: Pares por almacén.

FRECUENCIA: Mensual.

CANTIDAD DE CONSUMO: 39 pares.

En resumen tenemos que la proporción de compra promedio mensual de los almacenes que venden calzado es de 333 pares mensuales, de lo que se puede inferir que el mercado de Cuenca en total consume alrededor de 115.884 pares mensuales (333 pares mensuales de consumo promedio por almacén * 348 almacenes censados).

Actualmente la empresa posee como nicho de mercado a la ciudad de Cuenca, debido a la ubicación de esta y a las facilidades implicadas (transporte, proveedores, tiempos de entrega, etc.), por lo que un 66,66% de su producción mensual es vendida en la ciudad (900 pares de producción mensual actual * 66,66% = 600 pares).

Es necesario mencionar de que en función del estudio de mercados efectuado a la ciudad de Cuenca, se logró determinar que la marca principal de la empresa “BOSSÉ”, es conocida por un 4,84% del mercado, aproximadamente, en relación a la gran cantidad de marcas que compiten en este. La marca que mejor posicionada está con un 6,45%, de conocimiento es “Victoria Pelle”.

Con base en los resultados de la investigación de mercados efectuada es incoherente que la empresa no este produciendo calzado para dama; la razón esta en

que actualmente la organización no cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la elaboración de esta línea y más aun con la mano de obra especializada y necesaria, por lo cual ésta ha preferido especializarse únicamente en la producción de calzado de hombre.

2.2 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO NACIONAL

2.2.1 ANALISIS FUTURO

En función de la investigación efectuada podemos mencionar ciertos aspectos determinantes en cuanto al posible comportamiento futuro del consumo de calzado en la ciudad:

- Los consumidores mayoristas de calzado preferirán en un mayor porcentaje el calzado nacional elaborado en cuero antes que el importado, ya que actualmente las empresas productoras nacionales buscan efectuar inversiones en tecnologías de punta lo que les permitirá estar al tanto con la corriente innovadora, influenciadas por países como Italia, Brasil, China, entre otros. Es necesario mencionar de que el producto Chino no es competitivo en calzado de cuero, debido a que sus productos no presentan diferencias significativas en cuanto al costo, con referencia al producto nacional, aparte de la actual mala fama de sus productos (Psicología del Consumidor).
- La línea de producción de calzado femenino continuará siendo la más rentable debido a sus niveles de rotación en relación al calzado masculino. Las empresas buscarán generar moda de una manera mucho más rápida con la finalidad de que este impacto repercuta en la decisión de compra.
- En lo referente al consumo de calzado elaborado en sintético podemos mencionar de que las preferencias se inclinarán de manera mucho mas predominante hacia el producto Chino, Indio, Taiwanes, entre otros países asiáticos cuyas economías surgen con gran rapidez, y en las cuales los costos de sus producciones son bastantes competitivos, sin embargo la única línea de calzado de producción

nacional en sintético y que por experiencia de los almacenistas se ha notado que prevalece es la de sandalias de mujer, esto debido a las costumbres de compra de los consumidores y al preferir este producto como un insumo de buena calidad.

- El mercado de calzado en el país tenderá a ser mucho más exigente en cuanto a calidad, modelos, servicio al cliente, valores agregados tales como: confort, suavidad, especialización del producto (zapatos para diabéticos), entre otros aspectos, lo que cambiará el concepto del producto de “algo que proteja los pies” a un “producto que cuide la salud, sea confortable, brinde elegancia y estatus.”
- Con base en lo anterior empezarán a surgir o ampliarse mercados cuyas preferencias de consumo estén orientadas hacia la composición y el valor agregado que genere el producto y satisfaga sus necesidades antes que en el costo de los mismos; recordemos de que al momento de elaborar un zapato para diabéticos sus materiales tienen que cumplir con ciertas características de calidad para que su función cumpla con los requisitos del cliente. Este es el nicho de mercado al cual apuntan las empresas de calzado actualmente como uno de los medios capaces de hacer frente al fenómeno asiático.
- Se ha notado de que los consumidores mayoristas de calzado tienden a valorar el producto en sí por su calidad y composición antes que por el precio de estos; quizá esto marque una pauta para poder argumentar que el consumidor final o usuario del producto empieza ya a valorar su inversión ponderando para ello un insumo de bajo costo y mala calidad frente a otro de buena calidad a un precio relativamente más elevado.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- Es muy necesario para poder entender el negocio de una empresa el saber identificar el tipo de mercado al cual ésta va a atender, considerando para ello el conocimiento del cliente, gustos y preferencias del consumidor, el tamaño del mercado, el mercado potencial, entre otros aspectos.

- La investigación efectuada, logró determinar que la línea de calzado más rentable (de acuerdo con los niveles de rotación de inventarios) es la de mujer. Sin embargo la empresa no ha pretendido incursionar en este mercado por razones tecnológicas y de mano de obra especializada.
- Si nos ponemos a analizar tan solo el mercado de calzado de la ciudad de Cuenca (115.884, pares mensuales), versus la capacidad de producción mensual de la empresa (900 pares mensuales), notamos que la organización esta desperdiciando una gran cantidad de consumidores potenciales dentro de este mercado. Por lo tanto si la empresa estableciera estrategias concretas para incrementar el consumo de su producto en el mercado cuencano, este podría consumir mensualmente toda su producción.
- El comportamiento en cuanto a preferencias de compra del almacén mayorista encontramos que se prefieren en mayor grado productos de primera calidad, totalmente garantizados y sobre todo modelos actuales.

CAPITULO 3

ETAPA II

ANALISIS TECNICO

3. ANALISIS TECNICO

3.1 FACILIDADES

3.1.2 POSICION RELATIVA CON RESPECTO A PROVEEDORES Y CLIENTES

La ubicación que posee la empresa con respecto a sus proveedores y clientes, está en función del medio externo (mercado de oferta para el caso de los clientes, y el de demanda para el caso de los proveedores), analizándolos a continuación:

Proveedores

En los últimos años el crecimiento del mercado de insumos para la fabricación de calzado se ha incrementado de manera muy notoria, en especial los provenientes de Colombia, cuya calidad y costo son similares a los elaborados en el país. Grandes distribuidoras de estos productos se han instalado en la ciudad de Ambato (zona con la mayor producción de calzado a nivel nacional), estableciendo a partir de allí sucursales o puntos de venta en el resto del país.

Lo que pretende la empresa es adquirir la mayor parte de insumos y materia prima en la ciudad de Cuenca, con la finalidad de ahorrar costos de fletes de transporte, disminuir tiempos de entrega y otras eventualidades. Actualmente un 50% del rubro de compras se ajusta a esta expectativa; mientras que un 47% es adquirido en la ciudad de Ambato y un 3% en la ciudad de Quito.

Tabla 3.1

PROVEEDOR	CIUDAD	% DEL RUBRO MENSUAL COMPRA
Distribuciones JCA	Cuenca	45%
VIDATEX	Cuenca	3%
D`CLASSE	Cuenca	2%
DIMAR	Ambato	38%
DISTRITALIA	Ambato	2%
TROPISUELAS	Ambato	5%
CORRUEMPAQUE	Quito	3%

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

Clientes

En lo referente a la cartera de clientes que posee la empresa, argumentamos que la ubicación de estos a nivel nacional, no esta ajustada a nuestras necesidades, sino a la inversa; en este caso lo que se implementó en la empresa fue un “Sistema de Ruta de Ventas”, en función de una división territorial del país (por provincias), con miras a una expansión del mercado, cada una de las cuales será cubierta por una equipo de ventas específico.

Gráfico 3.1

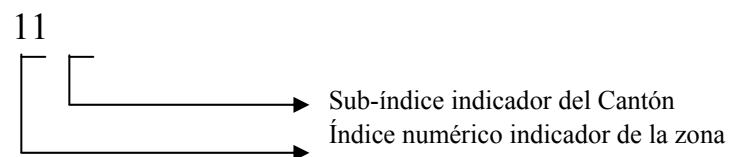


Fuente: AZUAY “Pensamiento y Cultura”, Tomo II

Autor: Romero P. Manuel Efraín

Tabla 3.2

NOMENCLATURA



CIUDADES	ZONA	CANTON	CODIGO	CANTON	CODIGO
Cañar	1	Azogues	11	Guaranda	211
Azuay		Tambo	12	Quito	31
Oro		Biblián	13	Sto.	
Loja		Cañar	14	Domingo	32
Zamora		Cuenca	15	Cayambe	33
Guayas	2	Gualaceo	16	Sangolquí	34
Los Ríos		Paute	17	Latacunga	35
Manabí		Chordeleg	18	Salcedo	36
Bolívar		Sigsig	19	Ambato	37
Pichincha		Girón	110	Riobamba	38
Cotopaxi	3	Sta. Isabel	111	Puyo	41
Tunguragua		Machala	112	Macas	42
Chimborazo		Pasaje	113	Sucúa	43
Pastaza		Loja	114	Gualaquiza	44
Morona		Cariamanga	115	Nueva	
Santiago. Isabel	4	Zamora	116	Loja	51
Sucumbíos		Guayaquil	21	Tena	52
Napo		Milagro	22	Coca	53
Orellana		La Libertad	23	Esmeraldas	61
Esmeraldas		El Triunfo	24	San	
Carchi	5	Quevedo	25	Lorenzo	62
Imbabura		Babahoyo	26	San	
		Portoviejo	27	Gabriel	63
		Chone	28	Tulcán	64
		Manta	29	Ibarra	65
	6	Jipijapa	210	Otavalo	66
				Atuntaqui	67
				Cotacachi	68

Fuente: Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

En función de esta clasificación, la empresa actualmente se encuentra cubriendo las ciudades de:

Tabla 3.3

CIUDAD	PORCENTAJE DE COMPRA
Cuenca	70%
Azogues	15%
Loja	10%
Machala	5%

Fuente: Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

3.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA EXACTA

Geográficamente, la empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, en la ciudadela El Bosque II de Monay, Bogotá № 7-27, entre Popayán y OEA. Este es un sector netamente residencial. La empresa tiene en regla todos los permisos y documentos necesarios para su funcionamiento. Este local cuenta con todos los servicios básicos: agua, luz, teléfono y alcantarillado.

3.2 ESTUDIO DE LA PRODUCCIÓN

Para efectuar un estudio adecuado de la producción es necesario partir de un conjunto de datos de consumo del mercado, en función de los cuales se estructurará una base informativa lo suficientemente capaz de solventar estudios posteriores.

Para la planificación de ventas se utilizará el método de estimación directa de los vendedores, con base en su experiencia con el comportamiento del mercado y en los años de trabajo; esto permitirá una estimación muy cercana a la realidad del comportamiento del mercado y su entorno dependiendo de la temporada.

Considerando los criterios de los vendedores, además de las estrategias establecidas dentro de la empresa, tenemos que el comportamiento del mercado es bastante variable en función de la temporada del año, y está influenciado por los regimenes escolares de la sierra, la costa y el oriente, además de feriados y fechas

especiales, pero que determinan cierto patrón de comportamiento que se repite año tras año. El resumen de este análisis presentamos los siguientes cuadros:

Tabla 3.4
ESTIMACION DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO PARA UN AÑO

MESES	REGIMEN	
	SIERRA	COSTA
Enero	B	A
Febrero	B	A
Marzo	B	A
Abril	A	M
Mayo	A	M
Junio	M	B
Julio	M	B
Agosto	A	B
Septiembre	A	B
Octubre	M	B
Noviembre	A	M
Diciembre	B	A

Descripción de Criterios

- BAJO "B".- Cuando el nivel de consumo del producto por el mercado es relativamente bajo en relación a un comportamiento normal de ventas.
- MEDIO "M" Cuando el nivel de consumo del producto por el mercado es normal en relación a un volumen levemente superior al de equilibrio que corresponde a 350 pares/ mes.
- ALTO "A" Cuando el nivel de consumo del producto por el mercado es igual o superior al nivel presupuestado de ventas para un mes determinado.

Fuente: Plan de Marketing de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada

Tabla 3.5

ACCIONES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA PARA EL PERIODO 2007-20011 (REFERIDAS A PRODUCCIÓN)

FECHA	ACCIÓN // ACTIVIDAD
Dic-06	Formación de un equipo de ventas, contratación de 2 vendedores. Búsqueda de distribuidores.
Feb-07	Inversión y renovación de la batería de aparato de la empresa.
May-07	Inversión e implementación de una unidad de prefinitos
Jun-07	Compra de una troqueladora.
Jun-08	Inversión en una armadora de talones y un horno reactivador de pegante.
Ene-09	Perspectiva de exportación del calzado; acción promovida por el cluster del cuero y calzado.

Fuente: Plan estratégico de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

En función de estos factores anteriormente analizados, además del tamaño total del mercado para el producto, que para el caso es de 115.884 pares mensuales en Cuenca (333 pares mensuales de consumo promedio por almacén * 348 almacenes censados), de los cuales la empresa pretende cubrir como mercado meta tan solo un 0,7% (800 pares); y considerando un mercado meta total de 6.000 pares mensuales a nivel nacional e internacional hasta el 2011; elaboramos el plan de ventas para 5 años (2007-2011) considerando una tasa de crecimiento en función de las actividades y estacionalidad del mercado:

Tabla 3.6

PROYECCION DE VENTAS

PERIODO: 2007-2011

Estimación directa de los vendedores; otros

METODO: factores

Periodo	Mercado Meta	Volumen de Ventas Mensuales	Fracción del Mercado Meta (%)
2007			
Enero	6.000	500	8,33%
Febrero	6.000	600	10,00%
Marzo	6.000	800	13,33%
Abril	6.000	1.000	16,67%
Mayo	6.000	1.000	16,67%
Junio	6.000	1.000	16,67%
Julio	6.000	1.200	20,00%
Agosto	6.000	1.500	25,00%
Septiembre	6.000	1.700	28,33%
Octubre	6.000	1.500	25,00%
Noviembre	6.000	2.000	33,33%
Diciembre	6.000	2.000	33,33%
	TOTAL ANUAL	14.800	

Periodo	Mercado Meta	Volumen de Ventas Mensuales	Fracción del Mercado Meta (%)
2008	Porcentaje de crecimiento		31,76%
Enero	6.000	800	13,33%
Febrero	6.000	800	13,33%
Marzo	6.000	1.000	16,67%
Abril	6.000	1.500	25,00%
Mayo	6.000	1.700	28,33%
Junio	6.000	1.700	28,33%
Julio	6.000	1.500	25,00%
Agosto	6.000	2.000	33,33%
Septiembre	6.000	2.000	33,33%
Octubre	6.000	1.500	25,00%
Noviembre	6.000	2.500	41,67%
Diciembre	6.000	2.500	41,67%
TOTAL ANUAL		19.500	

Periodo	Mercado Meta	Volumen de Ventas Mensuales	Fracción del Mercado Meta (%)
2009	Porcentaje de crecimiento		15,90%
Enero	6.000	1.000	16,67%
Febrero	6.000	1.000	16,67%
Marzo	6.000	1.500	25,00%
Abril	6.000	2.000	33,33%
Mayo	6.000	2.000	33,33%
Junio	6.000	2.000	33,33%
Julio	6.000	1.700	28,33%
Agosto	6.000	2.500	41,67%
Septiembre	6.000	2.000	33,33%
Octubre	6.000	1.500	25,00%
Noviembre	6.000	2.700	45,00%
Diciembre	6.000	2.700	45,00%
TOTAL ANUAL		22.600	

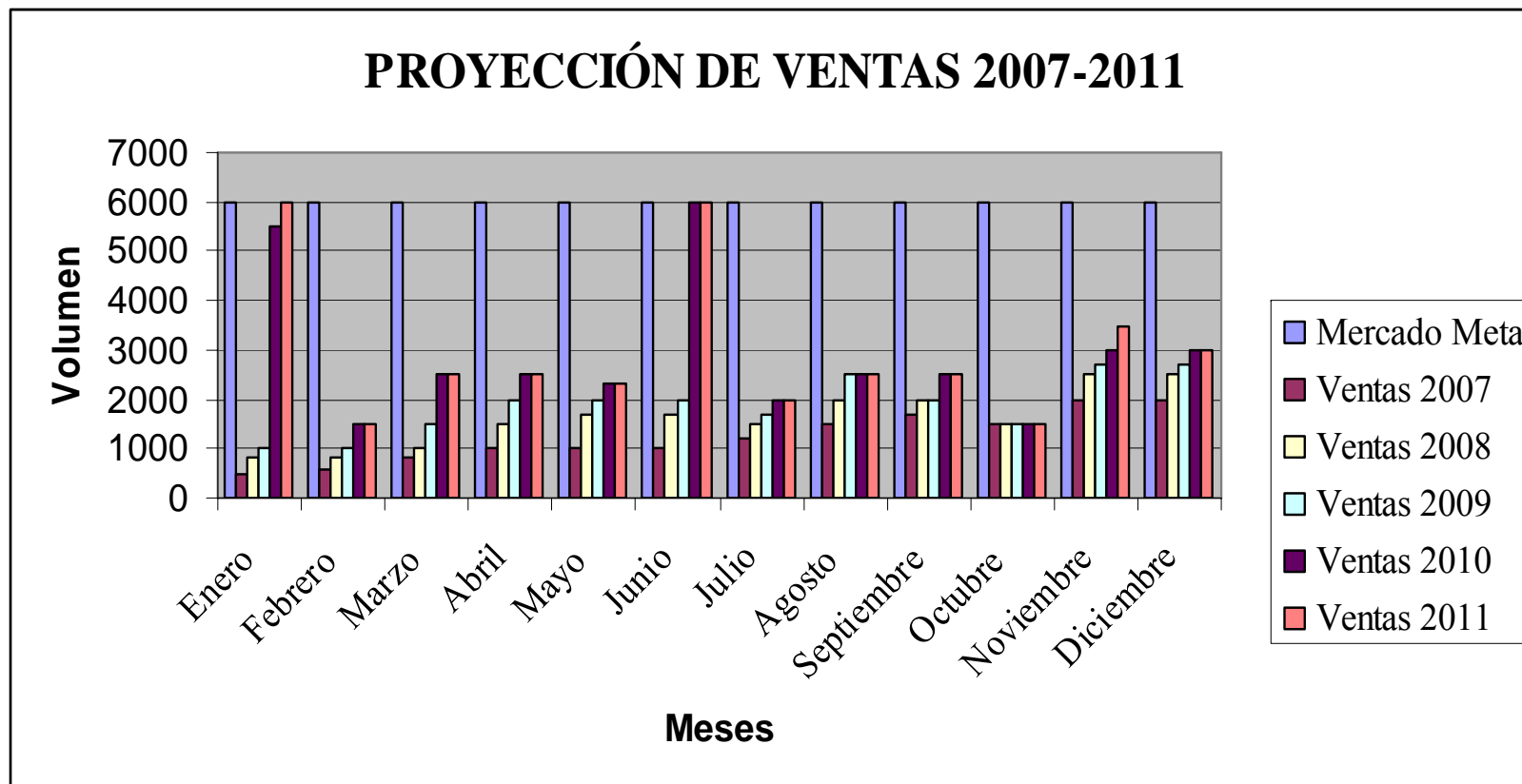
Periodo	Mercado Meta	Volumen de Ventas Mensuales	Fracción del Mercado Meta (%)
2010	Porcentaje de crecimiento		53,98%
Enero	6.000	5.500	91,67%
Febrero	6.000	1.500	25,00%
Marzo	6.000	2.500	41,67%
Abril	6.000	2.500	41,67%
Mayo	6.000	2.300	38,33%
Junio	6.000	6.000	100,00%
Julio	6.000	2.000	33,33%
Agosto	6.000	2.500	41,67%
Septiembre	6.000	2.500	41,67%
Octubre	6.000	1.500	25,00%
Noviembre	6.000	3.000	50,00%
Diciembre	6.000	3.000	50,00%
TOTAL ANUAL		<u>34.800</u>	

Periodo	Mercado Meta	Volumen de Ventas Mensuales	Fracción del Mercado Meta (%)
2011	Porcentaje de crecimiento		2,87%
Enero	6.000	6.000	100,00%
Febrero	6.000	1.500	25,00%
Marzo	6.000	2.500	41,67%
Abril	6.000	2.500	41,67%
Mayo	6.000	2.300	38,33%
Junio	6.000	6.000	100,00%
Julio	6.000	2.000	33,33%
Agosto	6.000	2.500	41,67%
Septiembre	6.000	2.500	41,67%
Octubre	6.000	1.500	25,00%
Noviembre	6.000	3.500	58,33%
Diciembre	6.000	3.000	50,00%
TOTAL ANUAL		<u>35.800</u>	

Fuente: Base de datos “Planificación de ventas de la empresa CAMINAR”

Autores: Hugo Quezada, Sandra Dávila

Gráfico 3.2



Fuente: Base de datos “Planificación de ventas de la empresa CAMINAR”

Autores: Hugo Quezada, Sandra Dávila

Al observar los cuadros de planificación de ventas, tenemos que para los meses de enero y junio del 2010 y 2011, los volúmenes de ventas son altos y desproporcionados en relación a las cantidades de estos mismos meses en años anteriores. En consecuencia tenemos que en estos años la empresa ha empezado ya ha exportar.

Una vez obtenidos los datos de ventas, procedemos a obtener el costo productivo más conveniente de este proyecto, para lo cual efectuamos un plan agregado de producción. (ANEXO 3)

La razón por la cual evaluamos el costo de producción utilizando la alternativa de planeación de “Caza” (producir únicamente lo que se vende), es la naturaleza de las políticas de la empresa relacionadas con la producción, y expresadas como estrategias de la alternativa; además de que anteriormente justificamos el comportamiento de compra del mercado, y que para el caso es no lineal, en cuanto a un crecimiento sostenido en forma mensual (debido a la estacionalidad y a los regimenes tanto sierra como costa).

Tabla 3.7

RESUMEN GENERAL DE PRODUCCIÓN	
COSTO GENERAL DE PRODUCCIÓN DEL PROYECTO	\$1.943.610,09
más DEPRECIACIONES	\$11.790
más Gastos Generales	\$58.650,00
TOTAL	\$2.014.050,09

Fuente: Cuadro de la planificación agregada de la producción de la empresa “CAMINAR”

Autores: Hugo Quezada, Javier Pulgarín

El costo de producción del proyecto es de **\$2.014.050,09** para los 5 años comprendidos entre el periodo 2007-2011, dentro del cual es necesario efectuar las siguientes acotaciones:

- El cumplimiento de las políticas establecidas dentro de la empresa y relacionadas con esta área fueron las limitantes en función de las cuales se efectuó el plan.

- De acuerdo con la experiencia, el mercado de materia prima e insumos para calzado, por lo general incrementa sus precios cada dos años en un 7% aproximadamente.
- La empresa incrementa los costos de mano de obra del personal cada 2 o 3 años en un 4% aproximadamente, en función de la situación económica del país, y en base a un mutuo acuerdo entre las partes.
- La empresa en función de su nivel ventas, contratará personal adicional tanto permanente, como estacional en las temporadas requeridas.
- En cuanto al nivel de trabajo en tiempo extra, la empresa en acuerdo con los empleados, laborará un máximo de 4 horas diarias de lunes a viernes, y los días sábados 8 horas si las circunstancias así lo ameritan, esta última aclaración detallada en sus respectivos contratos de trabajo; con lo cual se tiene un máximo de 112 horas/hombre por empleado al mes.
- En los meses en los que la empresa no logre cubrir las necesidades de demanda con su producción propia, se contratará mano de obra externa (subcontrataciones), para su cumplimiento, pretendiendo de que esta sea la mínima necesaria, ante todo por cuestiones de costos.

Es importante mencionar que estos datos de costos obtenidos en la proyección no son aplicables para el estudio financiero posterior, debido a que en esta investigación se consideran, en primer lugar el volumen total de ventas para cada año, más no sus cantidades incrementales. De igual forma el estudio de los requerimientos de trabajo en tiempo extra y por subcontrataciones, obedecen a un ajuste de producción para el fiel cumplimiento de las ventas anuales.

Por el contrario si se proyectara la producción para las cantidades incrementales de ventas anuales, la investigación genérica de este estudio se desajustaría para la producción total anual, lo cual nos lleva a una violación del objetivo general de esta herramienta y que es “el ajuste del órgano productivo de una organización en función de sus ventas incurridas”.

En lo referente al cálculo del valor de las depreciaciones, los valores de las cotizaciones de las máquinas, están presentados para noviembre del 2006, por ello si

requerimos efectuar una inversión para el año 2008, resulta bastante irreal suponer que los precios de estos activos serán los mismos, por lo que una aproximación a estos valores, está sujeta a los incrementos de variación inflacionaria y que para el caso es de un 3% anual, según estudios del Banco Central de Ecuador. (ANEXO 4, TABLAS 4.2.2; 4.3.2; 4.4.2; 4.5.2 y 4.6)

3.3 PLAN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y ACTIVOS

En primera instancia es necesario analizar las necesidades de inversión en cuanto a materias primas e insumos, con lo cual tenemos un costo de \$1.483.292, 53 para el periodo considerado. (ANEXO 4, Tabla 4.1)

Al analizar la alternativa de compra de una máquina de coser, tenemos que la mejor opción es la marca IVOMAQ (ANEXO 4, Tablas 4.2 y 4.2.1) debido a las siguientes cualidades:

Gráfico 3.3



Fuente: Catálogo IVOMAC 2006

Autor: Desconocido

Tabla 3.8

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	CI 3000 IVOMAQ 4DI
Puntadas por minuto	1.200
Costo	\$5.500,00
Costo y facilidad de repuestos	económicos/por importar
Mantenimiento	especializado
Funcionamiento alternativo (presión de aire)	opcional
Consumo de energía mensual	59,68 Kwh.
Sistemas de agujas	60-140
Costura en materiales gruesos	Hasta 10 mm
Calidad de la Carcaza	Hierro
Potencia del motor	½ cervo
Facilidad de uso	Sencilla y segura

Fuente: Base de datos de la empresa “IMPORCALZA”

Autor: Ing. Mario Garcés

Tras un estudio de los beneficios y cualidades de esta opción con respecto a la producción tenemos que el cuello de botella experimentado hasta antes de la fecha de compra de esta maquina ha sido superado en un 50%(dato obtenido de un estudio de tiempos y movimientos efectuado dentro de la empresa y proyectado de acuerdo a las especificaciones técnicas de esta maquina por el departamento de producción) sobre todo por la tecnología involucrada a esta maquina a más de la ampliación de la unidad de aparato de la empresa.

Al analizar una posible inversión en una unidad de prefabricados nos encontramos con el hecho de que en primer lugar el costo de un kit completo es demasiado alto (\$30.000) por lo que la empresa ha decidido destinar un presupuesto estimado de unos \$5.000 aproximadamente para adquirir 3 maquinas básicas y necesarias para este proceso (fresadora, pegadora de tacones, y desvastadora de suelas); además de que estas deberán ser de segunda mano. Los beneficios de la adquisición de este kit tienen que ver con la capacidad propia de la empresa para elaborar sus suelas además de la eliminación de eventualidades o posibles fallas de entrega en lo relacionado a la adquisición de suelas a distribuidores o comerciantes

(cuestión muy importante para el cumplimiento de los tiempos de entregas de pedidos a los clientes y especificados al momento de la negociación del producto)...

En cuanto a la compra de una troqueladora tenemos que la mejor opción es un CERIM (ANEXO 4, Tablas 4.3 y 4.3.1) debido a sus siguientes atributos:

Gráfico 3.4



Fuente: Catalogo CERIM

Autor: Desconocido

Tabla 3.9

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	CERIM B165N
Mesa de trabajo	1200x500 mm
Costo	\$5.900,00
Costo y facilidad de repuestos	económicos/existencia
Mantenimiento	especializado
Plato de corte	400 x 400 mm
Pulsadores	doble / seguro
Potencia del motor	1HP
Regulación de corte	Por sistema de válvula dir
Potencia Máxima	22t / 220kN

Fuente: Base de datos de la empresa “IMPORCALZA”

Autor: Ing. Mario Garcés

Tenemos que la inversión en una troqueladora para la empresa en junio del 2007 agilizaría el proceso productivo en un 40% (dato obtenido de un estudio de tiempos y movimientos efectuado dentro de la empresa y proyectado de acuerdo a las especificaciones técnicas de esta maquina por el departamento de producción) debido a que con la ayuda de esta se mejorarían las operaciones de corte y de la preparación de preliminares para armado. Una de las implicaciones importantes al momento de la compra de esta máquina tiene que ver con el tamaño de la mesa de trabajo de esta antes que con el número de pares de producción máxima. ¿Por qué? Esta máquina facilita el trabajo de corte de piezas por lo tanto los moldes de las piezas pueden ser de diversas dimensiones y formas, por lo que lo conveniente es acomodar en dicha mesa de corte la mayor cantidad de moldes para que estos sean cortados, en un solo golpe del plato superior de la máquina.

En lo referente a la inversión de una armadora de talones tenemos que la mejor opción es la marca CERIM, debido a su mayor puntuación en la ponderación (ANEXO 4, Tablas 4.5 y 4.5.1) y a las siguientes cualidades:

Gráfico 3.5



Fuente: Catálogo CERIM, Línea TRAP

Autor: Desconocido

Tabla 3.10

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	CERIM	L253D
Producción media diaria	5.500	
Costo	\$6.077	
Costo y facilidad de repuestos	económicos/por importar	
Mantenimiento	genérico	
Consumo medio de Energía	1.600 w	

Fuente: Base de datos de la empresa “IMPORCALZA”

Autor: Ing. Mario Garcés

Con la inversión en esta maquina para junio del 2008 tenemos que considerando el volumen de ventas para dichas fechas, la producción se agilizaría en un 38% (dato obtenido de un estudio de tiempos y movimientos efectuado dentro de la empresa y proyectado de acuerdo a las especificaciones técnicas de esta maquina por el departamento de producción) implicación relacionada con la eliminación del proceso manual del cerrado de talones.

En cuanto a la adquisición de un horno reactivador tenemos que la mejor alternativa es la adquisición de la marca ZAS debido a su mayor puntuación en la calificación frente a sus otras soluciones (**ANEXO 4, Tablas 4.4 y 4.4.1**) y debido a las siguientes características:

Gráfico 3.6



Fuente: Catálogo SAZ

Autor: Desconocido

Tabla 3.11

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	ZAS 74211
Producción media diaria	2.000
Costo	\$4.120
Costo y facilidad de repuestos	económicos/existencia
Mantenimiento	especializado
Sistema de transporte	banda/horizontal
Ventilación	110 °C
Reactivación	70 °C
Potencia eléctrica instalada	10300 w
Consumo medio de energía	2000 w

Fuente: Base de datos de la empresa “IMPORCALZA”

Autor: Ing. Mario Garcés

De igual forma al invertir en esta maquina para junio del 2008 y considerando los volúmenes de ventas para ese año y para fechas posteriores, tenemos que la producción se agiliza en un 30%(dato obtenido de un estudio de tiempos y movimientos efectuado dentro de la empresa y proyectado de acuerdo a las especificaciones técnicas de esta maquina por el departamento de producción) debido a la eliminación del proceso de reactivación efectuado en función de hornos caseros.

Efectivamente la agilización de todo el proceso productivo con la adquisición de estos equipos, para los años de evaluación de este proyecto (2007-2011) está relacionada directamente con el cumplimiento de la proyección de ventas además de la disminución paulatina de los tiempos estándar de producción del calzado. **(ANEXO 3, Tablas 3.1.1, 3.2.1, 3.3.1, 3.4.1 y 3.5.1)**

A pesar de que la empresa produce actualmente 900 pares mensuales se pretende comprar maquinas cuyos volúmenes de producción diarios superen los 2.000 pares con la finalidad de eliminar una de las limitaciones más importantes y críticas existentes en la industria del calzado a nivel nacional y que tiene que ver con la mano de obra especializada; es decir, que para la empresa resulta mucho más productivo en cuestiones de tiempo el contratar una persona completamente inexperta en el tema del calzado la misma que incurriría básicamente en un aprendizaje sencillo del manejo de las máquinas, ya que estas elaboran automáticamente el proceso productivo involucrado; antes que incurrir en largos periodos de tiempo buscando contratar personal especializado y relativamente escaso, con lo cual la empresa incurriría en un atraso en la entrega de sus pedidos y en el costo del tiempo de producción que esto implica.

3.4 GRUPO EMPRESARIAL

3.4.1 PERSONAL EJECUTIVO

Es necesario recalcar que tanto a nivel ejecutivo como a nivel operativo y considerando el tamaño de la empresa, todos y cada uno de sus integrantes poseen una función principal y otra u otras secundarias.

Actualmente la empresa se encuentra conformada a nivel administrativo por:

Un Gerente General.- Cuyas funciones se encuentran ligadas directamente con la toma de decisiones y control del desempeño general de la empresa, esta persona desempeña también las funciones de Administración de la Calidad, cuyas acciones están ligadas al desarrollo, ejecución, control y seguimiento de un plan de calidad propuesto para mejorar la gestión total desempeñada dentro de la organización. Ejecuta también las actividades de manipulador de armado detallado más adelante.

Un Gerente Financiero.- Cuyas funciones son las de buscar y asignar recursos económicos a las distintas actividades ejecutadas dentro de la empresa, tiene también a su cargo la función de contador, cuyas actividades son: el registro de transacciones y la presentación de balances a la gerencia de la empresa. Desarrolla también las actividades de lujador detallada más adelante.

Un Gerente de Producción.- Cuyas actividades se relacionan con el control total de la gestión del proceso productivo, posee también a su cargo la función de asistente de modelado, cuyas responsabilidades tienen que ver con el desarrollo de matrices correspondientes a cada uno de los modelos seleccionados para una determinada colección.

Un Gerente de Ventas.- Sus funciones tienen que ver con la administración total de la gestión de ventas (proyectos, control de presupuestos, etc.), además de las funciones de vendedor, cuyas responsabilidades son las de: visita y cobros. Desarrolla también las funciones de diseñador, cuya responsabilidad es la de desarrollar nuevos modelos.

3.4.2 EMPLEADOS

Un Cortador.- Cuyas responsabilidades se relacionan con la obtención de cada una de las piezas que conforman un calzado en función de sus distintos

materiales componentes utilizando para ello un estilete, juegos de moldes y una mesa de corte.

Un Manipulador de Aparado.- Sus tareas se relacionan con: la clasificación de piezas, destallado de piezas en función del modelo, quemado de piezas, pintado de bordes y montaje de las mismas.

Un Aparador.- Cuya función es exclusivamente la de respunte o costura de las piezas previamente ensambladas por el manipulador.

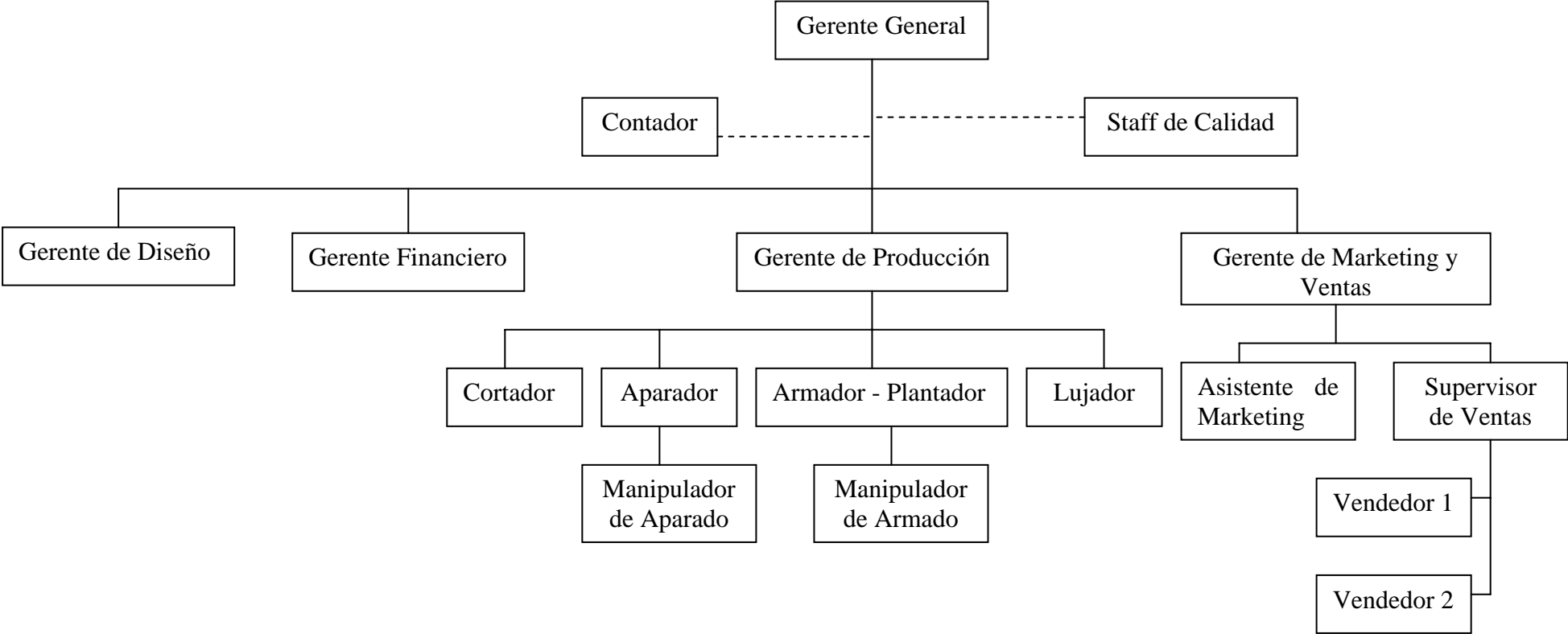
Un Manipulador de Armado y Plantado.- Sus actividades tienen que ver con: la clasificación de cortes según el modelo, cortado de forros, empastado de cortes, preparación de suelas y descalce del zapato.

Un Armador-Plantador.- Sus funciones se relacionan con: El emplantillado de hormas, humectación de cortes, armado de puntas, cerrado de enfranques y talones, cardado de cortes, limpiado y engomado de cortes, reactivación de cortes y suelas, plantado y prensado del calzado.

Un Lujador.- Cuyas funciones se relacionan con: el limpiado de gomas y demás suciedades del calzado, el retoque de pintura en los bordes, el emplantillado del calzado, la corrección de imperfecciones originadas en procesos anteriores, aplicación de cremas y lacas, abrillantado y embalado del calzado.

En resumen esquematizaremos la estructura funcional de la empresa a través del siguiente organigrama:

Gráfico 3.7



Fuente: Plan estratégico de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

3.5 ASPECTOS LEGALES

Reglamentariamente la empresa cuenta actualmente con todos los permisos y demás registros de ley para su perfecto funcionamiento en lo referente a la documentación exigida por: el Ilustre Municipio de Cuenca (permiso de funcionamiento), el Servicio de Rentas Interno (registro único de contribuyentes), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (afiliación) y la Junta Nacional de Defensa al Artesano (calificación artesanal). **ANEXO 5.**

Por otro lado una de las implicaciones legales involucradas negativamente al crecimiento de la empresa dentro del periodo analizado es la pérdida de la calificación artesanal, con lo cual la empresa deberá incrementar el costo de su producto en un 12% (rubro del IVA), a más de la declaración de impuestos por posesión de vehículos motorizados y el impuesto a la renta.

3.6 ASPECTOS SOCIALES

Socialmente podemos mencionar de que la empresa brinda un beneficio muy considerable a la comunidad debido a los puestos de trabajo que esta genera dentro del órgano económico del país; actualmente cuenta con nueve empleados, seis de los cuales son casados; todos estos mayores de edad. La organización cumple con todas sus obligaciones tributarias (Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados), los mismos que son declarados semestralmente en el caso del IVA; la empresa no cuenta con vehículo propio. De igual forma la acepción de esta rama productiva es totalmente aceptada en el medio o al menos en su lugar de funcionamiento, ante todo por su beneficio social mencionado anteriormente, la empresa trabaja con componentes químicos no nocivos para la salud y el medio ambiente, de igual manera se cuenta con un sistema de seguridad lo suficientemente adecuado como para alguna emergencia.

3.7 ANALISIS DE VALORES ORGANIZACIONALES

La empresa maneja su cultura organizacional en función de los siguientes valores organizacionales:

INTEGRIDAD.- Generamos en todos nuestros integrantes un sentido de rectitud y por sobre todo honradez y respeto a lo ajeno.

RESPECTO.- Procuramos guardar un ambiente de trabajo totalmente adecuado en donde prime el respeto de unos a otros sin importar la relación jerárquica.

AMOR AL TRABAJO.- Nuestra mejor satisfacción es cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes por eso nos esforzamos por cuidar hasta el más pequeño de los detalles en todo lo que hacemos.

INNOVACION.- Las necesidades y expectativas del mercado son nuestro más grande impulso para generar cosas nuevas. Recordemos que nosotros no solamente producimos calzado sino que también protegemos los pies de nuestros consumidores.

CONCLUSIONES DE CAPITULO:

- Las expectativas de la empresa con respecto a la ubicación geográfica de sus proveedores con la finalidad de reducir a un mínimo porcentaje los niveles de costos de las materias primas y demás insumos se ha cumplido de una manera favorable debido a que actualmente su proveedor más fuerte se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca. Es necesario recordar que la reducción de costos por unidad producida es poco apreciable pero en grandes volúmenes resulta propicio.
- Con respecto a los clientes, el desarrollo de una estrategia que permita a la empresa mejorar de manera significativa sus canales de distribución es muy favorable en función de los altos niveles de competitividad tanto nacional como internacional.
- El mercado presenta una serie de limitantes y restricciones hasta cierto punto poco predecibles al momento de efectuar una estimación futura de ventas por lo que la aproximación mas real a esta planificación resulta el criterio propio de los

vendedores fundamentando su experiencia y en función de ciertos factores en muchos de los casos de carácter interno previstos por la empresa.

- Los niveles de producción necesarios para cumplir con la estimación de ventas, resulta en la mayor parte de los periodos planificados casi imposible de cumplirlos en condiciones normales, por lo que es necesario recurrir al trabajo en tiempo extra, subcontrataciones, y variación de la mano de obra tanto fija como variable de la empresa.
- El plan de producción fue efectuado dentro de ciertas limitantes ante todo entendidas como políticas manejadas dentro de la empresa y relacionadas con este aspecto.
- Este plan productivo fue efectuado de manera unificada, debido a que los costos tanto de materia prima como de mano de obra varían poco de una línea a la otra.
- El equipo tanto operativo como administrativo de la empresa es un grupo de individuos completamente multi-funcionales, en relación al tamaño de la empresa, de sus destrezas y habilidades propias.
- Socialmente la empresa se encuentra actualmente laborando de una manera totalmente legal, procurando ante todo no solamente velar por el cumplimiento de sus objetivos y metas sino también por lo de sus integrantes y de la sociedad en general.
- Los valores organizacionales fijados dentro de la empresa constituyen los elementos básicos para la preservación de una adecuada cultura organizacional en base de la cual interactúan sus integrantes entre sí y con la sociedad.

CAPITULO 4

ETAPA III

EVALUACION FINANCIERA

4.1 ANALISIS DE COSTOS

4.1.1 ESTRUCTURA DE COSTOS ESTANDAR

Tras un exhaustivo estudio sobre la determinación promedio de la estructura de costos implicados en la fabricación del calzado, resumimos este aspecto en el siguiente cuadro (ANEXO 6, Tablas 6.1 a 6.8):

Tabla 4.1

	Producción diaria		30
	Días laborados Promedio		20
	Producción mensual		600
33%	Rubro Cuero		\$ 4,58
44%	Rubro Materiales e insumos		\$ 6,27
20%	Rubro Mano de obra directa		\$ 2,78
3%	Rubro Gastos Generales		\$ 0,46
100%	Costo de producción		\$ 14,09
	Rubro Gastos de venta		\$ 0,13
	Primer costo de venta		\$ 14,21
	Porcentaje de Financiamiento.	6%	\$ 0,85
	Primer precio de venta		\$ 15,06
	Porcentaje de Utilidad	30%	\$ 4,52
	Comisión por venta	6%	\$ 1,26
	Comisión por administración	5%	\$ 1,05
	Precio sugerido para la venta		\$21,89
	PRECIO REAL DE VENTA		\$ 21,00
	Utilidad por par		\$ 3,6251
	Porcentaje real de utilidad		24,06%

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Como aclaraciones importantes vale la pena indicar algunos aspectos contenidos en este cuadro:

- El porcentaje de financiación (6%), hace referencia al interés implícito en el costo de producto, como consecuencia del tiempo otorgado al cliente para efectuar su pago una vez concretado el negocio.

- El porcentaje de utilidad Versus el porcentaje real de utilidad, son dos índices distintos cuya diferencia radica básicamente en que el porcentaje de utilidad es la ganancia esperada por la empresa, en función de la cual se plantea un precio de venta (Precio sugerido para la venta); mientras que el porcentaje real de utilidad es la ganancia real percibida por la empresa si el producto se vende a un precio determinado (Precio real de Venta).
- La comisión por administración (5%), es un costo variable considerado en función del volumen de ventas, debido a que por incurrir en un ahorro de costos la empresa considera a todo su personal como parte del órgano productivo y operativo de la misma. De hecho en la realidad el personal administrativo es también multi-funcional como ya lo expresamos anteriormente por lo que también poseen responsabilidades en la parte productiva, cargándose todas sus remuneraciones al costo de mano de obra directa del producto. En consecuencia el 5% es un colchón de respaldo cargado al costo del producto en si.

4.1.2 ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

En consecuencia tenemos el siguiente cuadro de resumen:

Tabla 4.2

C O S T O P R E S U P U E S T A D O

Costos variables	\$13,08	por par
Costos fijos	\$1.750,00	por mes
Margen contribución	\$7,92	
P. Equilibrio	211	pares/mes
Pares de equilibrio	11,05	pares/día

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Ing. Hugo Quezada

Como consecuencia tenemos que el valor de los costos variables, son la suma de el rubro de cuero, rubro de materiales e insumos, valor de la comisión por venta, valor del porcentaje de financiación, valor por par de la caja de embalado y valor por par del flete (**ANEXO 6, Tablas 6.1 y 6.6**).

De igual forma los costos fijos resultan de la suma del total de sueldos más el total de gastos generales mensuales (ANEXO 6, tablas 6.7 y 6.8).

4.2 PRESENTACIÓN DE BALANCES

Para efectuar una adecuada proyección es necesario poseer cierta información que respalde la obtención de datos futuros proporcionados y con un alto nivel de credibilidad, por lo que para el 31 de diciembre del 2006 tenemos el siguiente estado de resultados:

Tabla 4.3

CAMINAR		
ESTADO DE RESULTADOS		
Al 31 de octubre del 2006		
Ventas		\$67.200,00
(-)Costo de Producción		\$45.078,96
Materia Prima D	\$34.710,80	
Mano de Obra Directa	\$5.860,26	
Gastos de Fabricación	\$4.507,90	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$22.121,04
(-)Gastos Operacionales		\$4.448,00
De Administración	\$3.360,00	
De Ventas	\$4.448,00	
(=) UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$17.673,04
(+) Ingresos Financieros	\$2.720,00	
(-)Egresos Financieros	\$2.400,00	
(=) UTILIDAD NETA		<u>\$17.993,04</u>

Fuente: Estado de Resultados de la Empresa “Caminar” al 31 de diciembre del 2006

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Es necesario mencionar que la empresa no posee más registros de balances anteriores, debido a que esta no lleva una contabilidad formal, sino tan solo un resumen de ingresos y egresos, razón por la cual este estado de resultados y su balance general (**ANEXO 6, Tabla 6.9**), fueron estructurados en función de estos registros y de la **Tabla 4.3** expresada con anterioridad.

En resumen tenemos que la empresa para este año obtuvo una Utilidad Neta de \$17.993,04, de la cual un 91.15% será reinvertido en la empresa para la financiación de \$16.400 correspondientes a la inversión inicial del proyecto bajo estudio.

4.3 ANALISIS Y CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO Y SUS RIESGOS IMPLICADOS.

En primer lugar es necesario efectuar una acotación importante la misma que es aplicada a todos los escenarios expuestos a continuación y que tienen que ver con la variación del capital de trabajo para los 5 años de proyección. Este rubro no presenta ninguna variación debido a la aplicación de ciertas estrategias de la empresa (buscando invertir lo menos posible en esta cantidad) y que se exponen a continuación:

- La empresa buscará una liquidez adecuada. Para ello los volúmenes de ventas proyectados deberán ser distribuidos en una gran cantidad de mayoristas o clientes con bajo volumen de compra, con la finalidad de recuperar la cartera en un plazo no más allá de 60 días, en lugar de centralizar dichas ventas con un pequeño grupo de clientes los cuales por motivos de facilidad de pago en función de los montos de compra exigirán un plazo mayor.
- Por otro lado se pretende centralizar las compras de materia prima e insumos con los proveedores que actualmente posee la empresa (**Tabla 3.1**), con lo cual, al adquirir grandes volúmenes de sus productos (para un efectivo cumplimiento de los volúmenes de ventas), el crédito exigido a estos deberá ser mayor al prestado actualmente (estimado para una posible negociación; 120 días).

- De esta forma la empresa al cobrar a sus clientes dentro de un tiempo de 60 días y al pagar a sus proveedores dentro de un plazo de 120 días, en la diferencia de tiempo 60 días la empresa puede volver a rotar el dinero de los proveedores en actividades productivas sin necesidad de requerir dinero extra para su funcionamiento operativo.
- Otro aspecto importante tiene que ver con la política de la empresa “CERO INVENTARIO”, es decir esta produce únicamente lo que vende, por lo que el stock de materia prima e insumos deberá ser el necesario para la producción de una semana siempre y cuando exista un respaldo de ventas. Por otro lado lo producido es inmediatamente entregado al almacén o mayorista sin que exista un inventario de producto terminado.

En segundo lugar tenemos que el precio del producto se mantuvo durante los cinco años de proyección, sin considerar aspectos inflacionarios o incremento de costos debido a la estrategia competitiva y de marketing establecida por la empresa. Todo esto justificado por la excesiva competencia existente actualmente y que lleva únicamente al mercado a una situación netamente de consumo y precios.

En tercer lugar tenemos que la tasa de descuento aplicada para esos 3 escenarios será siempre de un 35 % la misma que se encuentra justificada por aspectos como el riesgo país; el riesgo de mercado, y el costo de oportunidad asumido por la empresa. La composición exacta de los porcentajes de esta tasa es muy difícil de desglosar técnicamente debido a que la misma fue consultada en la Superintendencia de Compañías y como un referente para la aplicación al sector productivo, dentro del cual se desenvuelve la Empresa; es decir, que esta tasa fue una recomendación presentada por esta institución que generalmente se aplica para este tipo de organizaciones en el medio.

En cuarto lugar tenemos que, para el cálculo de la variación de las ventas necesarias para obtener los flujos incrementales de efectivo, se consideró como volumen de ventas base (sin considerar las inversiones en activos a efectuar) a la capacidad productiva actual de la empresa (900 pares por mes), para luego establecer una diferencia con el volumen de ventas proyectado es decir:

VARIACION DE VENTAS: 900 pares mes (capacidad productiva actual) - Proyección

Con este análisis invariable para el periodo de proyección, y para todos los escenarios, procedemos a explicar las características propias de cada situación en función de ciertas situaciones consideradas a continuación:

ESCENARIO NORMAL (ANEXO 6, Tabla 6.11)

Al analizar este escenario se consideraron los siguientes aspectos importantes influyentes sobre este y detallados a continuación:

- En lo referente a costos de producción y por la experiencia misma de la empresa el valor de la materia prima, gastos de fabricación están concordados cada dos años, causado por el incremento de un 7% aproximadamente en lo referente a ajustes de precios, expuestos por los proveedores. En consecuencia este rubro esta ajustado en el año 2009 y 2011.
- En lo referente a la mano de obra directa esta se ajusta cada dos o tres años en un porcentaje aproximado de un 4% y en función de un mutuo acuerdo entre las partes dependiendo de aspectos macro económicos y que inciden en un ajuste de precios a nivel nacional, entre otros. Este rubro se ajusta únicamente en el año 2009.
- Los gastos de administración y ventas se encuentran ajustados desde el año 2007 en adelante en una proporción aproximada de un 3% índice que corresponde al incremento de la inflación proyectada por el departamento de investigaciones económicas del Banco Central del Ecuador para los próximos 5 años.

En conclusión tenemos que este escenario resulta bastante provechoso para la empresa en cuanto a sus niveles de ganancias y beneficios expuestos al ejecutar este proyecto. Con ello tenemos un valor actual neto de \$ 49.092,22 y con una tasa interna de retorno de 128%.

Quizás estas cifras resulten bastante exageradas pero al momento de considerar el funcionamiento actual de la empresa en marcha, tenemos que este proyecto

constituye tan solo un aspecto de mejoramiento y crecimiento de la empresa cuyas inversiones y gastos no son lo suficientemente fuertes como cuando se inicia un nuevo negocio.

ESCENARIO PESIMISTA (ANEXO 6, Tabla 6.12)

Este escenario fue construido considerando los siguientes aspectos:

- Que el volumen de ventas para los 5 años de proyección disminuirá en un 10% aproximadamente situación que obedece a posibles aspectos de problemática económica social y política suscitadas en el país y que ante todo se encuentran en función del gobierno en curso, dentro de estos aspectos podríamos incluir variables como: ineficiencia del órgano productivo del país a causa del incremento en costos de la materia prima extranjera, incremento de los índices de desempleo, incremento de niveles de inflación, corrupción, disminución del PIB, entre otros aspectos.
- De igual manera se considera que a causa de esta problemática política social y económica del país, las perspectivas de exportación de la empresa no se llevarían a cabo debido a la desconfianza generada por los inversionistas extranjeros en el país , además de aspectos relacionados con competitividad, mano de obra especializada, entre otros. Con esto las ventas se encuentran ajustadas a la tendencia y comportamiento del mercado interno y expuestas en el grafico 3.2 del capítulo 3 pagina 43.
- Otro aspecto considerado en esta proyección tiene que ver con un incremento anual del 7% de materia prima y gastos de fabricación a más de un 4% de mano de obra directa como consecuencia de la influencia de dichos aspectos macroeconómicos detallados anterior mente.
- De igual manera los gastos operativos de administración y ventas están ajustados anualmente en un 3% índice correspondiente al porcentaje de inflación proyectado por el Banco central del Ecuador.

En conclusión tenemos que a pesar de la consideración de una situación totalmente inestable en el país y para la empresa; el valor actual neto de este proyecto asciende a un rubro de \$18.205,58 (lo cual sigue siendo rentable para la organización), y una tasa interna de retorno de un 67% con esto consideramos que el proyecto sigue siendo viable aun cuando las consideraciones normales no se hayan cumplido de acuerdo a lo esperado.

ESCENARIO OPTIMISTA (ANEXO 6, Tabla 6.13)

En esta situación se considera los siguientes aspectos:

- Que la reacción misma del mercado nacional en el periodo de proyección sea totalmente favorable con respecto a la aceptación de nuestro producto con lo cual las ventas se incrementarían en un 10% anual aproximadamente.
- Que la reacción del mercado internacional una vez que la empresa haya iniciado sus actividades de exportación (junto con el Cluster de cuero y calzado), resulte bastante prometedora con lo cual sus niveles de ventas se incrementarían en 6.000 unidades aproximadamente en el 2010 y 2011 respectivamente.
- Los costos de fabricación y gastos operativos se mantienen conservando las consideraciones efectuadas en el escenario normal.

En conclusión tenemos que el proyecto visto desde este escenario resulta aún mucho más favorable para la empresa, debido a que se obtiene un valor actual neto de \$74.567,02 con una tasa interna de retorno de un 168%.

En términos generales encontramos de que este proyecto visto desde cualquier escenario resulta bastante viable para la empresa debido a que en ninguno de ellos se presenta un valor actual neto negativo justificándose a través de la existencia de la empresa como una organización constituida y en funcionamiento cuya necesidad de emprender este proyecto es tan solo para experimentar un

crecimiento sostenido y solventado por diversas situaciones presentes en el medio y que afectan de variadas formas su actividad.

DECISIONES ESTRATEGICAS

- La ejecución de este proyecto es completamente viable fuera cual fuese el escenario dentro del cual este se desenvuelva ya que en cualquier situación y pese a factores externos influyentes y no controlados por la empresa, el valor actual neto y la tasa interna de retorno son favorables, por cuanto la inversión en activos fijos y la contratación de nuevo personal para la empresa y para el efectivo cumplimiento de los niveles de ventas proyectados resulta conveniente. **(ANEXO 6, Tabla 6.14).**

4.4 RIESGOS IMPLICITOS.

Dentro de los posibles riesgos implicados en la ejecución de este proyecto tenemos los siguientes:

- El incumplimiento de la cantidad de unidades vendidas.
- Un incremento inesperado o excesivo de la materia prima directa y otros insumos por parte de los proveedores de la empresa.
- Reajustes inesperados de los niveles de ingresos o sueldos básicos con lo cual el costo de la mano de obra directa se incrementaría.
- Un incremento sobre estimado de la variación de la inflación anual con lo cual los costos de producción y gastos operativos se verían afectados por este hecho.
- La posible disolución del Cluster de Cuero y Calzado debido a factores ajenos aún en condiciones estables de la economía.

4.5 FINANCIACION DEL PROYECTO

Específicamente la compra de los activos fijos involucrados en este proyecto serán financiados en un ciento por ciento a través de utilidades retenidas por la empresa, tanto en el año 2006, como en el 2008. Actualmente se encuentra

determinado que las utilidades generadas en el año 2006 y que ascienden a un monto de \$17.993,04, son suficientes como para invertir en el costo inicial del proyecto y que tiene un valor de \$16.400.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO.

- Al considerarse la empresa como una organización aun pequeña resultaría bastante contradictorio el restar su competitividad incrementando sus costos por gastos operacionales de administración mas aun cuando la parte profesional de esta sección es la propietaria de la organización, la misma que ejecuta de manera paralela actividades o funciones ligadas al proceso productivo (mano de obra directa). Por esta razón lo que se ha planteado en la empresa es cargar sus sueldos al costo mismo del producto para que este sea absorbido directamente por el mercado, sin dejar de lado a la función administrativa como un aspecto de vital importancia y solventada como un costo variable adicional al costo de producción del producto (5%).
- Al analizar la viabilidad financiera del proyecto en sus distintos escenarios tenemos que existen factores externos y no controlados por la empresa que influyen radicalmente en el costeo de estos, los mismos que obedecen a razones de tipo macro económica.
- Desde cualquier perspectiva o escenario el proyecto resulta bastante viable debido a que en todos los casos se obtiene un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno considerable. En función de este aspecto se recomendaría a la gerencia el considerar las utilidades producidas en cada año de ejecución de este proyecto como una posibilidad de inversión en un nuevo negocio de igual o de distinta naturaleza, pudiéndose experimentar de esta forma un crecimiento vertical u horizontal dependiendo de la viabilidad de su estudio.

CONCLUSIONES

- Actualmente el mercado de calzado nacional, presenta necesidades típicas y tradicionales (moda, tendencias, etc.), en torno a las cuales, una gran cantidad de empresas de calzado encaminan sus esfuerzos hacia la satisfacción de dichas exigencias, generándose de esta forma una competencia muy intensa y en muchos de los casos, desleal. Sin embargo son muy pocos los productores que de una u otra forma tratan de salirse de esta corriente, e intentan buscar alternativas de mercados emergentes en función de los cuales tratan de desarrollar o crear necesidades de consumo para una nueva línea de calzado; en esta corriente, investigaciones actuales efectuadas por el CIATEC de México, logró determinar, nuevos mercados de calzado emergentes, muy poco competidos, y con una gran perspectiva de crecimiento y consumo para un futuro, siendo entre estos; una de las posibles opciones una mezcla de la medicina con la tecnología de calzado generando de esta forma líneas de zapatos para diabéticos, zapatos que incrementan el tamaño de las personas de talla baja, zapato antiestrés, entre otros. De igual forma se encuentra totalmente comprobado la gran cantidad de demanda de calzado para astronautas por parte de los Estados Unidos de Norte América versus una pequeña cantidad de productores de calzado de esta línea. En este contexto a simple vista pensamos que las inversiones para el desarrollo de este tipo de calzado son demasiado elevadas, pensemos por otra parte que el mercado para estos productos aún son emergentes y poco explotados.
- Dentro de la industria del calzado en el Ecuador, existe un bajo porcentaje de mano de obra especializada para la elaboración de este producto, por lo que en un 90% de las empresas existentes a nivel nacional, su componente humano aprendió a construir zapatos, a partir de sus, capacidades, habilidades y destrezas, considerando su experiencia en muchos de los casos, como un factor preponderante de su eficiencia y eficacia, sin embargo muy pocas empresas consideran el hecho de que existen entidades o instituciones, a nivel nacional e internacional, que una u otra forma, brindan servicios de apoyo a empresas a nivel nacional, razón por la cual consideramos necesario de que nuestra organización debería buscar un apoyo de estos con la finalidad de importar

servicios profesionales en esta área, buscando así aplicar una táctica que con el tiempo perdure y que es “LA FORMACION DE FORMADORES”.

- Considerando la excesiva competencia dentro de la industria del calzado a nivel nacional e internacional, actualmente es imposible hablar del hecho de que una pequeña empresa como Caminar, pueda hacer frente, por si sola, a esta corriente externa, razón por la cual, y aunque en nuestro país todavía resulte nuevo, el termino ASOCIATIVIDAD, la empresa ha formado ya parte de un grupo de pequeñas y medianas empresas, cuya finalidad única es la de tratar de unir fuerzas y salir como un solo ente productivo, a mercados internacionales y muy rentables.
- Quizá una de las razones por la cual muy pocas empresas de calzado efectúen evaluaciones de proyectos, sea ante todo, porque en primer lugar muchos de los propietarios de estas empresas resultan ser los mismos empleados de empresas grandes en las cuales alguna vez laboraron, y cuyos conocimientos en la mayor parte de los casos, obedecen a cifras comprobadas de alfabetismo que no van mas allá de un nivel secundario. Por otra parte las empresas que a lo mejor tienen recursos para efectuar estos análisis, no lo hacen por el simple hecho de atribuir un fracaso a estas investigaciones debido a la creciente inestabilidad tanto económica, como política y social reinante en el país, en función de la cual la volatilidad, de ciertos factores muy importantes e implícitos en la economía es demasiado alta. Con esta aseveración muchas empresas de calzado planifican sus actividades en forma anual como mucho, buscando desarrollar sus perspectivas de ganancias a corto plazo, dejando para el mediano y largo plazo aspectos de baja incidencia en su economía interna.

RECOMENDACIONES:

- Como ya se analizó y a la vez se corroboró el tamaño del mercado de Cuenca (115.884 pares por mes), en relación al nivel de cobertura de este por parte de la empresa, y que no llega ni si quiera a un 0,01%; creemos que es necesario el efectuar un exhaustivo estudio de marketing en torno al cual se pueda determinar estrategias con las cuales la empresa pueda cubrir un mayor porcentaje del mercado, las mismas que pudieran ser proyectadas a nivel nacional.
- Uno de las posibles formas para tratar de mejorar la eficiencia y eficacia del proceso productivo, sería básicamente el perfeccionar los niveles de especialización de la mano de obra en la empresa, por lo cual aconsejamos que sea el propio gerente de producción de la empresa quien por medio de instituciones de apoyo a la industria nacional pueda asistir a capacitaciones en el extranjero, viéndose como tentativa para esta consideración el **CENA** de Colombia o el **PISIE** (Politécnico Internazionale per lo Sviluppo Industriale ed Economico) de Italia.
- Por simple análisis de la tecnología actual y futura de la empresa podemos aseverar de que esta estaría en capacidad de desarrollar calzado especial para mercados emergentes, pudiéndose comenzar por el zapato para diabéticos, cuya construcción y desarrollo especializado radica en el adecuado diseño y estructura de sus materiales componentes (los mismos que si existen en el país), sin repercutir en cambios exagerados en la capacitación de la mano de obra.
- Una de las posibles alternativas para la disminución del costo del producto en lo referente al rubro de Materia Prima Directa e Insumos, es el tratar de buscar fuentes alternativas de compra en otros países, siendo los más opcionados por sus costos Perú, Bolivia o Venezuela.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

BARRY Render **Principios de Administración de Operaciones,**
JAY Heizer 5ta. Edición, editorial Prentice Hall, México 2004,

ILPES, **Guía para la Presentación de Proyectos,**
1ra. Edición, editorial universitaria Santiago de
Chile, México 1973, 230pags.

KOTLER Philip, **Dirección de Marketing,** Edición del milenio,
editorial Person Educación, España 2000, 813 pags.

OCAMPO S. José **Costos y Evaluación de Proyectos,** 1ra. Edición,
editorial Continental, México 2002, 266 pags.

VARELA V. Rodrigo, **Innovación Empresarial,** 2da. Edición,
Pearson Education, Bogotá, 2001, 400 pags.

INTERNET

<http://www.estrategy-business.com/strategy/00106/page1.html> 16 enero 2006

<http://www.mfgeng.com> 16 enero del 2006

<http://www.patriacultural.com.mx> 16 enero del 2006

OTROS

Curso de Administración de la Producción. Ing. Héctor Córdova. CIATEC.
México 2006.

ANEXOS

ANEXO 1



DIAGNOSTICO DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE CALZADO CUENCA

1. - DATÓS DE LA EMPRESA.

1.1- Razón social. CAMINAR

1.2.- Dirección (completa) Bosque de monay No. 2 Bloque 7 Villa 27

1.3.- Teléfono(s). 809706

1.4.- Fax. -----

1.5.- Giro de la empresa. Fabricante de Calzado

1.6.- R.F.C -----

1.7.- e-mail grupo.caminar@hotmail.com

2.- PERFIL DE LA EMPRESA.

2.1.- TAMAÑO DE LA EMPRESA.

2.1.1.- NUMERO EMPLEADOS (INCLUYENDO TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA): 8
 Chica (1- 15) Pequeña(16-100) Mediana(101-250) Grande (250 o más)

2.1.2.- PRODUCCIÓN DIARIA. 25 pares/día
 De 100a 250 De 251 a 500 De 501 a 700 De 701 a 1000 Mas de 1000

2.1.3.- METROS CUADRADOS DE CONSTRUCCIÓN 90 metros cuadrados
 aproximadamente

2.2.- EXPERIENCIA EN EL SECTOR (NUMERO DE AÑOS EN EL RAMO)

2.2.1.- ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR (LA EMPRESA ACTUALMENTE EXPORTA) 6 años
 Ninguna Poca (un año) Mediana(1-5 años) Amplia(6 a 10 años) Muy amplia(más de 10 años)

2.3.- INFRAESTRUCTURA.

2.3.1.- Numero total de edificios:..... 1

2.3.2.- Num. de edificios para producción:..... 1

2.3.3.- ¿Tiene identificadas las necesidades de?.....
 Remozamiento Adecuación o ampliación Construcción nueva Ninguna

2.3.8.- ¿La distribución actual de las áreas?

Es correcta Requiere ligeros ajustes Requiere ajustes mayores

2.4.- Disponibilidad de energía Eléctrica.

2.4.1.- Tipo de acometida eléctrica de que dispone la planta. Monofasica de 220 Volts

2.4.2.- Tipo de servicio contratado.

dos fases tres fases en baja tensión tres fases en alta tensión

2.4.3.- ¿Cuentan con equipos de protección para el caso de sobrecargas o variaciones de voltaje?

Si No

2.4.4.- Condiciones de la Instalación eléctrica.

Mala Regular Buena Muy Buena

2.5.- Otros servicios de infraestructura.

2.5.1.- Disponibilidad de Agua y drenajes.

Mala Regular Buena Muy Buena

2.5.2.- Líneas telefónicas contratadas..... _____

2.5.3.- Comunicación vía Internet. En casa

Existe No existe
 mala Regular Buena Muy Buena

2.5.5.- ¿La iluminación de la planta es adecuada?

Si No

2.5.6.- Condiciones del sistema de ventilación de la planta

Mala Regular Buena Muy Buena

2.5.7.- ¿Se cuenta con salidas de emergencia?

Si No

2.5.8.- ¿Se cuenta con equipos de extinción contra incendios?

Si No

3- ORGANIZACIÓN.

3.1.- TIPO DE ORGANIZACIÓN.

3.1.1.- ¿Esta correctamente definido el organigrama de la empresa?

Si No

3.2.- DOCUMENTACIÓN.

3.2.1.- ¿Tienen Manual de Organización?

Sí No

3.2.2.- ¿Tiene Manual de Políticas y Procedimientos?

Sí No

3.2.3.- ¿Cuentan con programas de capacitación y adiestramiento?

Sí

No

4.- PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

USUARIO	TIPO DE ZAPATO (CANTIDADES)									TOTAL
	VESTIR	CASUAL	SPORT	SEGURIDAD	BOTA	SANDALIA	ZAPATILLA	MODA	OTROS Mocasi n	
HOMBRE		90%								
JOVEN										
DAMA		10%								
NIÑA										
NIÑO										
BEBE										

5.- SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN.

SISTEMA		TOTAL PARES	OBSERVACIONES
PEGADOS		100%	
COSIDO	LOCKSTITCHER		
	STITCHER		
	WELT		
	SEMI WELT		
MOLDEADO	INYECTADO		
	VULCANIZADO		
CALIFORNIA			
GUANTE	COSIDO FUERA DE HORMA		
	COSIDO EN LA HORMA		
OTROS			

6.- TECNOLOGÍA Y MANTENIMIENTO.

6.1.- GRADO DE MECANIZACIÓN.6.1.1.- Departamento de Corte.

6.1.1.1.- Forma de corte. Manual Mecanizado Mixto

6.1.2.- Departamento de Preliminares:

6.1.2.1.- Forma de operación
Manual Mecanizado Mixto

6.1.2.2.- Tipoy cantidad de maquinaria:

Destallar	<input type="checkbox"/>	Dobladillar	<input checked="" type="checkbox"/>
Foliar	<input checked="" type="checkbox"/>	Perforar en Royal	<input checked="" type="checkbox"/>
Rayar	<input checked="" type="checkbox"/>	Cambrear	<input checked="" type="checkbox"/>
Cabina para pintar filos	<input checked="" type="checkbox"/>	Troquelar	<input checked="" type="checkbox"/>
Dividir	<input checked="" type="checkbox"/>	Entretelar	<input checked="" type="checkbox"/>
Inyectar casco	<input checked="" type="checkbox"/>	Perforar medallón	<input checked="" type="checkbox"/>

Otras: Maquina para reactivar la puntera de termoplástico

6.1.3.- Departamento de Pespunte:

6.1.3.1.- Forma de operación

Manual

Mecanizado

Mixto

6.1.3.2.- Tipo y cantidad de maquinaria.

Zig-zag	<input checked="" type="checkbox"/>	Plana de 1 aguja	<input type="checkbox"/> 2	Plana de 2 agujas	<input checked="" type="checkbox"/>
Poste de 1 aguja	<input type="checkbox"/> 1	Poste de 2 agujas	<input type="checkbox"/> 1	Ribete Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>
Puritan	<input checked="" type="checkbox"/>	Singer de piquete	<input checked="" type="checkbox"/>	Hacer bordo	<input checked="" type="checkbox"/>
Ojillar	<input checked="" type="checkbox"/>	Asentar costura	<input checked="" type="checkbox"/>	Pegar cinta de refuerzo	<input checked="" type="checkbox"/>
Amartillar	<input checked="" type="checkbox"/>	Para vivos de bota	<input checked="" type="checkbox"/>	De codo	<input checked="" type="checkbox"/>
De grapar hebilla	<input checked="" type="checkbox"/>	Remachar varios	<input checked="" type="checkbox"/>	Para resorte	<input checked="" type="checkbox"/>
De bordo Adler	<input checked="" type="checkbox"/>	Jaretear Bonis	<input checked="" type="checkbox"/>	Strobel	<input checked="" type="checkbox"/>

Otras: Cosido upanca

6.1.4.-Departamento de montaje.

6.1.4.1.-Forma de operación

Manual

Mecanizado

Mixto

6.1.4.2.-Tipo y cantidad de maquinaria.

Conformar talón	<input checked="" type="checkbox"/>	Grapadora	<input checked="" type="checkbox"/>	Vaporizador	<input checked="" type="checkbox"/>
Costura welt	<input checked="" type="checkbox"/>	Centrar y montar puntas	<input type="checkbox"/> 1	Costura stitcher	<input checked="" type="checkbox"/>
Montar talones	<input checked="" type="checkbox"/>	Horno secador	<input checked="" type="checkbox"/>	Flameadora sofrion	<input checked="" type="checkbox"/>
Asentar montado	<input checked="" type="checkbox"/>	Recortar sobrante	<input checked="" type="checkbox"/>	Costura lockstitcher	<input checked="" type="checkbox"/>

Otras: Clavadora de tacones y Freezer

6.1.5.-Departamento de pegado y acabado:

6.1.5.1.-Forma de operación

Manual

Mecanizado

Mixto

6.1.5.2.-Tipo y cantidad de maquinaria.

Cardadora	<input type="checkbox"/> 1	Asentar cerco	<input checked="" type="checkbox"/>	Rayar p/cardar	<input checked="" type="checkbox"/>
Aplicar pegamento	<input checked="" type="checkbox"/>	Torre de secado	<input checked="" type="checkbox"/>	Activador	<input type="checkbox"/> 1
Prensa	<input type="checkbox"/> 1	Recortar entresuela	<input checked="" type="checkbox"/>	Costura Stitcher	<input checked="" type="checkbox"/>
Costura Lockstitcher	<input checked="" type="checkbox"/>	Desvirar	<input checked="" type="checkbox"/>	Banco de lijas	<input checked="" type="checkbox"/>
Enfierrar	<input checked="" type="checkbox"/>	Marcar carretilla	<input checked="" type="checkbox"/>	Apomazar	<input checked="" type="checkbox"/>
Banco para stain	<input checked="" type="checkbox"/>	Banco para relujado	<input checked="" type="checkbox"/>	Troquelar suela	<input checked="" type="checkbox"/>

Otras: _____

6.1.6.-Departamento de adorno:

6.1.6.1.-Forma de operación.

Manual

Mecanizado

Mixto

6.1.6.2.-Tipo y cantidad de maquinaria:

Emplantillar	<input checked="" type="checkbox"/>	Lavar	<input checked="" type="checkbox"/>	Planchar bocas	<input checked="" type="checkbox"/>
Flameadora	<input checked="" type="checkbox"/>	Planchar tubo	<input checked="" type="checkbox"/>	Cabina para pistolear	<input checked="" type="checkbox"/>
Brochuelo	<input type="checkbox"/> 1	Armar caja	<input checked="" type="checkbox"/>	Troquelar caja	<input checked="" type="checkbox"/>
Recortar forro	<input checked="" type="checkbox"/>	Conformar tubo	<input checked="" type="checkbox"/>		

Otras : Planchadora de caña

6.1.7.-Departamento de avíos: No aplica

6.1.7.1.-Forma de operación.

Manual

Mecanizado

Mixto

6.1.7.2.-Tipo y cantidad de maquinaria.

Suajadora	<input checked="" type="checkbox"/>	Igualadora de suela	<input checked="" type="checkbox"/>	De puente	<input checked="" type="checkbox"/>
Troqueladora	<input checked="" type="checkbox"/>	Viceladora	<input checked="" type="checkbox"/>	Descoladora	<input checked="" type="checkbox"/>
Encerquilladora	<input checked="" type="checkbox"/>	Descoladora	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicar adhesivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Pintar cantos	<input checked="" type="checkbox"/>	Descolar	<input checked="" type="checkbox"/>	Banco de lijas	<input checked="" type="checkbox"/>
Prensa	<input checked="" type="checkbox"/>	Conformar planta	<input checked="" type="checkbox"/>	Elaborar cerco	<input checked="" type="checkbox"/>

Otras:

6.2.-PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO.

6.2.1.- ¿Existen programas de mantenimiento preventivo?

Sí

No

6.2.2.-¿ Se encuentra definida el área para taller de mantenimiento?

Sí

No

6.2.3.-¿ Cuenta con experiencia para aplicar mantenimiento preventivo el personal?.

Sí

No

6.2.4.- ¿Se cuenta con sistema de administración del mantenimiento?

Sí

No

6.3.-IDENTIFICACIÓN DE REFACCIONES CRÍTICAS.

6.3.1.- ¿ Se tienen identificadas las refacciones por su importancia?

Sí

No

6.3.2.- ¿Se cuentan con los manuales de partes de toda la maquinaria?

Sí

No

6.4.-PROGRAMAS DE SUSTITUCIÓN O RENOVACIÓN.

6.4.1.- ¿Existen programas de renovación o sustitución de maquinaria y equipo?

Sí

No

6.5.-TIEMPOS DE RESPUESTA:

6.5.1.- ¿El tiempo de respuesta en la adquisición de refacciones es?

Muy lento.

Lento

Rápido

muy rápido

inmediato

6.5.2.- ¿El tiempo de respuesta en la adquisición de refacc. que se compran en el extranjero es?

Muy lento.

Lento

Rápido

muy rápido

inmediato

No cuentan con compras en el extranjero

7.- RECURSOS HUMANOS.

7.1.-DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.

Personal administrativo.....	2	
Personal de Supervisión:.....	1	
Personal Departamento de corte.....	1	
Personal Departamento de respunte.....	1	
Personal Departamento de montado.....	1	
Personal Departamento de Pegado y Acabado.....	1	
Personal Departamento Adorno.....	1	
Personal Departamento de Avíos.....		Personal
Mantenimiento.....	total	8

7.2.-GRADO DE ESCOLARIDAD.

Personal analfabeto.....	----
Personal con primaria incompleta.....	----
Personal con primaria.....	4
Personal con secundaria.....	
Personal con bachillerato o grado similar...	
Personal con grado técnico.....	
Personal con profesional.....	4

7.3.-ANTIGÜEDAD PROMEDIO.

Personal con menos de un año de antigüedad.....	1
Personal con un año de antigüedad.....	
Personal con un año a cinco años.....	7
Personal con mas de 5 años.....	

7.4.-EDAD PROMEDIO.

Personal de 18 a 20 años.....	2
Personal de 21 a 25 años.....	2
Personal de 25 a 30 años.....	2
Personal de 30 a 40 años.....	1
Personal de 40 a más años.....	1

8.- ABASTECIMIENTOS.

8.1.-CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES.

8.1.1.- ¿Existe en la empresa algún método de clasificación de los proveedores?
Sí No

8.1.2.- ¿Se conoce la capacidad de abastecimiento de los proveedores?
Sí No

8.1.3.- ¿Se conocen los controles de calidad que ejercen los proveedores?
Sí No

8.2.- RELACION PROVEEDORES - PLANTA.

8.2.1.- ¿Se visita en forma regular las plantas de los proveedores?

Sí

No

8.2.2.- ¿Visitan en forma regular los proveedores nuestra planta?

Sí

No

9.- DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO.

9.1.- INFRAESTRUCTURA DEL AREA

9.1.1.- ¿Se encuentra formalmente instalada el área de Diseño y Desarrollo del producto?

Sí

No

9.1.2.- ¿Se tiene desarrollado el comité de Diseño y Desarrollo?

Sí

No

9.2.- RECOPIACION DE TENDENCIAS

9.2.1.- ¿Se asiste a ferias de calzado nacionales?

Sí

No

9.2.2.- ¿Realizan estudios de mercado?

Sí

No

9.3.- ESPECIFICACIONES Y DESARROLLOS

9.3.1.- ¿Se elaboran especificaciones de producto?

Sí

No

9.3.2.- ¿Se elaboran especificaciones de los materiales?

Sí

No

9.3.3.- ¿Se realizan pruebas de campo?

Sí

No

9.3.4.- ¿Se desarrollan hojas de instrucción?

Sí

No

10.- BODEGAS.

10.1.1.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

10.1.1.1.- ¿Esta determinado el manual de organización del área?

No existe.

Existe pero no se

respeto.

Existe pero no es

formal.

Esta formalizada

10.2.1.- MANUAL DE OPERACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

10.2.1.1.- ¿Esta determinado el manual de operación y procedimientos del área?

No existe Existe pero no se respeta Existe pero no se aplica Existe y esta actualizado

10.3.1.- CONTROL DE ALMACENES:

COMO SE EJECUTA EL	NO EXISTE	MANUAL	COMPUTARIZADO
CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS			Si
CONTROL DE EXISTENCIAS			Si
PUNTOS DE REORDEN	No		
CONTROL DE MAXIMOS Y MINIMOS			Si
CONTROL DE PRESUPUESTOS			Si

10.4.1.- INSTALACIONES FÍSICAS.

CONCEPTO EVALUADO	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
LOCALIZACIÓN FÍSICA DEL ALMACEN			X	
ACCESO A LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN			X	
FACILIDAD DE ACCESO DE LOS PROVEEDORES			X	
SEGURIDAD Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN	X			
APROVECHAMIENTO DEL ÁREA DE ALMACEN				X
APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO				X
DISTRIBUCIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO			X	
DISTRIBUCIÓN ESTRATEGIGA DE LOS MATERIALES			X	
CONTROL DE ACCESO			X	

10.5.1.- CONDICIONES AMBIENTALES.

10.5.1.1.- HUMEDAD:

Muy seco Seco Regular Húmedo Muy húmedo

10.5.1.2.- CALOR

Muy caluroso Caluroso Templado Frío Muy frío

10.5.1.3.- VENTILACIÓN:

Mala Regular Buena Muy buena

10.5.1.4.- ILUMINACION:

Mala Regular Buena Muy buena

10.6.- ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO (No cuenta con almacén de producto terminado)

10.6.1.- OTROS ATRIBUTOS:

ATRIBUTO	BUENO	REGULAR	MALO
ORDEN GENERAL DEL ALMACEN			
MANEJO DE MATERIALES			
DISCIPLINA Y CONTROL			
LIMPIEZA			

10.6.2.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

10.6.2.1.- ¿Esta determinado el manual de organización del área?

No existe. Existe pero no se respeta. Existe pero no es formal. Esta formalizada

10.6.3.- MANUAL DE OPERACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

10.6.3.1.- ¿Esta definido el manual de operación y procedimientos del área?

No existe Existe pero no se respeta Existe pero no se respeta Existe y esta actualizado

10.6.4.- CONTROL DE BODEGAS:

COMO SE EJECUTA EL	NO EXISTE	MANUAL	COMPUTARIZADO
CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS			
CONTROL DE EXISTENCIAS			
CONTROL DE RUTAS			
CONTROL DE ENTREGAS A LOS CLIENTES			
CONTROL DE STOCK			
CONTROL DE DEVOLUCIONES			

10.6.5.- INSTALACIONES FÍSICAS.

CONCEPTO EVALUADO	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
LOCALIZACIÓN FÍSICA DEL ALMACEN				
ACCESO DE LAS ÁREAS DE PRODUCTO TERMINADO				
FACILIDAD DE ACCESO DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE				
SEGURIDAD Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN				
APROVECHAMIENTO DEL ÁREA DE ALMACEN				
APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO				
DISTRIBUCIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO				
DISTRIBUCIÓN ESTRATEGICA PARA EL TRAFICO DE ENTREGAS				
CONTROL DE ACCESO				

11.- PROCESO

11.1.- CORTE O DESTROZADO.

11.1.1.- SISTEMAS Y PRESUPUESTOS

11.1.1.1.- ¿La programación del área es? Por Stock

Corte por lotes Corte por acumulado Otro

11.1.1.2.- ¿La forma de elaborar los presupuestos es por medio de? Experiencia

C A D ó Similar Russ & Small Hoja cuadriculada Bastidor Maquina de Medir Otro

11.1.2.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.1.2.1.- ¿El método utilizado para el destrozado es? Experiencia

Par por par De todo a todo Por tipo de material Por células de trabajo Otro

11.1.3.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO.

11.1.3.1.- ¿Esta perfectamente definida el área del departamento de corte?

Si No

11.1.3.2.- ¿La ubicación del área de corte la considera?

Mala Regular Buena Muy buena

11.1.3.3.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, herramental, pasillos y otros aspectos, la considera?

Mala Regular Buena Muy buena

11.1.4.- CONDICIONES DE HERRAMIENTAS.

11.1.4.1.- ¿El estado físico de las molduras y suajes es?

Mala Regular Buena Muy buena

11.1.4.2.- ¿La identificación y control de molduras es?

Mala Regular Buena Muy buena

11.1.5.- INVENTARIOS.

11.1.5.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?

Si No

11.1.5.2.- ¿El nivel de inventarios actual corresponde a? No tienen inventario

2 horas de medio día de un día de dos días de Más de tres
producción producción producción producción días

11.2.- PRELIMINARES

11.2.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.2.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de preliminares es?

Manual Mecanizado Mixto

11.2.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?

Par por par Lote completo Célula de trabajo Otro

11.2.1.3.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?

Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.2.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.2.2.1.- ¿Esta perfectamente definida el área del departamento de preliminares?

Si No

11.2.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?

Mala Regular Buena Requiere cambios

11.2.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.2.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?

Si No

11.2.4.- INVENTARIOS

11.2.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?

Si No

11.2.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?
2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.2.4.3.- ¿El Inventario de producto en proceso es igual a?
2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.3.- PESPUNTE.

11.3.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.3.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de pespunte es?
Manual Mecanizado Mixto

11.3.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?
Par por par Lote completo Célula de trabajo Otro

11.3.1.3.- ¿Considera que el sistema de trabajo actual es adecuado?
Si No Requiere cambios

11.3.1.4.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?
Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.3.1.5.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?
Bueno Malo Requiere cambios

11.3.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.3.2.1.- ¿La ubicación del área de pespunte la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.3.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.3.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.3.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?
Si No

11.3.4.- INVENTARIOS

11.3.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?
Si No

11.3.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?
2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.3.4.3.- ¿El Inventario de producto en proceso es igual a?
2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.4.- MONTADO.

11.4.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.4.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de montaje es?
Manual Mecanizado Mixto

11.4.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es? Rink system
 Par por par Mano en mano Banda plana Riel Carretilla Otro

11.4.1.3.- ¿Considera que el sistema de trabajo actual es adecuado?
 Si No Requiere cambios

11.4.1.4.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?
 Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.4.1.5.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?
 Bueno Malo Requiere cambios

11.4.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.4.2.1.- ¿La ubicación del área de montado la considera?
 Mala Regular Buena Requiere cambios

11.4.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?
 Mala Regular Buena Requiere cambios

11.4.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.4.3.1.- ¿Las condiciones de la horma son?
 Malas Regulares Buenas Requiere ajustes

11.4.3.2.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?
 Si No

11.4.4.- INVENTARIOS

11.4.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?
 Si No

11.4.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?
 2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.4.4.3.- ¿El inventario de producto en proceso es igual a?
 2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.5.- PEGADO.

11.5.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.5.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de pegado es?
 Manual Mecanizado Mixto

11.5.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es? Rink system
 Par por par Mano en mano Banda plana Riel Carretilla Otro

11.5.1.3.- ¿El sistema de ensuelado es por?

Pegado Inyección Vulcanización Tejido Otro

11.5.1.4.- ¿El sistema de secado es por?

Natural Ventilador Túnel Torre Otro

11.5.1.5.- ¿El sistema de activación es por?

Quemador Parrilla casera Activador Cuarzo Túnel Otro

11.5.1.6.- ¿El sistema de prensado es por?

Manual Prensa de cojín Prensa hules duros Diafragma Condón

11.5.1.7.- ¿Considera que el sistema de trabajo actual es adecuado?

Si No Requiere cambios

11.5.1.8.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?

Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.5.1.9.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?

Bueno Malo Requiere cambios

11.5.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.5.2.1.- ¿La ubicación del área de pegado la considera?

Mala Regular Buena Requiere cambios

11.5.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?

Mala Regular Buena Requiere cambios

11.5.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.5.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?

Si No

11.5.4.- INVENTARIOS

11.5.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?

Si No

11.5.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?

2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.5.4.3.- ¿El Inventario de producto en proceso es igual a?

2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.6.- ACABADO.

11.6.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.6.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de acabado es?

Manual Mecanizado Mixto

11.6.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?

Par por par Mano en mano Banda plana Riel Carretilla Otro

11.6.1.3.- ¿El sistema de acabado de la empresa es?

Banco de lijas Bancos de fresa Apomazado Brochuelo Perfiles

11.6.1.4.- ¿El control de emisiones de polvo y otros contaminantes lo considera?

Malo Regular Bueno Requiere ajustes

11.6.1.5.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones los considera?

Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.6.1.6.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?

Bueno Malo Requiere cambios

11.6.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.6.2.1.- ¿La ubicación del área de acabado la considera?

Mala Regular Buena Requiere cambios

11.6.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?

Mala Regular Buena Requiere cambios

11.6 .3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.6.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?

Si No

11.6.4.- INVENTARIOS

11.6.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?

Si No

11.6.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?

2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.6.4.3.- ¿El inventario de producto en proceso es igual a?

2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.7.- TERMINADO.

11.7.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

11.7.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de adorno es?

Manual Mecanizado Mixto

11.7.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?

Par por par Mano en mano Banda plana Riel Carretilla Otro

11.7.1.3.- ¿El sistema de adorno de la empresa es?

Aplicación gel Aplicaciones por cabina Brochuelo Planchados Soporte

11.7.1.4.- ¿El control de emisiones de polvo y otros contaminantes lo considera?

Malo Regular Bueno Requiere ajustes

11.7.1.5.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?
 Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.7.1.6.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?
 Bueno Malo Requiere cambios

11.7.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.7.2.1.- ¿La ubicación del área de adorno la considera?
 Mala Regular Buena Requiere cambios

11.4.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?
 Mala Regular Buena Requiere cambios

11.7.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.7.3.1.- ¿Las condiciones generales del equipo y herramientas son?
 Malas Regulares Buenas Requiere ajustes

11.7.3.2.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?
 Si No

11.7.4.- INVENTARIOS

11.7.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?
 Si No

11.7.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?
 2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.7.4.3.- ¿El inventario de producto en proceso es igual a?
 2 horas de producción Medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.8.- AVÍOS.

11.8.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.(no cuentan con ese departamento)

11.8.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de avíos es?
 Manual Mecanizado Mixto

11.8.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?
 Par por par Mano en mano Banda plana Otro

11.8.1.3.- ¿El sistema de fabricación de avío de la empresa es?
 Suajado Vicelado Desorillado Conformado Rib Alma Sandwich

11.8.1.4.- ¿El control de emisiones de polvo y otros contaminantes lo considera?
 Malo Regular Bueno Requiere ajustes

11.8.1.5.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones los considera?
 Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.8.1.6.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?
 Bueno Malo Requiere cambios

11.8.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.8.2.1.- ¿La ubicación del área de avíos la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.4.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.8.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.8.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?
Si No

11.8.4.- INVENTARIOS

11.8.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?
Si No

11.8.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?
2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.8.4.3.- ¿El Inventario de producto en proceso es igual a?
2 horas de producción Medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

11.9.- PREACABADOS. (No aplica)

11.9.1.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.(no aplica)

11.9.1.1.- ¿La característica principal de su proceso de preacabados es?
Manual Mecanizado Mixto

11.9.1.2.- ¿La organización del sistema de trabajo del área es?
Par por par Mano en mano Banda plana Otro

11.9.1.3.- ¿El sistema de fabricación de preacabado incluye?
Suajado Igualado Troquelado Fresado Encerquillado
Descolado Apomazado Perfiles Acabados a suela

11.9.1.4.- ¿Los métodos de trabajo para la ejecución de las operaciones lo considera?
Malos Regulares Buenos Requieren cambios

11.9.1.5.- ¿Los aspectos de orden, disciplina y limpieza del departamento los considera?
Bueno Malo Requiere cambios

11.9.2.- ORDEN Y DISPOSICIÓN DE AREAS DE TRABAJO.

11.9.2.1.- ¿La ubicación del área de preacabados la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.9.2.2.- ¿La distribución de maquinaria, equipo, pasillos y otros aspectos la considera?
Mala Regular Buena Requiere cambios

11.9.3.- CONDICIONES DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.

11.9.3.1.- ¿Considera que hay necesidad de mejorar los equipos y herramientas de que dispone actualmente el departamento para mejorar su eficiencia?

Si No

11.9.4.- INVENTARIOS

11.9.4.1.- ¿Se mantiene un control adecuado sobre el nivel de inventarios?

Si No

11.9.4.2.- ¿El tiempo total de Ciclo del departamento es de?

2 a 4 Horas 1 día Dos días Más de dos días

11.9.4.3.- ¿El Inventario de producto en proceso es igual a?

2 horas de producción medio día de producción un día de producción dos días de producción Más de tres días

12.- ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN

12.1 ELEMENTOS DEL SISTEMA

12.1.1.- ¿Se tienen definidos los consumos estándar de los diversos componentes de cada modelo (hoja de explosión de materiales)?

SI No Esta en proceso

12.1.2.- ¿Se tienen determinados las cap de prod de cada departamento por tipo de modelo?

SI No Esta en proceso

12.1.3.- ¿Se tiene elaborada una clasificación por grados de dificultad de los diversos modelos?

SI No Esta en proceso

12.1.4.- ¿Se tiene un sistema ordenador de prioridades y fechas de entrega a los clientes?

SI No Esta en proceso

12.1.5.- ¿Se controla adecuadamente la información sobre disponibilidad de recursos de mano de obra, maquinaria y equipo, materia prima y otros aspectos necesarios?

SI No Esta en proceso

12.1.6.- ¿Se tiene documentado en el manual operativo del área?

SI No Esta en proceso

12.2.- FORMA DE PROGRAMACIÓN.

12.2.1.- ¿El sistema de programación es?

No existe. Manual Computarizada

12.2.2.- ¿El periodo que abarca cada programa es?

Por día Semanal Otro

12.2.3.- ¿Se asegura que la programación responda en forma balanceada para maximizar todos los recursos disponibles para la producción?

Si No Ocasionalmente

12.3.- CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

12.3.1.- ¿Se retrasan los lotes o programas de producción?

Nunca Ocasionalmente Frecuentemente Muy frecuentemente

12.3.2.- ¿Cómo se registra el avance de los lotes?

Reportes Lector óptico Sistema manual Otro

12.3.3.- ¿Cómo se controlan las entregas a los clientes?

Reportes Lector óptico Sistema manual Otro

14- SISTEMAS DE CALIDAD.

14.1.- ORGANIZACIÓN:

14.1.1.- ¿Se cuenta con un responsable directo del Control de Calidad?

Si No

14.1.2.- ¿Se cuenta con un comité de calidad?

Si No

14.1.3.- ¿Esta involucrada la Dirección de la empresa con la implantación del sistema de calidad?

Si No

14.2.- ESPECIFICACIONES.

14.2.1.- ¿Cuentan con especificaciones de Diseño?

Si No

14.2.2.- ¿Cuentan con especificaciones de material?

Si No

14.2.3.- ¿Cuentan con hojas de instrucción?

Si No

14.3.- MANUAL DE CALIDAD.

14.3.1.- ¿Cuenta la empresa con el manual de calidad?

No existe. Existe pero obsoleto o no se usa. Existe esta actualizado y se usa.

14.4.- INSPECCIONES Y PRUEBAS

14.4.1.- ¿Se realizan las siguientes pruebas a los materiales?

Material	Prueba	Si	No	Irregular
Piel (cuero)	Resistencia a la flexión		X	
Y forros	Resistencia a la fricción		X	
	Adherencia del acabado		X	
	Solidez a la luz		X	
	Comportamiento a la temperatura		X	
	Desteñimiento		X	
	Ruptura de flor		X	
	Resistencia al desgarre		X	
	Resistencia a la tensión		X	
	Porcentaje de elongación		X	
	Espesor		X	
	Absorción y desabsorción de agua		X	
	Permeabilidad al vapor de agua		X	
	Porcentaje de humedad		X	
	Porcentaje de grasas		X	
	PH		X	
Suelas para cuero	Resistencia ala abrasión		X	
	Ruptura de flor		X	
	Absorción de agua		X	
	PH		X	
Suela sintética	Resistencia a la abrasión		X	
	Resistencia ala flexión		X	
	Resistencia al desgarre		X	
	Resistencia a la tensión		X	
	Porcentaje de elongación		X	
	Resistencia a los aceites		X	
	Resistencia ala gasolina		X	
	Resistencia al tolueno		X	
	Resistencia a la acetona		X	
Cascos de acero	Resistencia al impacto		X	
	Resistencia a la compresión		X	
	Resistencia a la corrosión		X	
Producto terminado	Despegado a calzado de adulto		X	
	Despegado a calzado de seguridad		X	
	Despegado de firme		X	
Material para Plantas	Resistencia a la fricción en seco		X	
	Resistencia a la fricción en húmedo		X	
	Porcentaje de absorción de agua		X	
	Porcentaje de desabsorción de agua		X	
	Incremento de espesor		X	
	Crecimiento de área		X	
	Resistencia a la tensión		X	
Espinazos Metálicos	Resistencia a la corrosión		X	
Cintas o agujetas	Resistencia ala fricción a 15,000 ciclos		X	
	Resistencia a la tensión		X	
hilos	Porcentaje de elongación		X	

14.4.2.- ¿Se realizan inspecciones de producto y proceso?

Si No Irregular

14.5.- ESTADISTICAS.

14.5.1.- ¿Se llevan estadísticos de control?

Si No

14.5.2.- ¿Se Procesa la información de devoluciones?

Si No

14.5.3.- ¿Se registran los reprocesos?

Si No

DIAGNOSTICO DE COMERCIALIZACIÓN

- ¿Cuenta con conocimiento de comercialización?

Si

- ¿Tiene procedimientos para poder comercializar su producto en el mercado domestico o internacional?

No

- Conoce las formas de comercialización para el mercado internacional?

No

- Ha exportado?

No

- ¿Ha realizado un estudio de mercadeen el exterior?

No

- ¿Cuenta con personal capacitado para poder exportar?

No

- ¿Cuenta con infraestructura para exportar?

No

- ¿Conoce los requerimientos básicos para la exportación de su producto?

En proceso

-¿Cuenta con certificaciones de su producto?

No

-¿Cuales son los principales problemas que ha tenido para comercializar su producto en el mercado domestico?

Apoyo para determinar clientes honestos

-¿Cuales son los principales problemas que ha tenido para comercializar su producto en el mercado Internacional?

No exporta

Recomendaciones:

Además de revisar los puntos negativos del diagnóstico y resolverlos como tarea, quedaron actividades pendientes las cuales se mencionaron durante la entrevista y son las siguientes:

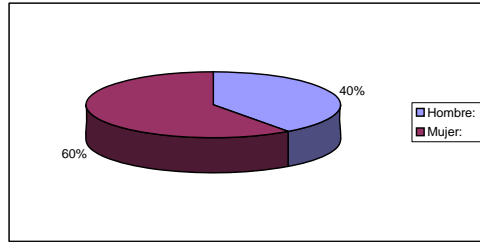
- Determinar el % de aportación de pares de zapatos o productos al Cluster
- Establecer un programa estratégico para crecimiento en los próximos 3 años
- Detallar el plan estratégico y llevar un seguimiento
- Definir por escrito las políticas relacionados con la fabricación, ventas y compras
- Redefinir el organigrama
- Realizar un manual de organización donde se incluya el perfil de los puestos, incluyendo un reglamento interno
- Generar especificaciones de materiales, proceso y producto terminado por escrito
- Comenzar con un sistema básico de control de calidad formal. Inspecciones, muestreos, etc.
- programas de capacitación de acuerdo con el plan estratégico.
- Definir los consumos y crear formato de hoja de explosión de materiales
- Determinar procedimientos y formalizar los procesos de compras, ventas, devoluciones, reprocesos
- Determinar la capacidad de producción por familias.
- Establecer un programa de relación crecimiento con compra de maquinaria

ANEXO 2

TABULACIÓN DE DATOS PARA LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A ALMACENISTAS

1. ¿Cuáles son las líneas de calzado que más vende?

	<u>Porcentajes</u>	<u>Respuestas</u>
Hombre:	0.4	12
Mujer:	0.6	18
SUMA	1	30



CONCLUSIÓN

La línea de calzado que más venden los almacenistas es la de mujer con un 60%, y luego la de hombre con un 40%.

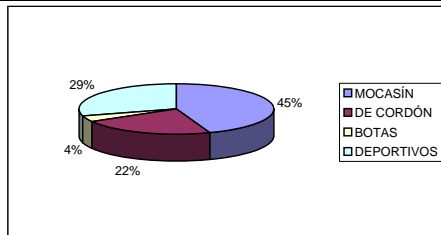
2. ¿Cuáles son los estilos que más vende en cuanto al calzado para damas y caballeros?

# DE ALMACÉN	MOCASÍN %	DE CORDÓN %	BOTAS %	DEPORTIVOS %	TOTALES %
ALMACÉN 1	30	20	0	50	100
ALMACÉN 2	75	25	0	0	100
ALMACÉN 3	40	10	0	50	100
ALMACÉN 4	30	20	0	50	100
ALMACÉN 5	25	10	5	60	100
ALMACÉN 6	60	30	0	10	100
ALMACÉN 7	40	30	0	30	100
ALMACÉN 8	15	10	0	75	100
ALMACÉN 9	30	20	0	50	100
ALMACÉN 10	60	20	10	10	100
ALMACÉN 11	60	20	0	20	100
ALMACÉN 12	75	15	0	10	100
ALMACÉN 13	40	20	15	25	100
ALMACÉN 14	30	20	0	50	100
ALMACÉN 15	20	20	0	60	100
ALMACÉN 16	80	20	0	0	100
ALMACÉN 17	60	20	10	10	100
ALMACÉN 18	40	40	20	0	100
ALMACÉN 19	70	20	0	10	100
ALMACÉN 20	30	30	0	40	100
ALMACÉN 21	40	20	0	40	100
ALMACÉN 22	50	50	0	0	100
ALMACÉN 23	40	30	30	0	100
ALMACÉN 24	50	10	20	20	100
ALMACÉN 25	40	60	0	0	100
ALMACÉN 26	30	30	10	30	100
ALMACÉN 27	40	10	0	50	100

HOMBRE

# DE ALMACÉN	MOCASÍN %	DE CORDÓN %	BOTAS %	DEPORTIVOS %	TOTALES %
ALMACÉN 28	10	10	0	80	100
ALMACÉN 29	100	0	0	0	100
ALMACÉN 30	20	30	0	50	100
SUMAS	1330	670	120	880	3000
PROMEDIOS	44.33	22.33	4.00	29.33	100

MOCASÍN	44.33
DE CORDÓN	22.33
BOTAS	4
DEPORTIVOS	29.33



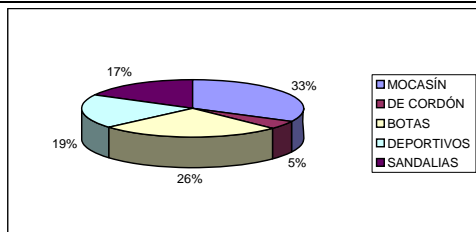
CONCLUSIONES

El estilo de calzado que más venden los almacenistas en cuanto al zapato para hombre es la de los mocasines que corresponden a un 44,33% del total.
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para hombre es la de los deportivos que corresponden a un 29,33% del total.
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para hombre es la de cordón que corresponde a un 22,33% del total.
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para hombre es la de botas que corresponden a un 4% del total.

MUJER

# DE ALMACÉN	MOCASÍN %	DE CORDÓN %	BOTAS %	DEPORTIVOS %	SANDALIAS %	TOTALES %
ALMACÉN 1	10	0	30	40	20	100
ALMACÉN 2	80	5	10	0	5	100
ALMACÉN 3	30	20	0	50	0	100
ALMACÉN 4	50	0	0	50	0	100
ALMACÉN 5	0	0	0	100	0	100
ALMACÉN 6	20	10	20	0	50	100
ALMACÉN 7	0	0	100	0	0	100
ALMACÉN 8	30	20	40	0	10	100
ALMACÉN 9	10	0	70	10	10	100
ALMACÉN 10	40	0	40	10	10	100
ALMACÉN 11	40	10	30	20	0	100
ALMACÉN 12	60	0	20	0	20	100
ALMACÉN 13	50	5	30	10	5	100
ALMACÉN 14	50	0	10	10	30	100
ALMACÉN 15	0	0	0	100	0	100
ALMACÉN 16	25	2	50	0	23	100
ALMACÉN 17	10	0	15	5	70	100
ALMACÉN 18	20	0	50	0	30	100
ALMACÉN 19	50	10	0	30	10	100
ALMACÉN 20	5	5	20	0	70	100
ALMACÉN 21	30	5	20	25	20	100
ALMACÉN 22	50	0	50	0	0	100
ALMACÉN 23	60	20	10	5	5	100
ALMACÉN 24	50	0	30	10	10	100
ALMACÉN 25	30	0	40	0	30	100
ALMACÉN 26	50	10	10	30	0	100
ALMACÉN 27	30	0	30	20	20	100
ALMACÉN 28	10	10	20	10	50	100
ALMACÉN 29	80	5	5	5	5	100
ALMACÉN 30	5	5	40	40	10	100
SUMAS	975	142	790	580	513	3000
PROMEDIOS	32.50	4.73	26.33	19.33	17.10	100

MOCASÍN	32.5
DE CORDÓN	4.73
BOTAS	26.33
DEPORTIVOS	19.33
SANDALIAS	17.1



CONCLUSIONES

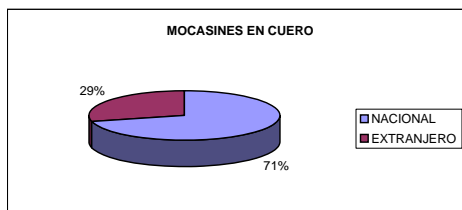
El estilo de calzado que más venden los almacenistas en cuanto al zapato para dama es la de los mocasines que corresponden a un 32,5% del total.
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para dama es la de las botas que corresponden a un 26,33% del total
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para dama es la de deportivos que corresponde a un 19,33% del total
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para dama es la de sandalias que corresponde a un 17,1% del total
 El estilo de calzado que le sigue en ventas al estilo anterior en cuanto al zapato para dama es la de cordón que corresponde a un 4,73% del total

3. Indique. ¿Cuál es la proporción de compra de calzado a nivel nacional y extranjero? (porcentaje)

ZAPATO ELABORADO EN CUERO

MOCASINES

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
100	0	13	1300	0
0	100	4	0	400
80	20	3	240	60
60	40	2	120	80
40	60	2	80	120
50	50	3	150	150
85	15	2	170	30
70	30	1	70	30
SUMAS			2130	870
TOTAL			3000	3000
PORCENTAJE			71.00%	29.00%



PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	71.00%
EXTRANJERO	29.00%

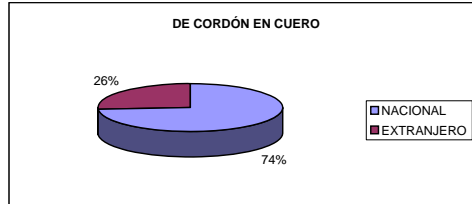
CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de mocasines en cuero el 71% al elaborado en el Ecuador y la diferencia, el 29% al elaborado en el extranjero

DE CORDÓN

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
70	30	1	70	30
100	0	14	1400	0
80	20	3	240	60
0	100	4	0	400
50	50	3	150	150
0	0	2	0	0
85	15	1	85	15
60	40	2	120	80
SUMAS			2065	735
TOTAL			2800	2800
PORCENTAJE			73,75%	26,25%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	73,75%
EXTRANJERO	26,25%



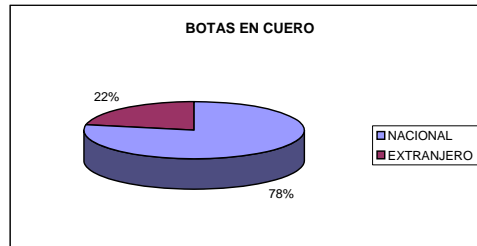
CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de zapato de cordón en cuero el 73,75% al elaborado en el Ecuador y la diferencia, el 26,25% al elaborado en el extranjero

BOTAS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
50	50	2	100	100
100	0	10	1000	0
0	0	8	0	0
70	30	3	210	90
90	10	1	90	10
40	60	2	80	120
0	100	1	0	100
80	20	2	160	40
0	100	1	0	100
SUMAS			1640	560
TOTAL			2200	2200
PORCENTAJE			74,55%	25,45%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	78,00%
EXTRANJERO	22,00%



CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de botas en cuero el 78% a las elaboradas en el Ecuador y la diferencia, el 22% a las elaboradas en el extranjero

DEPORTIVOS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
0	0	11	0	0
0	100	10	0	1000
50	50	2	100	100
100	0	4	400	0
40	60	1	40	60
60	40	1	60	40
5	95	1	5	95
SUMAS			605	1295
TOTAL			1900	1900
PORCENTAJE			31,84%	68,16%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	31,84%
EXTRANJERO	68,16%



CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de zapato deportivo en cuero el 31,84% al

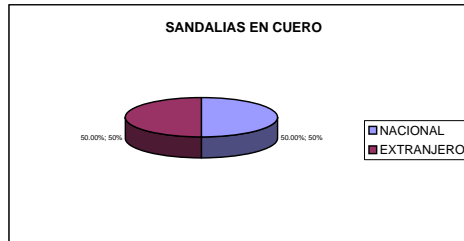
elaborado en el Ecuador y la diferencia,

el 68,16% al elaborado en el extranjero

SANDALIAS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
100	0	4	400	0
0	100	6	0	600
0	0	16	0	0
80	20	2	160	40
90	10	1	90	10
50	50	1	50	50
SUMAS			700	700
TOTAL			1400	1400
PORCENTAJE			50.00%	50.00%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	50.00%
EXTRANJERO	50.00%

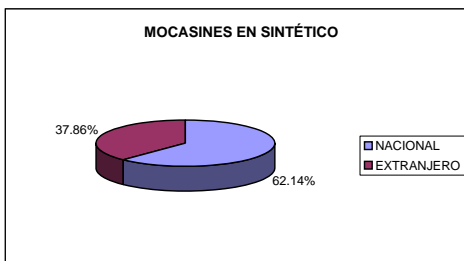
**CONCLUSIÓN**

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de sandalias en cuero el 50% a las elaboradas en el Ecuador y la diferencia, el 50% a las elaboradas en el extranjero

CALZADO ELABORADO EN SINTÉTICO**MOCASINES**

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
0	100	6	0	0
0	0	17	0	0
60	40	1	60	40
95	5	1	95	5
10	90	1	10	90
100	0	2	200	0
40	60	1	40	60
30	70	1	30	70
SUMAS			435	265
TOTAL			700	700
PORCENTAJE			62.14%	37.86%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	62.14%
EXTRANJERO	37.86%

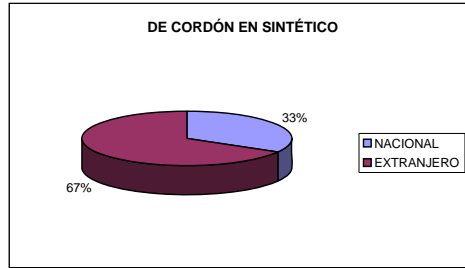
**CONCLUSIÓN**

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de mocasines en sintético el 62,14% al elaborado en el Ecuador y la diferencia, el 37,86% al elaborado en el extranjero

DE CORDÓN

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
100	0	2	200	0
0	0	24	0	0
0	100	4	0	400
SUMAS			200	400
TOTAL			600	600
PORCENTAJE			33.33%	66.67%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	33.33%
EXTRANJERO	66.67%



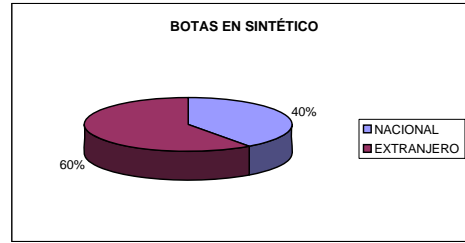
CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de zapato de cordón en sintético el 33,33% al elaborado en el Ecuador y la diferencia, el 66,67% al elaborado en el extranjero

BOTAS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
0	100	12	0	0
0	0	15	0	0
50	50	2	100	100
20	80	1	20	80
SUMAS			120	180
TOTAL			300	300
PORCENTAJE			40.00%	60.00%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	40.00%
EXTRANJERO	60.00%



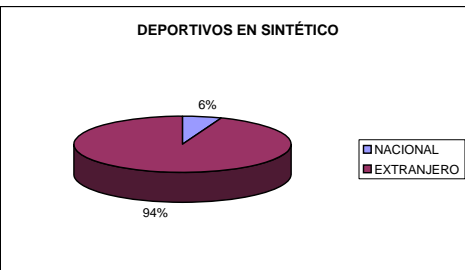
CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de botas en sintético el 40% a las elaboradas en el Ecuador y la diferencia, el 60% a las elaboradas en el extranjero

DEPORTIVOS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
10	90	1	10	90
100	0	1	100	0
0	100	16	0	1600
50	50	1	50	50
0	0	11	0	0
SUMAS			160	1740
TOTAL			1900	1900
PORCENTAJE			8.42%	91.58%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	5.90%
EXTRANJERO	94.10%



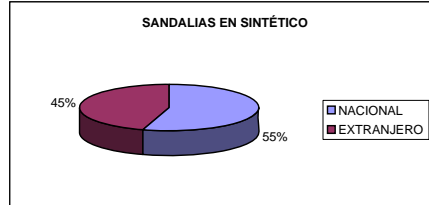
CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de zapato deportivo en sintético el 5,9% al elaborado en el Ecuador y la diferencia, el Ecuador y la diferencia, el 94,1% al elaborado en el extranjero.

SANDALIAS

PROPORCIÓN PORCENTUAL		CANTIDAD	TOTALES	
NACIONAL	EXTRANJERO		NACIONAL	EXTRANJERO
100	0	7	700	0
0	100	5	0	500
0	0	12	0	0
50	50	3	150	150
95	5	1	95	5
30	70	1	30	70
10	90	1	10	90
		SUMAS	985	815
		TOTAL	1800	1800
		PORCENTAJE	54,72%	45,28%

PROCEDENCIA	PREFERENCIA
NACIONAL	54,72%
EXTRANJERO	45,28%

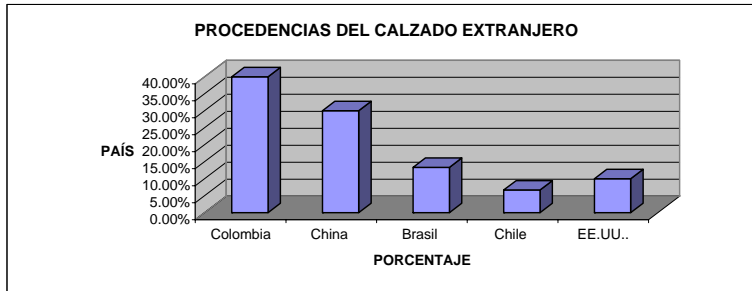


CONCLUSIÓN

Los almacenistas prefieren destinar del 100% de sus compras mensuales de sandalias en sintético el 54,72% a las elaboradas en el Ecuador y la diferencia, el 45,28% a las elaboradas en el extranjero

4. Indique la procedencia del calzado extranjero que más vende

PAÍS	PORCENTAJES	CANTIDAD
Colombia	40,00%	12
China	30,00%	9
Brasil	13,33%	4
Chile	6,67%	2
EE.UU..	10,00%	3
TOTAL	100,00%	30



CONCLUSIÓN

Es muy notoria la participación del calzado Colombiano en el mercado de Cuenca con un 40%, únicamente considerando el mercado del zapato extranjero, luego de este, se encuentra el calzado elaborado en China con un 30% del total del mercado, luego se encuentra el zapato Brasileño con un 13,33% del mercado total, luego se encuentra el zapato elaborado en EE.UU. con un 10% del mercado total y por último se encuentra el calzado Chileno con un 6,67% del mercado total.

5. ¿Cuáles son las marcas de calzado más conocidas y que más vende?

MARCAS NACIONALES

MARCA	CARACTERÍSTICA							OTROS
	PARTICIPACIÓN	CALIDAD	PRECIO	SUAVIDAD	MODELOS	COLOR	DURACIÓN	
MACH	3.23%	4.44%	5.41%	4.00%	4.76%	5.56%	5.88%	
CRICKETS	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
ROGGER	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
ARTESANAL	6.45%	6.67%	10.81%	0.00%	9.52%	0.00%	0.00%	
VENUS	3.23%	2.22%	5.41%	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
FOSSI	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	2.38%	5.56%	0.00%	
VICTORIA PELLE	6.45%	8.89%	5.41%	16.00%	7.14%	5.56%	5.88%	FLEXIBLE
MAZALUPPI	4.84%	6.67%	2.70%	4.00%	7.14%	16.67%	11.76%	
ITAL MODA	1.61%	2.22%	2.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
MARTINI	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
MILANO	4.84%	2.22%	8.11%	8.00%	2.38%	0.00%	2.94%	
TAJASH	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	
FABETH	3.23%	2.22%	2.70%	4.00%	4.76%	0.00%	2.94%	
CRAYOLA	1.61%	0.00%	2.70%	4.00%	2.38%	0.00%	0.00%	
ANDES	3.23%	4.44%	2.70%	4.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
PONY	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	MARCA
MAYORI	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	
SANTINI	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
VECACHI	1.61%	2.22%	0.00%	4.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
BOSSE	4.84%	4.44%	0.00%	8.00%	2.38%	0.00%	5.88%	
GALLOPPE	1.61%	0.00%	2.70%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	MATERIAL
CARRILLO	1.61%	0.00%	2.70%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	MATERIAL
JULIA	1.61%	0.00%	2.70%	4.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
FOZZIL	4.84%	6.67%	5.41%	0.00%	4.76%	5.56%	2.94%	GARANTIA
POSITIVE	3.23%	4.44%	5.41%	4.00%	2.38%	11.11%	2.94%	
SONALEX	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
SHERINAS	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
BETTINI	3.23%	4.44%	2.70%	4.00%	4.76%	5.56%	5.88%	
LUIGUI VALDINI	3.23%	4.44%	2.70%	0.00%	4.76%	0.00%	5.88%	
GALERA	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	
GEORDAZE	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	0.00%	
INCALSID	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	0.00%	
LITARG MODA	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
PIRELLI	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
KLEMARE	1.61%	2.22%	2.70%	4.00%	2.38%	5.56%	2.94%	
UGGO	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	2.94%	
KALZAUTRO	1.61%	2.22%	2.70%	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
D'ARON	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	2.94%	
DEYF	1.61%	0.00%	2.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
LAPIN	1.61%	2.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%	
LUIS CARLOS	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%	2.94%	
SUMAS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
PORCENTAJES		22.39%	18.41%	12.44%	20.90%	8.96%	16.92%	

Significancia de los colores

Marca con característica insignificativa	Marca con característica buena
Marca con característica regular	Marca con característica sobresaliente

CONCLUSIONES

En primer lugar haremos hincapié mencionando los porcentajes de participación de las marcas nacionales en el mercado cuencano presentando para ello el siguiente cuadro de resumen:

Las marcas con un mayor porcentaje de conocimiento en el mercado correspondiente al 6,45% del total son: VICTORIA PELLE y el calzado ARTESANAL. Las marcas con un porcentaje de conocimiento en el mercado considerable y correspondiente al 4,84% del total son: MAZALUPPI, MILANO, BOSSE y FOZZIL.

El resto de marcas poseen un nivel de conocimiento del mercado poco relevante de acuerdo con el criterio de clasificación establecido para este estudio.

En segundo lugar el resto de información proporcionada en el cuadro resulta muy relevante para efectuar un estudio de BENCH-MARKING debido que poseemos datos relevantes de los productos elaborados por la competencia en cuanto a sus características y componentes. Para ello es necesario considerar los siguientes aspectos desarrollados por cada marca, con la finalidad, de combinar adecuadamente los criterios y tender así a mejorar nuestro producto:

# ORDEN	CALIDAD	PRECIO	SUAVIDAD	MODELOS	COLOR	DURACIÓN
1	VICTORIA PELLE	ARTESANAL	VICTORIA PELLE	ARTESANAL	MAZALUPPI	MAZALUPPI
2	FOZZIL	VICTORIA PELLE	BOSSE	VICTORIA PELLE	POSITIVE	VICTORIA PELLE
3	MAZALUPPI	FOZZIL	MILANO	MAZALUPPI		LUIGUI VALDINI
4	ARTESANAL	MILANO		FOZZIL		BOSSE
5		MACH		LUIGUI VALDINI		BETTINI
6		POSITIVE		BETTINI		MACH
7		VENUS		FABETH		
8				MACH		

MARCAS EXTRANJERAS

MARCA	CARACTERÍSTICA							OTROS
	PARTICIPACIÓN	CALIDAD	PRECIO	SUAVIDAD	MODELOS	COLOR	DURACIÓN	
DEPORTIVOS	3.13%	3.85%	6.90%	3.03%	3.64%	7.69%	3.70%	
KOLOSH	4.69%	0.00%	0.00%	6.06%	3.64%	3.85%	0.00%	MARCA
GUK	3.13%	3.85%	3.45%	6.06%	3.64%	3.85%	3.70%	
PASO FINO	1.56%	3.85%	3.45%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
DISEL	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
CATERPILAR	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%	
LA GEAR	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
LINDA FASHION	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
NIKE	3.13%	3.85%	3.45%	3.03%	5.45%	3.85%	3.70%	PRESTIGIO
ADIDAS	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	3.64%	0.00%	3.70%	PRESTIGIO
MOONGTEEN	1.56%	0.00%	3.45%	3.03%	1.82%	0.00%	3.70%	
RANCO	1.56%	0.00%	3.45%	3.03%	1.82%	0.00%	3.70%	
PEGADA	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	0.00%	3.70%	
DEMOCRATA	3.13%	3.85%	0.00%	6.06%	3.64%	3.85%	7.41%	TALLAS
AMERICAN	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	0.00%	3.70%	
BASIC	4.69%	7.69%	3.45%	0.00%	3.64%	0.00%	7.41%	GARANTIA
NAZARETH	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	3.85%	0.00%	
PINELY	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	3.85%	0.00%	
GUSC	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	3.85%	0.00%	
ACLONAY	1.56%	3.85%	3.45%	0.00%	1.82%	3.85%	3.70%	
ADIX	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
LIZARDINI	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
POP LINE	1.56%	0.00%	3.45%	3.03%	1.82%	0.00%	0.00%	
JEAN PIERRE	1.56%	3.85%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
SANTINI GUGA	1.56%	3.85%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
DONICETI	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
VIA MARTE	1.56%	3.85%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
PRINCE	6.25%	3.85%	13.79%	9.09%	5.45%	11.54%	3.70%	
LIZZIE	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	3.85%	0.00%	
GTIZROS	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	3.85%	0.00%	
REEBOK	4.69%	3.85%	3.45%	3.03%	5.45%	3.85%	3.70%	PRESTIGIO
PUMA	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	PRESTIGIO
TONORA	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
T-CHOCO	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%	0.00%	
RAMARIN	1.56%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
RIGONE	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%	
SANTI	1.56%	0.00%	0.00%	3.03%	0.00%	0.00%	0.00%	
LAND ROVER	1.56%	0.00%	0.00%	3.03%	0.00%	0.00%	0.00%	
MICHAEL ANTON	3.13%	7.69%	0.00%	3.03%	3.64%	0.00%	3.70%	
BONIROS	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
BERTINI	1.56%	3.85%	0.00%	3.03%	1.82%	0.00%	3.70%	
BONIBEL	1.56%	3.85%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
GEOVANELLI	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
BRUNO ANDRE	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
FRANK SHET	1.56%	0.00%	0.00%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
CONVERSE	1.56%	3.85%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	0.00%	
GRASTEPE	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
HITEX	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
YOMAX	1.56%	0.00%	3.45%	0.00%	1.82%	0.00%	0.00%	
POCCETI	1.56%	0.00%	3.45%	3.03%	1.82%	3.85%	3.70%	
SUMAS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
PORCENTAJES		13.27%	14.80%	16.84%	28.06%	13.27%	13.78%	

Significancia de los colores

Marca con característica insignificativa	Marca con característica buena
Marca con característica regular	Marca con característica sobresaliente

CONCLUSIONES

La marca con un mayor porcentaje de conocimiento en el mercado correspondiente al 6,25% del total es: PRINCE

Las marcas con porcentaje de conocimiento en el mercado considerable correspondiente al 4,69% del total son: KOLOSH, BASIC y REEBOK

El resto de marcas poseen un nivel de conocimiento en el mercado poco relevante de acuerdo con el criterio de clasificación establecido para este estudio

En segundo lugar el resto de información proporcionada en el cuadro resulta muy relevante para efectuar un estudio de BENCH-MARKING debido que poseemos datos relevantes de los productos elaborados por la competencia en cuanto a sus características y componentes. Para ello es necesario considerar los siguientes aspectos desarrollados por cada marca, con la finalidad, de combinar adecuadamente los criterios y tender así a mejorar nuestro producto:

# ORDEN	CALIDAD	PRECIO	SUAVIDAD	MODELOS	COLOR	DURACIÓN
1	BASIC	PRINCE	PRINCE	PRINCE	PRINCE	DEMOCRATA
2	MICHAEL ANTONIO	DEPORTIVOS	KOLOSH	REEBOK	DEPORTIVOS	BASIC
3			GUK	NIKE		
4			DEMOCRATA	DEPORTIVOS		
5				KOLOSH		
6				GUK		
7				ADIDAS		
8				DEMOCRATA		
9				BASIC		
10				MICHAEL ANTONIO		

En resumen general en cuanto a niveles de conocimiento por marca, tanto nacional como extranjera, en el mercado de Cuenca, tenemos lo siguiente:

MARCAS	PUNTOS	PORCENTAJE	MARCAS	PUNTOS	PORCENTAJE
MACH	2	1.59%	DEPORTIVOS	2	1.59%
CRICKETS	1	0.79%	KOLOSH	3	2.38%
ROGGER	1	0.79%	GUK	2	1.59%
ARTESANAL	4	3.17%	PASO FINO	1	0.79%
VENUS	2	1.59%	DISEL	1	0.79%
FOSSI	1	0.79%	CATERPILAR	1	0.79%
VICTORIA PELLE	4	3.17%	LA GEAR	1	0.79%
MAZALUPPI	3	2.38%	NIKE	2	1.59%
ITAL MODA	1	0.79%	ADIDAS	1	0.79%
MARTINI	1	0.79%	MOONGTEEN	1	0.79%
MILANO	3	2.38%	RANCO	1	0.79%
TAJASH	1	0.79%	PEGADA	1	0.79%
FABETH	2	1.59%	DEMOCRATA	2	1.59%
CRAYOLA	1	0.79%	AMERICAN	1	0.79%
ANDES	2	1.59%	BASIC	3	2.38%
PONY	1	0.79%	NAZARETH	1	0.79%
MAYORI	1	0.79%	PINELY	1	0.79%
SANTINI	1	0.79%	GUSC	1	0.79%
VECACHI	1	0.79%	ACLONAY	1	0.79%
BOSSE	3	2.38%	ADIX	1	0.79%
GALLOPPE	1	0.79%	LIZARDINI	1	0.79%
CARRILLO	1	0.79%	POP LINE	1	0.79%
JULIA	1	0.79%	JEAN PIERRE	1	0.79%
FOZZIL	3	2.38%	DONICETI	1	0.79%
POSITIVE	2	1.59%	VIA MARTE	1	0.79%
SONALEX	1	0.79%	PRINCE	4	3.17%
SHERINAS	1	0.79%	LIZZIE	1	0.79%
BETTINI	2	1.59%	GTIZROS	1	0.79%
LUIGUI VALDINI	2	1.59%	REEBOK	3	2.38%
GALERA	1	0.79%	PUMA	1	0.79%
GEORDAZE	1	0.79%	TONORA	1	0.79%
INCALSID	1	0.79%	T-CHOCO	1	0.79%
LITARG MODA	1	0.79%	RAMARIN	1	0.79%
PIRELLI	1	0.79%	RIGONE	1	0.79%
KLEMARE	1	0.79%	SANTI	1	0.79%
UGGO	1	0.79%	LAND ROVER	1	0.79%
KALZAUTRO	1	0.79%	BONIROS	1	0.79%
D'ARON	1	0.79%	BERTINI	1	0.79%
DEYF	1	0.79%	BONIBEL	1	0.79%
LAPIN	1	0.79%	GEOVANELLI	1	0.79%
LUIS CARLOS	1	0.79%	FRANK SHET	1	0.79%
SANTINI GUGA	1	0.79%	CONVERSE	1	0.79%
MICHAEL ANTON	2	1.59%	GRASTEP	1	0.79%
BRUNO ANDRE	1	0.79%	HITEX	1	0.79%
LINDA FASHION	1	0.79%	YOMAX	1	0.79%
			POCCEI	1	0.79%
TOTALES	67		TOTALES	59	
TOTAL GENERA	126				

Significancia de los colores

 Marca con característica insignificativa	 Marca con característica buena
 Marca con característica regular	 Marca con característica sobresaliente

CONCLUSIÓN

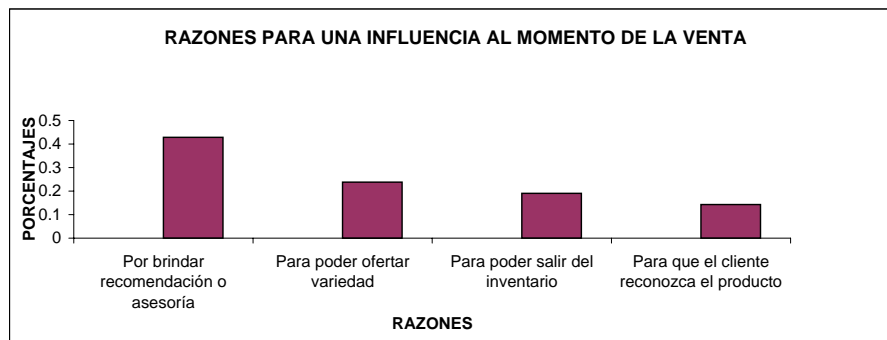
Las 3 marcas con un mayor porcentaje de conocimiento en el mercado Cuencano son: ARTESANAL, VICTORIA PELLE y PRINCE.
 La marcas con un porcentaje de conocimiento considerable en el mercado Cuenca no son: MAZZALUPI, MILANO, BOSSE, FOZZIL,REEBOK, BASIC y KOLOSH

6. ¿Influencia usted en la decisión de compra de su cliente?

SI 70.00%

¿Porqué?

CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE	PUNTOS
Por brindar recomendación o asesoría	42.86%	9
Para poder ofertar variedad	23.81%	5
Para poder salir del inventario	19.05%	4
Para que el cliente reconozca el producto	14.29%	3
TOTALES	100.00%	21



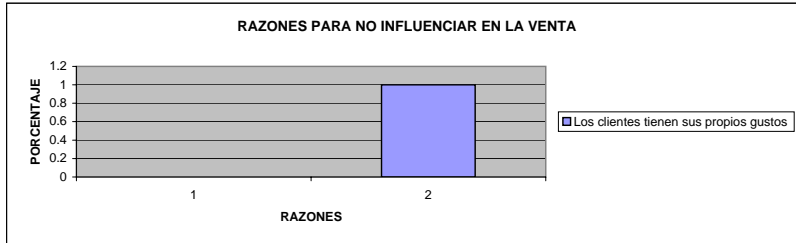
CONCLUSIÓN

En cuanto a las afirmaciones positivas, referentes a una influencia directa al momento en el que un almacenista efectúa una venta, podemos estimar que: un 42,86% de los casos se suscitan porque el almacenista brinda una recomendación o asesoramiento de compra como parte del servicio; un 23,81% de los casos se suscitan porque el almacenista trata de ofertar la amplia gama de diseños y modelos de calzado que posee; un 19,05% de los casos se suscitan porque el almacenista busca salir del exceso de inventarios que posee y en 14,29% de los casos se suscitan porque el almacenista busca que el cliente reconozca las características de los productos que posee, con la finalidad de ofrecer algo bueno y ganarse un nuevo cliente con el tiempo.

NO 30.00%

¿Porqué?

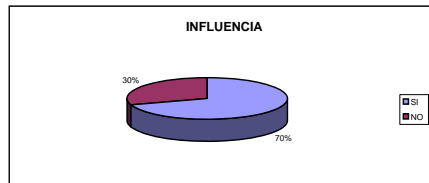
CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE	PUNTOS
Los clientes tienen sus propios gustos	100.00%	9
TOTALES	100	9



CONCLUSIONES

En cuanto a la afirmaciones negativas, podemos mencionar que un 100% de las contestaciones se debieron a que los almacenistas afirman que los consumidores finales tienen ya sus gustos definidos.

SI	70%
NO	30%

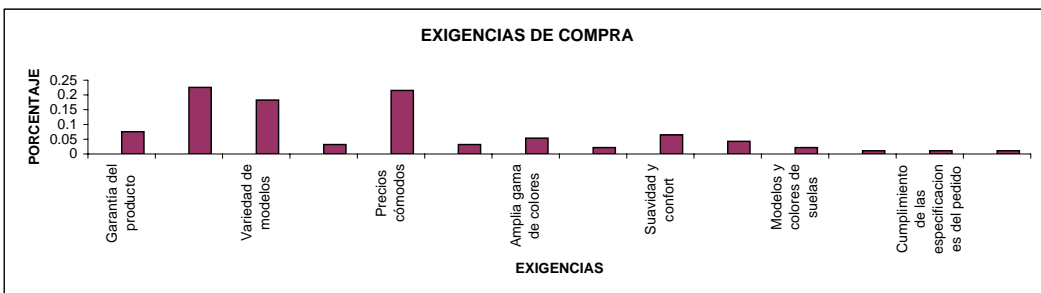


CONCLUSIÓN

En respuesta general podemos afirmar que un 70% de los almacenistas del mercado Cuencaño, si influyen en la decisión de compra de sus clientes, en tanto que el 30% restante no lo hace.

7. ¿Cuáles son sus exigencias al momento en que usted adquiere una nueva línea de calzado?

EXIGENCIAS	PORCENTAJE	PUNTOS
Garantía del producto	7.53%	7
Calidad del producto	22.58%	21
Variedad de modelos	18.28%	17
No regar la marca	3.23%	3
Precios cómodos	21.51%	20
Facilidades de crédito	3.23%	3
Amplia gama de colores	5.38%	5
Buena presentación del producto	2.15%	2
Suavidad y confort	6.45%	6
100% cuero	4.30%	4
Modelos y colores de suelas	2.15%	2
Entrega oportuna	1.08%	1
Cumplimiento de las especificaciones del p	1.08%	1
Colores uniformes del cuero	1.08%	1
TOTALES	100.00%	93



CONCLUSIONES:

Las principales exigencias de compra de los almacenistas al momento en el que efectúan la compra de una nueva línea de calzado se encuentran determinadas por la siguiente jerarquía:

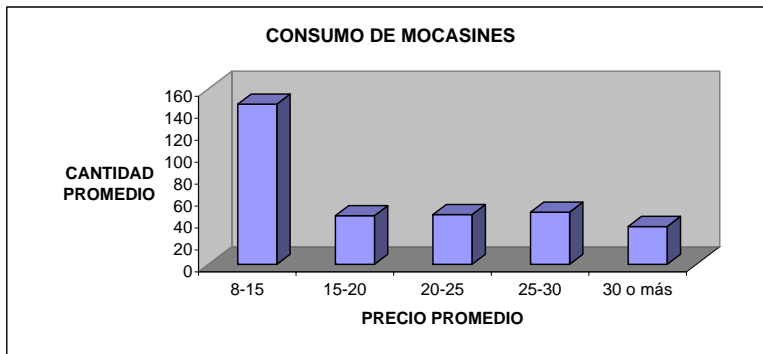
Un	22.58%	buscan	calidad en el producto
Un	21.51%	buscan	que los precios sean cómodos
Un	18.28%	buscan	que los modelos sean actuales y de moda
Un	7.53%	buscan	garantías del producto
Un	6.45%	buscan	que el zapato sea suave y confortable
Un	5.38%	buscan	que exista una amplia gama de colores
Un	4.30%	buscan	que el zapato sea 100% cuero
Un	3.23%	buscan	existan buenas facilidades de crédito
Un	3.23%	buscan	que la marca no esté regada en el mercado
Un	2.15%	buscan	que el producto posea una buena presentación y acabados
Un	2.15%	buscan	que las suelas sean variadas y bonitas
Un	1.08%	buscan	que la entrega sea oportuna
Un	1.08%	buscan	que se cumplan con las especificaciones del pedido
Un	1.08%	buscan	que el color del cuero sea uniforme

8. Indique cual es el rango de precio dentro del cual UD. adquiere calzado y en que cantidad

HOMBRE

MOCASINES

RANGO DE PREC	CANTIDAD PROMEDIO POR MES	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	146	4	9.52%
15-20	44	11	26.19%
20-25	45	17	40.48%
25-30	48	6	14.29%
30 o más	35	4	9.52%
TOTALES	318	42	



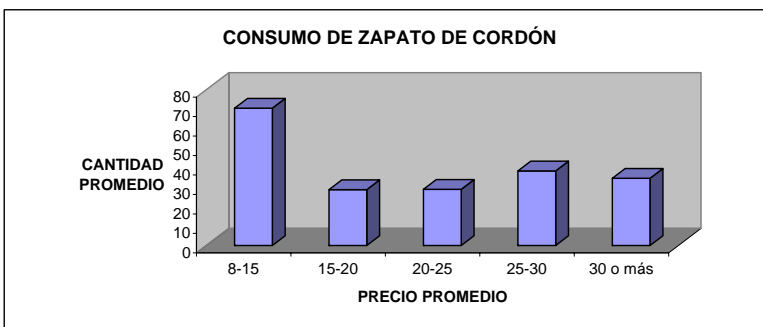
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato mocasín para hombre, detallado de la siguiente manera:

El 9,52% consume	146 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 26,19% consume	44 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 40,48% consume	45 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 14,29% consume	48 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 9,52% consume	35 pares	a un precio entre	\$30 y más

DE CORDÓN

RANGO DE PREC	CANTIDAD PROMEDIO POR MES	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	71	4	9.30%
15-20	29	11	25.58%
20-25	29	18	41.86%
25-30	38	6	13.95%
30 o más	35	4	9.30%
TOTALES	201	43	



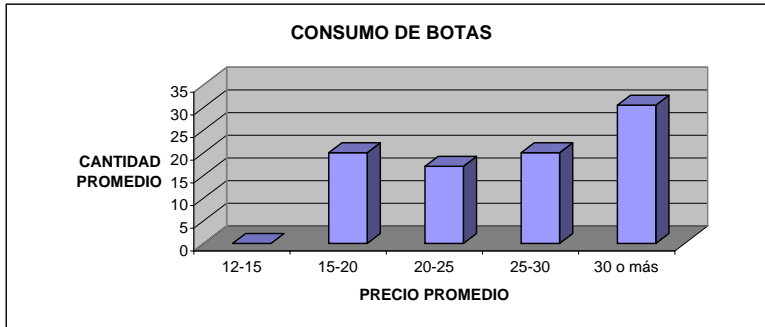
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato de cordón para hombre, detallado de la siguiente manera:

El 9,3% consume	71 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 25,58% consume	29 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 41,86% consume	29 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 13,95% consume	38 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 9,30% consume	35 pares	a un precio entre	\$30 o más

BOTAS

RANGO DE PREC	CANTIDAD PROMEDIO		PUNTOS	PORCENTAJE
	POR MES			
12-15	0		0	0.00%
15-20	20		1	8.33%
20-25	17		2	16.67%
25-30	20		5	41.67%
30 o más	31		4	33.33%
TOTALES	88		12	



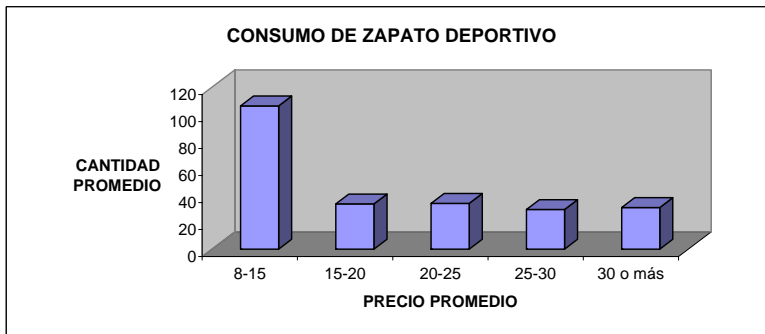
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume botas para hombre, detallado de la siguiente manera:

El 0% consume	0 pares	a un precio entre	\$12 y \$15
El 8,33% consume	20 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 16,67% consume	17 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 41,67% consume	20 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 33,33% consume	31 pares	a un precio entre	\$30 o más

DEPORTIVOS

RANGO DE PREC	CANTIDAD PROMEDIO		PUNTOS	PORCENTAJE
	POR MES			
8-15	106		6	18.18%
15-20	34		6	18.18%
20-25	34		9	27.27%
25-30	29		6	18.18%
30 o más	31		6	18.18%
TOTALES	234		33	



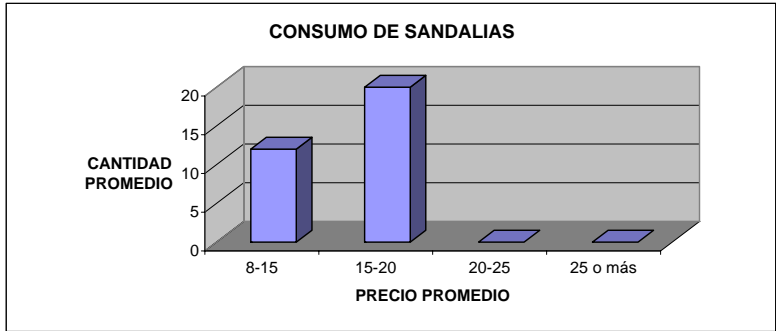
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato deportivo para hombre, detallado de la siguiente manera:

El 18,18% consume	106 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 18,18% consume	34 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 27,27% consume	34 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 18,18% consume	29 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 18,18% consume	31 pares	a un precio entre	\$30 o más

SANDALIAS

RANGO DE PREC	CANTIDAD PROMEDIO		PUNTOS	PORCENTAJE
	POR MES			
8-15	12		1	25.00%
15-20	20		3	75.00%
20-25	0		0	0.00%
25 o más	0		0	0.00%
TOTALES	32		4	



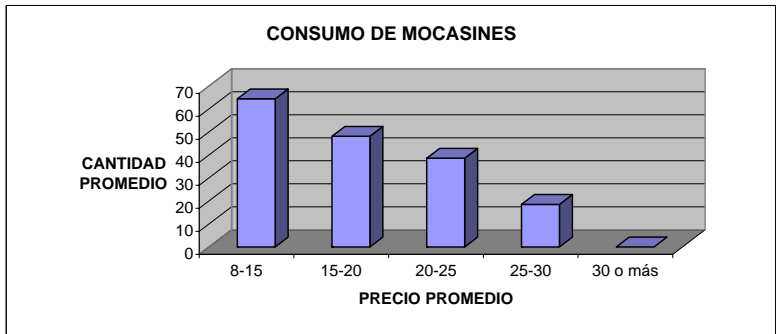
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume sandalias para hombre, detallado de la siguiente manera:
 El 25% consume 12 pares a un precio entre \$8 y \$15
 El 75% consume 20 pares a un precio entre \$15 y \$20
 El 0% consume 0 pares a un precio entre \$20 y \$25
 El 0% consume 0 pares a un precio entre \$25 o más

MUJER

MOCASINES

RANGO DE PRECIO	CANTIDAD PROMEDIO	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	64	10	28.57%
15-20	48	14	40.00%
20-25	39	7	20.00%
25-30	19	4	11.43%
30 o más	0	0	0.00%
TOTALES	170	35	

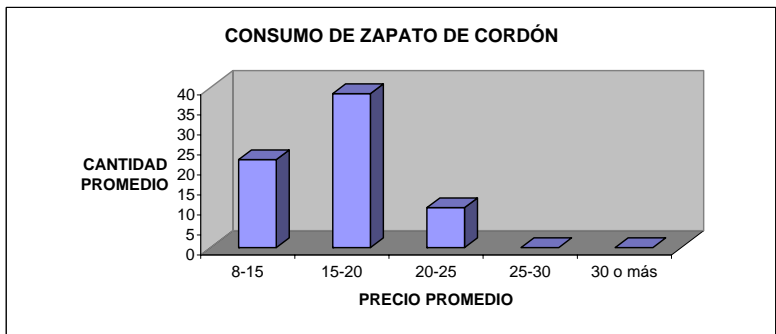


CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato mocasín para dama, detallado de la siguiente manera:
 El 28,57% consume 10 pares a un precio entre \$8 y \$15
 El 40% consume 14 pares a un precio entre \$15 y \$20
 El 20% consume 7 pares a un precio entre \$20 y \$25
 El 11,43% consume 4 pares a un precio entre \$25 y \$30
 El 0% consume 0 pares a un precio entre \$30 o más

CORDÓN

RANGO DE PRECIO	CANTIDAD PROMEDIO	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	22	7	58.33%
15-20	39	4	33.33%
20-25	10	1	8.33%
25-30	0	0	0.00%
30 o más	0	0	0.00%
TOTALES	71	12	



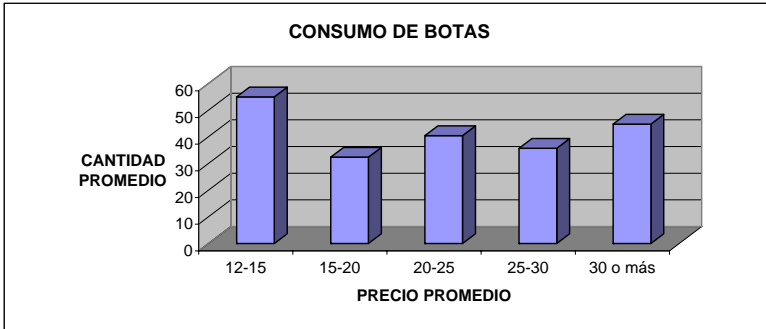
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato de cordón para dama, detallado de la siguiente manera:

El 58,33% consume	22 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 33,33% consume	39 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 8,33% consume	10 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 0% consume	0 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 0% consume	0 pares	a un precio entre	\$30 o más

BOTAS

RANGO DE PRECIO	CANTIDAD PROMEDIO	PUNTOS	PORCENTAJE
12-15	55	5	12,82%
15-20	32	10	25,64%
20-25	40	11	28,21%
25-30	36	8	20,51%
30 o más	45	5	12,82%
TOTALES	208	39	



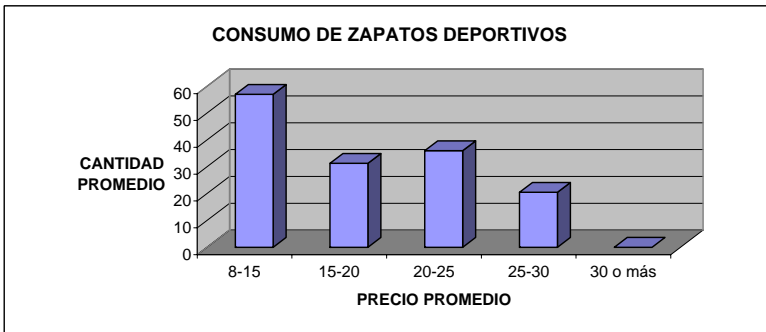
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume botas para dama, detallado de la siguiente manera:

El 12,82% consume	55 pares	a un precio entre	\$12 y \$15
El 25,64% consume	32 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 28,21% consume	40 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 20,51% consume	36 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 12,82% consume	45 pares	a un precio entre	\$30 o más

DEPORTIVOS

RANGO DE PRECIO	CANTIDAD PROMEDIO	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	57	6	23,08%
15-20	31	7	26,92%
20-25	36	7	26,92%
25-30	21	6	23,08%
30 o más	0	0	0,00%
TOTALES	145	26	



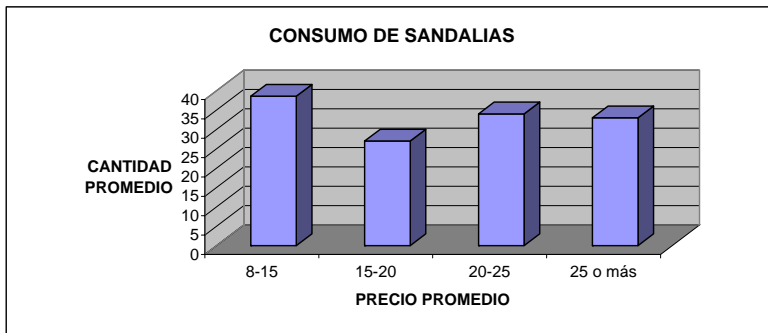
CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume zapato deportivo para dama, detallado de la siguiente manera:

El 23,08% consume	57 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 26,92% consume	31 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 26,92% consume	36 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 23,08% consume	21 pares	a un precio entre	\$25 y \$30
El 0% consume	0 pares	a un precio entre	\$30 o más

SANDALIAS

RANGO DE PRECIO	CANTIDAD PROMEDIO	PUNTOS	PORCENTAJE
8-15	39	14	51,85%
15-20	27	8	29,63%
20-25	34	3	11,11%
25 o más	33	2	7,41%
TOTALES	133	27	



CONCLUSIÓN

En promedio mensual el mercado consume sandalias para dama, detallado de la siguiente manera:

El 51,85% consume	39 pares	a un precio entre	\$8 y \$15
El 29,63% consume	27 pares	a un precio entre	\$15 y \$20
El 11,11% consume	34 pares	a un precio entre	\$20 y \$25
El 7,41% consume	33 pares	a un precio entre	\$25 o más

ANEXO 3

Tabla 3.1

PLANEACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE PRODUCCION MIXTA PARA EL CALZADO DE HOMBRE EN EL AÑO 2007															
I. PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION															
1	Meses del H. P.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	
2	Pronóstico de ventas	500	600	800	1000	1000	1000	1200	1500	1700	1500	2000	2000		
3	Pedidos comprometidos														
4	+ Pedidos pendientes														
5	+ Otras demandas(Sock de seguridad)														
6	= PLAN DE NECESIDADES	500	600	800	1000	1000	1000	1200	1500	1700	1500	2000	2000		
7	Plan de necesidades acumulado (ordenadas del gráfico)	500	1100	1900	2900	3900	4900	6100	7600	9300	10800	12800	14800	14800	
8	Días productivos	22	18	23	20	23	22	21	23	21	22	21	20		
9	Días acumulados (absisas del gráfico)	22	40	63	83	106	128	149	172	193	215	236	256	256	
II. PLANEACION AGREGADA															
a) Análisis de la Alternativa propuesta															
DATOS DEL PROBLEMA															
10		1	No. de mano de obra total Enero-Mar	7	11	Costo de posesión/unidad	0.5								
11		2	No. De MO irreductible	7	12	Costo por atender con retraso	0.5								
12		3	No. De turnos de trabajo	1	13	Tiempo estandar Ene-Marzo	1.75								
13		4	Valor de hora-hombre, normal	1.25	14	No. De horas por jornada	8								
14		5	Valor de hora-hombre, extra	1.31	15	Hrs. Extras permitidas	112								
15		6	Valor de hora-hombre, ociosa	1.25	16	Producción Máxima diaria Ene-Marzo	32								
16		7	Costo de contratar un operario	1.35	17	Producción Mínima diaria	32								
17		8	Costo de despedir un operario	0	18	Stock de seguridad	0								
18		9	Costo de materiales/unidad	10.85	19	Inventario inicial	0								
19		10	Costo de subcontratar/unidad	2.5	20	# personas que terminan el año 2006	7								
20		11	No. De mano de obra total Abril-dic	8	21	Producción Máxima diaria Abril-Dic	51								
21		22	Tiempo estandar Abril-Dic	1.25											
22	b) Estrategias para preparar ALTERNATIVA No.														
23	1 Se permite variación de la mano de obra				5 Se permiten subcontrataciones										
24	2 Se permiten tiempos ociosos				6 La empresa no maneja inventarios de producto terminado										
25	3 Se permite retrasos de entrega				7 .										
	4 Se permite trabajo de tiempo extra				8 .										

26														
27	c) Preparación de la ALTERNATIVA DE PLAN AGREGADO, en base a las estrategias indicadas													
28	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
29	PLAN DE NECESIDADES	500	600	800	1000	1000	1000	1200	1500	1700	1500	2000	2000	
30	Días productivos	22	20	22	20	21	20	20	22	22	20	21	20	
31	d) Integración del Plan Agregado:													
32	Por producción normal:	500	600	704	1000	1000	1000	1024	1126	1126	1024	1075	1024	
33	+ Por producción en t. extra:			96				176	374	574	476	525	576	
34	+ Por Subcontrataciones:											400	400	
35	+ Por otras posibilidades:													
36	= PLAN AGREGADO	500	600	800	1000	1000	1000	1200	1500	1700	1500	2000	2000	
37	PLAN AGREGADO "1", ACUMULADO	500	1100	1900	2900	3900	4900	6100	7600	9300	10800	12800	14800	14800
38														
39	e) Costeo de la alternativa													
40	Requerimiento de horas normales	875	1050	1232	1250	1250	1250	1280	1408	1408	1280	1344	1280	TOTALES
41	# Mano de obra regular necesaria	5	7	7	8	7	8	8	8	8	8	8	8	
42	# Mano de obra regular disponible efectivo	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
43	Costo de M. De O. Regular (miles)	1093.75	1312.5	1540	1563	1562.5	1562.5	1600	1760	1760	1600	1680	1600	18633.75
44	Variación de M. De O.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	Costo de contratar personal	0.00	0.00	0.00	1.10	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.35
46	Costo de despedir personal	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	Requerimiento de horas extras			168				220	467	717	595	656	720	
49	Costo por trabajar en horas extras			220.08				288.20	611.77	939.27	779.45	859.69	943.20	4641.66
50	Unidades a subcontratar											400	400	
51	Costo por subcontratar											1000	1000	2000.00
52	Costo de Posesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
53	Costo por entregar con retraso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000.00
54	Costo por M. O ociosa	446.25	87.5	0	0	117.5	37.5	0	0	0	0	0	0	688.75
55	Costo de materiales	5425	6510	8680	10850	10850	10850	13020	16275	18445	16275	21702.17	21700	160582.17
56														
57								COSTO TOTAL DE LA ALTERNATIVA						246547.68

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"

Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.2

PLANEACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE PRODUCCION MIXTA PARA EL CALZADO DE HOMBRE EN EL AÑO 2008

I. PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION

1	Meses del H. P.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
2	Pronóstico de ventas	800	800	1000	1500	1700	1700	1500	2000	2000	1500	2500	2500	
3	Pedidos comprometidos													
4	+ Pedidos pendientes													
5	+ Otras demandas(Sock de seguridad)													
6	= PLAN DE NECESIDADES	800	800	1000	1500	1700	1700	1500	2000	2000	1500	2500	2500	
7	Plan de necesidades acumulado (ordenadas del gráfico)	800	1600	2600	4100	5800	7500	9000	11000	13000	14500	17000	19500	19500
8	Días productivos	22	19	21	22	22	21	23	21	22	23	19	21	
9	Días acumulados (absisas del gráfico)	22	41	62	84	106	127	150	171	193	216	235	256	256

II. PLANEACION AGREGADA

a) Análisis de la Alternativa propuesta

DATOS DEL PROBLEMA

10	1	No. de mano de obra total Enero-Feb	8	11	Costo de posesión/unidad	0.5
11	2	No. De MO irreductible	8	12	Costo por atender con retraso	0.5
12	3	No. De turnos de trabajo	1	13	Tiempo estandar Ene-Febrero	1.25
13	4	Valor de hora-hombre, normal	1.25	14	No. De horas por jornada	8
14	5	Valor de hora-hombre, extra	1.31	15	Hrs. Extras permitidas	112
15	6	Valor de hora-hombre, ociosa	1.25	16	Producción Máxima diaria Ene-Feb	51
16	7	Costo de contratar un operario	1.35	17	Producción Mínima diaria	51
17	8	Costo de despedir un operario	0	18	Stock de seguridad	0
18	9	Costo de materiales/unidad	10.85	19	Inventario inicial	0
19	10	Costo de subcontratar/unidad	2.5	20	# personas que terminan el año 2007	8
20	11	No. De mano de obra total Marzo-dic	9	21	Producción Máxima diaria Marzo-Dic	65
21	b) Estrategias para preparar ALTERNATIVA No.			22	Tiempo estandar Marzo-Dic	1.1

por empleado al mes

1	Se permite variación de la mano de obra	5	Se permiten subcontrataciones
2	Se permiten tiempos ociosos	6	La empresa no maneja inventarios de producto terminado
3	Se permite retrasos de entrega	7	.
4	Se permite trabajo de tiempo extra	8	

26														
27	c) Preparación de la ALTERNATIVA DE PLAN AGREGADO, en base a las estrategias indicadas													
28	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
29	PLAN DE NECESIDADES	800	800	1000	1500	1700	1700	1500	2000	2000	1500	2500	2500	
30	Días productivos	22	20	22	20	21	20	20	22	22	20	21	20	
31	d) Integración del Plan Agregado:													
32	Por producción normal:	800	800	1000	1300	1365	1300	1300	1430	1430	1300	1365	1300	
33	+ Por producción en t. extra:				200	335	400	200	570	570	200	916	1200	
34	+ Por Subcontrataciones:											219		
35	+ Por otras posibilidades:													
36	= PLAN AGREGADO	800	800	1000	1500	1700	1700	1500	2000	2000	1500	2500	2500	
37	PLAN AGREGADO "I", ACUMULADO	800	1600	2600	4100	5800	7500	9000	11000	13000	14500	17000	19500	19500
38														
39	e) Costeo de la alternativa												TOTALES	
40	Requerimiento de horas normales	1000	1000	1100	1430	1501.5	1430	1430	1573	1573	1430	1501.5	1430	
41	# Mano de obra regular necesaria	6	6	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
42	# Mano de obra regular disponible efectivo	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
43	Costo de M. De O. Regular (miles)	500	1250	1375	1787.5	1876.9	1787.5	1787.5	1966.25	1966.25	1787.5	1876.875	1787.5	19748.75
44	Variación de M. De O.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	Costo de contratar personal	0.00	0.00	1.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.35
46	Costo de despedir personal	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	Requerimiento de horas extras				220	369	440	220	627	627	220	1008	1320	
49	Costo por trabajar en horas extras				288.20	482.74	576.40	288.20	821.37	821.37	288.20	1319.96	1729.20	6615.63
50	Unidades a subcontratar											219		
51	Costo por subcontratar											547.5		547.50
52	Costo de Posesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
53	Costo por entregar con retraso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000.00
54	Costo por M. O ociosa	510	350	605	12.5	13.125	12.5	12.5	13.75	13.75	12.5	13.125	12.5	1581.25
55	Costo de materiales	8680	8680	10850	16275	18445	18445	16275	21700	21700	16275	27125	27125	211575.00
56														
57	COSTO TOTAL DE LA ALTERNATIVA												300069.48	

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"

Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.3

PLANEACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE PRODUCCION MIXTA PARA EL CALZADO DE HOMBRE EN EL AÑO 2009

I. PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
1 Meses del H. P.													
2 Pronóstico de ventas	1000	1000	1500	2000	2000	2000	1700	2500	2000	1500	2700	2700	
3 Pedidos comprometidos													
4 + Pedidos pendientes													
5 + Otras demandas(Sock de seguridad)													
6 = PLAN DE NECESIDADES	1000	1000	1500	2000	2000	2000	1700	2500	2000	1500	2700	2700	
7 Plan de necesidades acumulado (ordenadas del gráfico)	1000	2000	3500	5500	7500	9500	11200	13700	15700	17200	19900	22600	22600
8 Días productivos	21	18	22	22	21	22	23	21	22	22	20	21	
9 Días acumulados (absisas del gráfico)	21	39	61	83	104	126	149	170	192	214	234	255	255

II. PLANEACION AGREGADA

a) Análisis de la Alternativa propuesta

DATOS DEL PROBLEMA

10	1	No. de mano de obra total Enero-dic	11	11	Costo de posesión/unidad	0.55	
11	2	No. De MO irreductible	11	12	Costo por atender con retraso	0.55	
12	3	No. De turnos de trabajo	1	13	Tiempo estandar	1	
13	4	Valor de hora-hombre, normal	1.3	14	No. De horas por jornada	8	
14	5	Valor de hora-hombre, extra	1.35	15	Hrs. Extras permitidas	112	por empleado al mes
15	6	Valor de hora-hombre, ociosa	1.3	16	Producción Máxima diaria	88	
16	7	Costo de contratar un operario	1.4	17	Producción Mínima diaria	88	
17	8	Costo de despedir un operario	0	18	Stock de seguridad	0	
18	9	Costo de materiales/unidad	11.61	19	Inventario inicial	0	
19	10	Costo de subcontratar/unidad	2.55	20	# personas que terminan el año 2008	8	
20				21	Producción Máxima diaria Ene-dic	88	

b) Estrategias para preparar ALTERNATIVA No.

21	1	Se permite variación de la mano de obra	5	Se permiten subcontrataciones
22	2	Se permiten tiempos ociosos	6	La empresa no maneja inventarios de producto terminado
23	3	Se permite retrasos de entrega	7	.
24	4	Se permite trabajo de tiempo extra	8	

26														
27	c) Preparación de la ALTERNATIVA DE PLAN AGREGADO, en base a las estrategias indicadas													
28	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
29	PLAN DE NECESIDADES	1000	1000	1500	2000	2000	2000	1700	2500	2000	1500	2700	2700	
30	Días productivos	21	20	22	20	21	20	20	22	22	20	21	20	
31	d) Integración del Plan Agregado:													
32	Por producción normal:	1000	1000	1500	1760	1848	1760	1700	1936	1936	1500	1848	1760	
33	+ Por producción en t. extra:				240	152	240		564	64		852	940	
34	+ Por Subcontrataciones:													
35	+ Por otras posibilidades:													
36	= PLAN AGREGADO	1000	1000	1500	2000	2000	2000	1700	2500	2000	1500	2700	2700	
37	PLAN AGREGADO "1", ACUMULADO	1000	2000	3500	5500	7500	9500	11200	13700	15700	17200	19900	22600	22600
38														
39	e) Costeo de la alternativa													
40	Requerimiento de horas normales	1000	1000	1500	1760	1848	1760	1700	1936	1936	1500	1848	1760	TOTALES
41	# Mano de obra regular necesaria	6	6	9	11	11	11	11	11	11	9	11	11	
42	# Mano de obra regular disponible efectivo	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
43	Costo de M. De O. Regular (miles)	500	1300	1950	2288	2402.4	2288	2210	2516.8	2516.8	1950	2402.4	2288	24612.40
44	Variación de M. De O.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	Costo de contratar personal	4.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.20
46	Costo de despedir personal		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	Requerimiento de horas extras				240	152	240		564	64		852	940	
49	Costo por trabajar en horas extras				324.00	205.20	324.00		761.40	86.40		1150.20	1269.00	4120.20
50	Unidades a subcontratar													
51	Costo por subcontratar													0.00
52	Costo de Posesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
53	Costo por entregar con retraso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000.00
54	Costo por M. O ociosa	1102.4	988	566.8	0	0	0	78	0	0	338	0	0	3073.20
55	Costo de materiales	11609.5	11609.5	17414	23219	23219	23219	19736	29023.8	23219	17414.3	31345.65	31345.65	262374.70
56														
57														354184.70

Fuente:

Autores: **Fuente:**
Autores:

Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.4

PLANEACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE PRODUCCION MIXTA PARA EL CALZADO DE HOMBRE EN EL AÑO 2010

I. PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
1 Meses del H. P.													
2 Pronóstico de ventas	5500	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3000	3000	
3 Pedidos comprometidos													
4 + Pedidos pendientes													
5 + Otras demandas(Sock de seguridad)													
6 = PLAN DE NECESIDADES	5500	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3000	3000	
7 Plan de necesidades acumulado (ordenadas del gráfico)	5500	7000	9500	12000	14300	20300	22300	24800	27300	28800	31800	34800	34800
8 Días productivos	20	18	23	22	21	22	22	22	22	21	21	22	
9 Días acumulados (absisas del gráfico)	20	38	61	83	104	126	148	170	192	213	234	256	256

II. PLANEACION AGREGADA

a) Análisis de la Alternativa propuesta

DATOS DEL PROBLEMA

10	1 No. de mano de obra total Enero	12	11 Costo de posesión/unidad	0.55
11	2 No. De MO irreductible	12	12 Costo por atender con retraso	0.55
12	3 No. De turnos de trabajo	1	13 Tiempo estandar con 12 personas	0.9
13	4 Valor de hora-hombre, normal	1.3	14 No. De horas por jornada	8
14	5 Valor de hora-hombre, extra	1.35	15 Hrs. Extras permitidas	112
15	6 Valor de hora-hombre, ociosa	1.3	16 Producción Máxima diaria con 12 per	107
16	7 Costo de contratar un operario	1.4	17 Producción Mínima diaria	107
17	8 Costo de despedir un operario	0	18 Stock de seguridad	0
18	9 Costo de materiales/unidad	11.61	19 Inventario inicial	0
19	10 Costo de subcontratar/unidad	2.55	20 # personas que terminan el año 2009	12
20	11 No. De mano de obra total en temp. alt	14	21 Producción Máxima diaria con 14 per	224
21	b) Estrategias para preparar ALTERNATIVA No.		22 Tiempo estandar con 14 personas	0.5

22	1 No se permite variación de la mano de obra fija	5 Se permiten subcontrataciones
23	2 Se permiten tiempos ociosos	6 La empresa no maneja inventarios de producto terminado
24	3 Se permite retrasos de entrega	7 Se permite contratacion de personal temporal
25	4 Se permite trabajo de tiempo extra	8 .

26														
27	c) Preparación de la ALTERNATIVA DE PLAN AGREGADO, en base a las estrategias indicadas													
28	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
29	PLAN DE NECESIDADES	5500	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3000	3000	
30	Días productivos	20	20	22	20	21	20	20	22	22	20	21	20	
31	d) Integración del Plan Agregado:													
32	Por producción normal:	4480	1500	2354	2140	2247	4480	2000	2354	2354	1500	2247	2140	
33	+ Por producción en t. extra:	1020		146	360	53	1520		146	146		753	860	
34	+ Por Subcontrataciones:													
35	+ Por otras posibilidades:													
36	= PLAN AGREGADO	5500	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3000	3000	
37	PLAN AGREGADO "1", ACUMULADO	5500	7000	9500	12000	14300	20300	22300	24800	27300	28800	31800	34800	34800
38														
39	e) Costeo de la alternativa													TOTALES
40	Requerimiento de horas normales	2240	1350	2118.6	1926	2022.3	2240	1800	2118.6	2118.6	1350	2022.3	1926	
41	# Mano de obra regular necesaria	14	8	12	12	12	14	11	12	12	8	12	12	
42	# Mano de obra regular disponible efectivo	14	12	12	12	12	14	12	12	12	12	12	12	
43	Costo de M. De O. Regular (miles)	2912	1755	2754.2	2504	2629	2912	2340	2754.2	2754.18	1755	2628.99	2503.8	30202.12
44	Variación de M. De O.	2	-2	0	0	0	2	-2	0	0	0	0	0	
45	Costo de contratar personal	2.80		0.05	0.00	0.00	2.75		0.05	0.00		0.05	0.00	5.71
46	Costo de despedir personal		0.00		0.00	0.00		0.00		0.00	0.00		0.00	0.00
47	Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	Requerimiento de horas extras	510		131	324	48	760		131	131		678	774	
49	Costo por trabajar en horas extras	688.50		177.39	437.40	64.40	1026.00		177.39	177.39		914.90	1044.90	4708.26
50	Unidades a subcontratar													
51	Costo por subcontratar													0.00
52	Costo de Posesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
53	Costo por entregar con retraso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000.00
54	Costo por M. O ociosa	0	741	0	0	0	0	156	0	0	741	0	0	1638.00
55	Costo de materiales	63855	17415	29025	29025	26703	69660	23220	29025	29025	17415	34830	34830	404028.00
56														
57							COSTO TOTAL DE LA ALTERNATIVA							500582.09

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"

Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.5

PLANEACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE PRODUCCION MIXTA PARA EL CALZADO DE HOMBRE EN EL AÑO 2011

I. PLAN DE NECESIDADES DE PRODUCCION

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
1 Meses del H. P.													
2 Pronóstico de ventas	6000	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3500	3000	
3 Pedidos comprometidos													
4 + Pedidos pendientes													
5 + Otras demandas(Sock de seguridad)													
6 = PLAN DE NECESIDADES	6000	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3500	3000	
7 Plan de necesidades acumulado (ordenadas del gráfico)	6000	7500	10000	12500	14800	20800	22800	25300	27800	29300	32800	35800	35800
8 Días productivos	21	18	23	21	22	22	21	23	22	21	21	22	
9 Días acumulados (absisas del gráfico)	21	39	62	83	105	127	148	171	193	214	235	257	257

II. PLANEACION AGREGADA

a) Análisis de la Alternativa propuesta

DATOS DEL PROBLEMA

10	1 No. de mano de obra total Enero	12	11 Costo de posesión/unidad	0.55
11	2 No. De MO irreductible	12	12 Costo por atender con retraso	0.55
12	3 No. De turnos de trabajo	1	13 Tiempo estandar con 12 personas	0.9
13	4 Valor de hora-hombre, normal	1.3	14 No. De horas por jornada	8
14	5 Valor de hora-hombre, extra	1.35	15 Hrs. Extras permitidas	112
15	6 Valor de hora-hombre, ociosa	1.3	16 Producción Máxima diaria con 12 per	107
16	7 Costo de contratar un operario	1.4	17 Producción Mínima diaria	107
17	8 Costo de despedir un operario	0	18 Stock de seguridad	0
18	9 Costo de materiales/unidad	12.42	19 Inventario inicial	0
19	10 Costo de subcontratar/unidad	2.55	20 # personas que terminan el año 2009	12
20	11 No. De mano de obra total en temp. alt	14	21 Producción Máxima diaria con 14 per	224
21	12 Costo de subcontratar/unidad	2.55	22 Tiempo estandar con 14 personas	0.5

b) Estrategias para preparar ALTERNATIVA No.

22	1 No se permite variación de la mano de obra fija	5 Se permiten subcontrataciones
23	2 Se permiten tiempos ociosos	6 La empresa no maneja inventarios de producto terminado
24	3 Se permite retrasos de entrega	7 Se permite contratacion de personal temporal
25	4 Se permite trabajo de tiempo extra	8

26														
27	c) Preparación de la ALTERNATIVA DE PLAN AGREGADO, en base a las estrategias indicadas													
28	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
29	PLAN DE NECESIDADES	6000	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3500	3000	
30	Días productivos	21	20	22	20	21	20	20	22	22	20	21	20	
31	d) Integración del Plan Agregado:													
32	Por producción normal:	4704	1500	2354	2140	2247	4480	2000	2354	2354	1500	2247	2140	
33	+ Por producción en t. extra:	1296		146	360	53	1520		146	146		1253	860	
34	+ Por Subcontrataciones:													
35	+ Por otras posibilidades:													
36	= PLAN AGREGADO	6000	1500	2500	2500	2300	6000	2000	2500	2500	1500	3500	3000	
37	PLAN AGREGADO "1", ACUMULADO	6000	7500	10000	12500	14800	20800	22800	25300	27800	29300	32800	35800	35800
38														
39	e) Costeo de la alternativa													TOTALES
40	Requerimiento de horas normales	2352	1350	2118.6	1926	2022.3	2240	1800	2118.6	2118.6	1350	2022.3	1926	
41	# Mano de obra regular necesaria	14	8	12	12	12	14	11	12	12	8	12	12	
42	# Mano de obra regular disponible efectivo	14	12	12	12	12	14	12	12	12	12	12	12	
43	Costo de M. De O. Regular (miles)	3057.6	1755	2754.2	2504	2629	2912	2340	2754.2	2754.18	1755	2628.99	2503.8	30347.72
44	Variación de M. De O.	2	-2	0	0	0	2	-2	0	0	0	0	0	
45	Costo de contratar personal	2.80		0.05	0.00	0.00	2.75		0.05	0.00		0.05	0.00	5.71
46	Costo de despedir personal		0.00		0.00	0.00		0.00		0.00	0.00		0.00	0.00
47	Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	Requerimiento de horas extras	648		131	324	48	760		131	131		1128	774	
49	Costo por trabajar en horas extras	874.80		177.39	437.40	64.40	1026.00		177.39	177.39		1522.40	1044.90	5502.06
50	Unidades a subcontratar													
51	Costo por subcontratar													0.00
52	Costo de Posesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
53	Costo por entregar con retraso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000.00
54	Costo por M. O ociosa	0	741	0	0	0	0	156	0	0	741	0	0	1638.00
55	Costo de materiales	74536.2	18634.05	31057	31057	28572	74536.2	24845	31057	31056.75	18634.1	43479.45	37268.1	444732.66
56														
57							COSTO TOTAL DE LA ALTERNATIVA							542226.15

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"

Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.6

DIAS LABORABLES POR AÑO													
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTU	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
2007	22	18	23	20	23	22	21	23	21	22	21	20	256
2008	22	19	21	22	22	21	23	21	22	23	19	21	256
2009	21	18	22	22	21	22	23	21	22	22	20	21	255
2010	20	18	23	22	21	22	22	22	22	21	21	22	256
2011	21	18	23	21	22	22	21	23	22	21	21	22	257

Fuente: Calendario

Autor: Hugo Quezada; Xavier Pulgarín

**PLANIFICACION AGREGADA DE PRODUCCIÓN EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAZA PARA
UNA PLANIFICACIÓN A 5 AÑOS**

Tabla 3.1.1

AÑO 2007

CALCULOS FUNCAMENTALES DE LA ESTATEGIA									
Capacidad Máxima diaria:	7	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	56	horas hombre/día	
Enero-Marzo	56	horas/hombre /	1.75	horas estandar		=	32	unidades/día	
Capacidad Máxima diaria:	8	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	64	horas hombre/día	
Abril-Diciembre	64	horas/hombre /	1.25	horas estandar		=	51	unidades/día	
Capacidad Máxima Anual para el 2007:	Enero-Marzo		83	días *	32	u/día =	2656	unidades al año	TOTAL
	Abril-Diciembre		173	días *	51	u/día =	8858	unidades al año	11514

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.2.1

AÑO 2008

CALCULOS FUNCAMENTALES DE LA ESTATEGIA									
Capacidad Máxima diaria:	8	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	64	horas hombre/día	
Enero-Febrero	64	horas/hombre /	1.25	horas estandar		=	51	unidades/día	
Capacidad Máxima diaria:	9	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	72	horas hombre/día	
Marzo - Diciembre	72	horas/hombre /	1.10	horas estandar		=	65	unidades/día	
Capacidad Máxima Anual para el 2008:	Enero-Febrero		41	días *	51	u/día =	2099	unidades al año	TOTAL
	Marzo-Diciembre		215	días *	65	u/día =	14073	unidades al año	16172

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.3.1

AÑO 2009

CALCULOS FUNCAMENTALES DE LA ESTATEGIA								
Capacidad Máxima diaria:	11	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	88	horas hombre/día
Enero-Diciembre	88	horas/hombre /	1.00	horas estandar		=	88	unidades/día
Capacidad Máxima Anual para el 2009:	Enero-Diciembre		255	días *	88	u/día =	22440	unidades al año
							TOTAL	22440

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.4.1

AÑO 2010

CALCULOS FUNCAMENTALES DE LA ESTATEGIA								
Capacidad Máxima diaria con el personal fijo:	12	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	96	horas hombre/día
	96	horas/hombre /	0.90	horas estandar		=	107	unidades/día
Capacidad Máxima diaria con el personal temporal	14	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	112	horas hombre/día
	112	horas/hombre /	0.50	horas estandar		=	224	unidades/día
Capacidad Máxima Anual para el 2008:	Enero-Junio		42	días *	224	u/día =	9408	unidades al año
	El resto del año		214	días *	107	u/día =	22898	unidades al año
							TOTAL	32306

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 3.5.1

AÑO 2011

CALCULOS FUNCAMENTALES DE LA ESTATEGIA									
Capacidad Máxima diaria con el personal fijo:	12	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	96	horas hombre/día	
	96	horas/hombre /	0.90	horas estandar		=	107	unidades/día	
Capacidad Máxima diaria con el personal temporal	14	hombres/turno *	1	turnos/día *	8	horas =	112	horas hombre/día	
	112	horas/hombre /	0.50	horas estandar		=	224	unidades/día	
Capacidad Máxima Anual para el 2008:	Enero-Junio		43	días *	224	u/día =	9632	unidades al año	TOTAL
	El resto del año		214	días *	107	u/día =	22898	unidades al año	32530

Fuente:

Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"

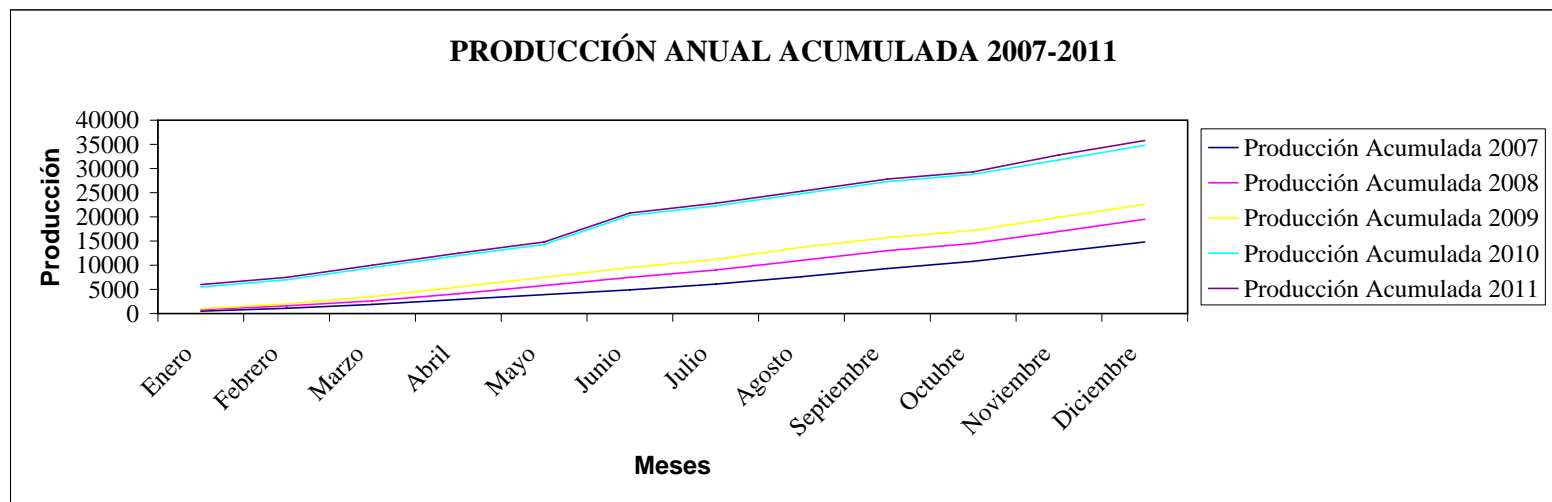
Autores:

Hugo Quezada; Andrea Quezada

TABLA 3.7
PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ACUMULADA
PERIODO 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Enero	500	800	1000	5500	6000
Febrero	1100	1600	2000	7000	7500
Marzo	1900	2600	3500	9500	10000
Abril	2900	4100	5500	12000	12500
Mayo	3900	5800	7500	14300	14800
Junio	4900	7500	9500	20300	20800
Julio	6100	9000	11200	22300	22800
Agosto	7600	11000	13700	24800	25300
Septiembre	9300	13000	15700	27300	27800
Octubre	10800	14500	17200	28800	29300
Noviembre	12800	17000	19900	31800	32800
Diciembre	14800	19500	22600	34800	35800

Tabla 3.1



Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

ANEXO 4

Tabla 4.1
PLAN DE COMPRAS 2007-2011

Año	Materia	Costo de M.P por Par (%)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2007	Costo de Producción		<i>\$5.425.00</i>	<i>\$6.510.00</i>	<i>\$8.680.00</i>	<i>\$10.850.00</i>	<i>\$10.850.00</i>	<i>\$10.850.00</i>	<i>\$13.020.00</i>	<i>\$16.275.00</i>	<i>\$18.445.00</i>	<i>\$16.275.00</i>	<i>\$21.702.17</i>	<i>\$21.700.00</i>	
	Cuero	33.00%	\$1.790.25	\$2.148.30	\$2.864.40	\$3.580.50	\$3.580.50	\$3.580.50	\$4.296.60	\$5.370.75	\$6.086.85	\$5.370.75	\$7.161.72	\$7.161.00	\$52.992.12
	Forro	32.66%	\$1.771.81	\$2.126.17	\$2.834.89	\$3.543.61	\$3.543.61	\$3.543.61	\$4.252.33	\$5.315.42	\$6.024.14	\$5.315.42	\$7.087.93	\$7.087.22	\$52.446.14
	Plantas	21.00%	\$1.139.25	\$1.367.10	\$1.822.80	\$2.278.50	\$2.278.50	\$2.278.50	\$2.734.20	\$3.417.75	\$3.873.45	\$3.417.75	\$4.557.46	\$4.557.00	\$33.722.26
	Insumos	13.34%	\$723.70	\$868.43	\$1.157.91	\$1.447.39	\$1.447.39	\$1.447.39	\$1.736.87	\$2.171.09	\$2.460.56	\$2.171.09	\$2.895.07	\$2.894.78	\$21.421.66
			TOTAL ANUAL												\$160.582.17
2008	Costo de Producción		<i>\$8.680.00</i>	<i>\$8.680.00</i>	<i>\$10.850.00</i>	<i>\$16.275.00</i>	<i>\$18.445.00</i>	<i>\$18.445.00</i>	<i>\$16.275.00</i>	<i>\$21.700.00</i>	<i>\$21.700.00</i>	<i>\$16.275.00</i>	<i>\$27.125.00</i>	<i>\$27.125.00</i>	
	Cuero	33.00%	\$2.864.40	\$2.864.40	\$3.580.50	\$5.370.75	\$6.086.85	\$6.086.85	\$5.370.75	\$7.161.00	\$7.161.00	\$5.370.75	\$8.951.25	\$8.951.25	\$69.819.75
	Forro	32.66%	\$2.834.89	\$2.834.89	\$3.543.61	\$5.315.42	\$6.024.14	\$6.024.14	\$5.315.42	\$7.087.22	\$7.087.22	\$5.315.42	\$8.859.03	\$8.859.03	\$69.100.40
	Plantas	21.00%	\$1.822.80	\$1.822.80	\$2.278.50	\$3.417.75	\$3.873.45	\$3.873.45	\$3.417.75	\$4.557.00	\$4.557.00	\$3.417.75	\$5.696.25	\$5.696.25	\$44.430.75
	Insumos	13.34%	\$1.157.91	\$1.157.91	\$1.447.39	\$2.171.09	\$2.460.56	\$2.460.56	\$2.171.09	\$2.894.78	\$2.894.78	\$2.171.09	\$3.618.48	\$3.618.48	\$28.224.11
			TOTAL ANUAL												\$211.575.00
2009	Costo de Producción		<i>\$11.609.50</i>	<i>\$11.609.50</i>	<i>\$17.414.25</i>	<i>\$23.219.00</i>	<i>\$23.219.00</i>	<i>\$23.219.00</i>	<i>\$19.736.15</i>	<i>\$29.023.75</i>	<i>\$23.219.00</i>	<i>\$17.414.25</i>	<i>\$31.345.65</i>	<i>\$31.345.65</i>	
	Cuero	33.00%	\$3.831.14	\$3.831.14	\$5.746.70	\$7.662.27	\$7.662.27	\$7.662.27	\$6.512.93	\$9.577.84	\$7.662.27	\$5.746.70	\$10.344.06	\$10.344.06	\$86.583.65
	Forro	32.66%	\$3.791.66	\$3.791.66	\$5.687.49	\$7.583.33	\$7.583.33	\$7.583.33	\$6.445.83	\$9.479.16	\$7.583.33	\$5.687.49	\$10.237.49	\$10.237.49	\$85.691.58
	Plantas	21.00%	\$2.438.00	\$2.438.00	\$3.656.99	\$4.875.99	\$4.875.99	\$4.875.99	\$4.144.59	\$6.094.99	\$4.875.99	\$3.656.99	\$6.582.59	\$6.582.59	\$55.098.69
	Insumos	13.34%	\$1.548.71	\$1.548.71	\$2.323.06	\$3.097.41	\$3.097.41	\$3.097.41	\$2.632.80	\$3.871.77	\$3.097.41	\$2.323.06	\$4.181.51	\$4.181.51	\$35.000.78
			TOTAL ANUAL												\$262.374.70
2010	Costo de Producción		<i>\$63.855.00</i>	<i>\$17.415.00</i>	<i>\$29.025.00</i>	<i>\$29.025.00</i>	<i>\$26.703.00</i>	<i>\$69.660.00</i>	<i>\$23.220.00</i>	<i>\$29.025.00</i>	<i>\$29.025.00</i>	<i>\$17.415.00</i>	<i>\$34.830.00</i>	<i>\$34.830.00</i>	
	Cuero	33.00%	\$21.072.15	\$5.746.95	\$9.578.25	\$9.578.25	\$8.811.99	\$22.987.80	\$7.662.60	\$9.578.25	\$9.578.25	\$5.746.95	\$11.493.90	\$11.493.90	\$133.329.24
	Forro	32.66%	\$20.855.04	\$5.687.74	\$9.479.57	\$9.479.57	\$8.721.20	\$22.750.96	\$7.583.65	\$9.479.57	\$9.479.57	\$5.687.74	\$11.375.48	\$11.375.48	\$131.955.54
	Plantas	21.00%	\$13.409.55	\$3.657.15	\$6.095.25	\$6.095.25	\$5.607.63	\$14.628.60	\$4.876.20	\$6.095.25	\$6.095.25	\$3.657.15	\$7.314.30	\$7.314.30	\$84.845.88
	Insumos	13.34%	\$8.518.26	\$2.323.16	\$3.871.94	\$3.871.94	\$3.562.18	\$9.292.64	\$3.097.55	\$3.871.94	\$3.871.94	\$2.323.16	\$4.646.32	\$4.646.32	\$53.897.34
			TOTAL ANUAL												\$404.028.00
2011	Costo de Producción		<i>\$74.536.20</i>	<i>\$18.634.05</i>	<i>\$31.056.75</i>	<i>\$31.056.75</i>	<i>\$28.572.21</i>	<i>\$74.536.20</i>	<i>\$24.845.40</i>	<i>\$31.056.75</i>	<i>\$31.056.75</i>	<i>\$18.634.05</i>	<i>\$43.479.45</i>	<i>\$37.268.10</i>	
	Cuero	33.00%	\$24.596.95	\$6.149.24	\$10.248.73	\$10.248.73	\$9.428.83	\$24.596.95	\$8.198.98	\$10.248.73	\$10.248.73	\$6.149.24	\$14.348.22	\$12.298.47	\$146.761.78
	Forro	32.66%	\$24.343.52	\$6.085.88	\$10.143.13	\$10.143.13	\$9.331.68	\$24.343.52	\$8.114.51	\$10.143.13	\$10.143.13	\$6.085.88	\$14.200.39	\$12.171.76	\$145.249.69
	Plantas	21.00%	\$15.652.60	\$3.913.15	\$6.521.92	\$6.521.92	\$6.000.16	\$15.652.60	\$5.217.53	\$6.521.92	\$6.521.92	\$3.913.15	\$9.130.68	\$7.826.30	\$93.393.86
	Insumos	13.34%	\$9.943.13	\$2.485.78	\$4.142.97	\$4.142.97	\$3.811.53	\$9.943.13	\$3.314.38	\$4.142.97	\$4.142.97	\$2.485.78	\$5.800.16	\$4.971.56	\$59.327.34
			TOTAL ANUAL												\$444.732.66
TOTAL GENERAL															\$1.483.292.53

Fuente: Plan proyectado de producción para el periodo 2007-2011 de la empresa "CAMINAR"
Autores: Hugo Quezada; Andrea Quezada

Tabla 4.2
ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LAS MAQUINAS DE COSER

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	ALTERNATIVAS			
	IVOMAQ CI 3000 4DI	JUKI MD632	KHEL KH23L	TAKING 591TBF
Puntadas por minuto	1200	1000	950	1150
Costo	\$5.500.00	\$5.200.00	\$3.500.00	\$4.000.00
Costo y facilidad de repuestos	económicos/por importar	económicos/existencia	económicos/por importar	económicos/existencia
Mantenimiento	especializado	especializado	generico	generico
Funcionamiento alternativo (presión de aire)	opcional	imposible	adaptable	adaptable
Consumo de energía mensual	59,68 kwh	65,20 kwh	64,10 kwh	65,55 kwh
Sistemas de agujas	60-140	60-140	80-130	80-130
Costura en materiales gruesos	Hasta 10 mm	Hasta 9 mm	Hasta 8 mm	Hasta 8 mm
Calidad de la Carcaza	Hierro	Hierro	Hierro	Hierro
Potencia del motor	1/2 cervo	1/2 cervo	1/2 cervo	1/2 cervo
Facilidad de uso	Sencilla y segura	Sencilla y segura	Sencilla y segura	Sencilla y segura

Fuente: Base de datos de la empresa "IMPORCALZA"

Autor: Ing. Mario Garces

Tabla 4.3
ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LA TROQUELADORA

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	ALTERNATIVAS							
	R.A.N	MF16	CERIM	B165N	KHEL	TM2000	ATOM	KJ36P
Mesa de trabajo	900x430 mm		1200x500 mm		1000x500 mm		1000x500 mm	
Costo	\$5.600.00		\$5.900.00		\$6.500.00		\$7.000.00	
Costo y facilidad de repuestos	económicos/por importar		económicos/existencia		económicos/por importar		económicos/existencia	
Mantenimiento	genérico		especializado		genérico		genérico	
Plato de corte	400 x 350 mm		400 x 400 mm		400 x 450 mm		500x550 mm	
Pulsadores	doble / seguro		doble / seguro		doble / seguro		doble / seguro	
Potencia del motor	1HP		1HP		1HP		1HP	
Regulación de corte	Por sistema de válvula dir		Por sistema de válvula		Por sistema de válvula		Por sistema de válvula	
Potencia Máxima	22t / 220kN		22t / 220kN		25t / 250kN		25t / 250kN	

Fuente: Base de datos de la empresa "IMPORCALZA"

Autor: Ing. Mario Garces

Tabla 4.4
ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL LOS HORNOS REACTIVADORES

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	ALTERNATIVAS			
	ZAS 74211	ATOM H123K	KHEL Y256O	CERIM E2008K
Producción media diaria	2000	1900	1950	2200
Costo	\$4.000.00	\$4.800.00	\$4.200.00	\$6.000.00
Costo y facilidad de repuestos	económicos/existencia	económicos/existencia	económicos/por importar	económicos/existencia
Mantenimiento	especializado	especializado	generico	generico
Sistema de transporte	banda/horizontal	banda/horizontal	banda/horizontal	banda/horizontal
Ventilación	110 oC	95 oC	100 oC	120 oC
Reactivación	70 oC	60 oC	80 oC	60 oC
Potencia eléctrica instalada	10300 w	9600 w	11500 w	12000 w
Consumo medio de energía	2000 w	1900 w	2300 w	2100 w

Fuente: Base de datos de la empresa "IMPORCALZA"

Autor: Ing. Mario Garces

Tabla 4.5
ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LAS ARMADORAS DE TALONES

VARIABLES RELEVANTES PARA EL ANALISIS	ALTERNATIVAS							
	TAKING	O123J	ATOM	YN23F	KHEL	UE957	CERIM	L253D
Producción media diaria	5000		4200		6000		5500	
Costo	\$6.000.00		\$6.500.00		\$6.200.00		\$5.900.00	
Costo y facilidad de repuestos	económicos/existencia		económicos/existencia		económicos/por importar		económicos/por importar	
Mantenimiento	generico		especializado		generico		generico	
Consumo medio de Energía	1500 w		1650 w		1420 w		1600 w	

Fuente: Base de datos de la empresa "IMPORCALZA"

Autor: Ing. Mario Garces

Tabla 4.2.2

FECHA DE COMPRA	DICIEMBRE DEL 2006
NOMBRE	IVOMAQ CI 3000 4 DI
COSTO	\$5500.0
TIEMPO	10 años
DEPRECIACION ANUAL	\$550.0
DEPRECIACION MENSUAL	\$46

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autorres: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 4.3.2

FECHA DE COMPRA	DICIEMBRE DEL 2006
NOMBRE	CERIM B156N
COSTO	\$5900.0
TIEMPO	10 años
DEPRECIACION ANUAL	\$590.0
DEPRECIACION MENSUAL	\$49

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autorres: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 4.4.2

FECHA DE COMPRA	JUNIO DEL 2008
NOMBRE	ZAS 74211
COSTO	\$4120.0 V.A
TIEMPO	10 años
DEPRECIACION ANUAL	\$412.0
DEPRECIACION MENSUAL	\$34

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autorres: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 4.5.2

FECHA DE COMPRA	JUNIO DEL 2008
NOMBRE	CERIM L253D
COSTO	\$6077.0 V.A
TIEMPO	10 años
DEPRECIACION ANUAL	\$607.70
DEPRECIACION MENSUAL	\$51

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autorres: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 4.6

FECHA DE COMPRA	DICIEMBRE DEL 2006
NOMBRE	PREFINITOS
COSTO	\$5000.0
TIEMPO	10 años
DEPRECIACION ANUAL	\$500.0
DEPRECIACION MENSUAL	\$42

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autorres: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

**PLAN DE INVERSIONES EN TECNOLOGIA
PERIODO 2007-2011**

Tabla 4.2.1

APARADORA

REGLAS DE LA EVALUACIÓN:
*La calificación será hasta un puntaje de 20
*La alternativa con un mayor puntaje total será la óptima
*La alternativa con un puntaje inferior a 15 será descalificada

No.	FACTORES	Peso	IVOMAQ		JUKI		KHEL		TAKING	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Puntadas por minuto	20%	20	4	19	3.8	17	3.4	18	3.6
2	Costo	17%	18	3.06	18	3.06	20	3.4	19	3.23
3	Costo y facilidad de repuestos	13%	18	2.34	19	2.47	18	2.34	19	2.47
4	Mantenimiento	11%	19	2.09	19	2.09	18	1.98	17	1.87
5	Funcionamiento alternativo (presión de aire)	9%	20	1.8	15	1.35	0	0	15	1.35
6	Consumo de energía	8%	19	1.52	18	1.44	18	1.44	18	1.44
7	Sistemas de agujas	7%	20	1.4	20	1.4	19	1.33	19	1.33
8	Costura en materiales gruesos	6%	20	1.2	19	1.14	18	1.08	18	1.08
9	Calidad de la Carcaza	4%	20	0.8	20	0.8	20	0.8	20	0.8
10	Potencia del motor	3%	20	0.6	20	0.6	20	0.6	20	0.6
11	Facilidad de uso	2%	20	0.4	20	0.4	20	0.4	20	0.4
TOTALES		100%		19.21		18.55		16.77		18.17

Fuente: Plan estratégico de la empresa "CAMINAR"

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

Tabla 4.3.1

TROQUELADORA

REGLAS DE LA EVALUACIÓN:
*La calificación será hasta un puntaje de 20
*La alternativa con un mayor puntaje total será la óptima
*La alternativa con un puntaje inferior a 15 será descalificada

No.	FACTORES	Peso	R.A.N		CERIM		KHEL		ATOM	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Potencia Máxima	20%	18	3.6	18	3.6	20	4	20	4
2	Pulsadores	19%	20	3.8	20	3.8	20	3.8	20	3.8
3	Costo	16%	20	3.2	19	3.04	18	2.88	17	2.72
4	Costo y facilidad de repuestos	13%	17	2.21	19	2.47	18	2.34	17	2.21
5	Mantenimiento	9%	18	1.62	20	1.8	18	1.62	18	1.62
6	Regulación de corte	8%	20	1.6	20	1.6	20	1.6	20	1.6
7	Potencia del motor	7%	20	1.4	20	1.4	20	1.4	20	1.4
8	Plato de corte	5%	20	1	20	1	20	1	20	1
9	Mesa de trabajo	3%	17	0.51	17	0.51	19	0.57	20	0.6
TOTALES		100%		18.94		19.22		19.21		18.95

Fuente: Plan estratégico de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

Tabla 4.4.1

HORNO REACTIVADOR

REGLAS DE LA EVALUACIÓN:
*La calificación será hasta un puntaje de 20
*La alternativa con un mayor puntaje total será la óptima
*La alternativa con un puntaje inferior a 15 será descalificada

No.	FACTORES	Peso	ZAS		ATOM		KHEL		CERIM	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Producción media diaria	25%	19	4.75	18	4.5	18.5	4.625	20	5
2	Costo	19%	20	3.8	18	3.42	18.5	3.515	16	3.04
3	Costo y facilidad de repuestos	17%	20	3.4	20	3.4	17	2.89	20	3.4
4	Mantenimiento	12%	20	2.4	20	2.4	18	2.16	18	2.16
5	Consumo medio de energía	8%	20	1.6	19	1.52	17	1.36	18	1.44
6	Sistema de transporte	7%	20	1.4	20	1.4	20	1.4	20	1.4
7	Reactivación	6%	19	1.14	17	1.02	18	1.08	20	1.2
8	Ventilación	4%	18	0.72	20	0.8	19	0.76	20	0.8
9	Potencia eléctrica instalada	2%	18	0.36	15	0.3	19	0.38	20	0.4
TOTALES				19.21		18.46		17.79		18.44

Fuente: Plan estratégico de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

Tabla 4.5.1

ARMADORA DE TALONES

REGLAS DE LA EVALUACIÓN:
*La calificación será hasta un puntaje de 20
*La alternativa con un mayor puntaje total será la óptima
*La alternativa con un puntaje inferior a 15 será descalificada

No.	FACTORES	Peso	TAKING		ATOM		KHEL		CERIM	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Producción media diaria	38%	18	6.84	16	6.08	20	7.6	19	7.22
2	Costo	25%	18	4.5	17	4.25	17	4.25	20	5
3	Costo y facilidad de repuestos	15%	20	3	20	3	17	2.55	17	2.55
4	Mantenimiento	12%	17	2.04	20	2.4	17	2.04	17	2.04
5	Consumo medio de Energía	10%	18	1.8	17	1.7	20	2	17	1.7
TOTALES				18.18		17.43		18.44		18.51

Fuente: Plan estratégico de la empresa “CAMINAR”

Autor: Hugo Quezada (Gerente General)

ANEXO 5



21759

Junta Nacional de Defensa del Artesano

CALIFICACION ARTESANAL

Nro. 75229

VALOR \$. 9,00

PERSONAL E
INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de calificación No. 27471 presentada 2004.04.05 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de la Dirección Técnica, de conformidad con el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes.

R E S U E L V E

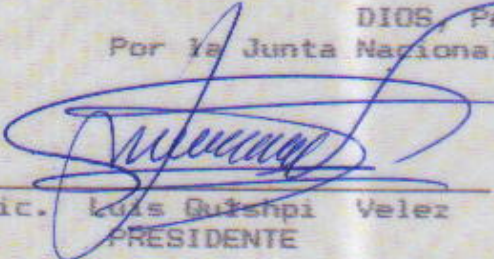
Conceder el **CERTIFICADO DE CALIFICACION ARTESANAL**, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada, en concordancia con el Art. 308 del Código de Trabajo, Art. 386 de la Ley del Regimen Municipal, Arts. 20 y 35, numeral 19 de la Ley de Regimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento, a:


IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ
C.C. # 0102294709

Rama Artesanal : ZAPATERIA
Razon Social : MANUFACTURAS DE CALZADO CAMINAR
Taller ubicado : BOGOTA S/N Y OEA Y POPAYAN (CUENCA)
Capital \$. 1200.00
Certificado Nro. : 65565 Carnet Profesional No. : 0103308
Fecha de Calificación : ABRIL 5 de 2004
Caduca : ABRIL 5 de 2007


FECHA DE TITULACION : CUENCA ENERO 23 de 2004

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD
Por la Junta Nacional de Defensa del Artesano:


Lic. Luis Quiñpi Velez
PRESIDENTE


Rocio Almeida Beltrán
SECRETARIA GENERAL

REGISTRADO:


Mirian Baldeon Batallas
DIRECTORA TECNICA



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

N° de Reporte
1165388

Septiembre 21 del 2006 11:13

IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ

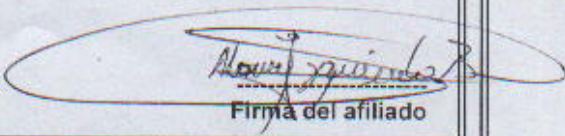
IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ

AVISO DE ENTRADA

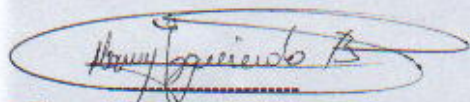
Número de la novedad	1165386	Fecha de reporte:	2006-09-21
Empleador:	IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ		
Ruc:	0102294709001		
Sucursal:	CAMINAR		0001

R : 8 : 13

afiliado:	IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ
Cédula:	0102294709
Dirección:	EL BOSQUE DE MONAY
Fecha de entrada:	2006-09-01
Fecha de registro:	2006-09-01
Relación de trabajo:	13: MAESTROS DE TALLER - CT
Actividad:	MAESTRO DE TALLER
Sueldo:	100
Aportación Normal:	20.5 %



Firma del afiliado



Firma del Representante Legal

Valor \$ 1,85

Nº 05244

2006

PATENTE

DE COMERCIANTES, INDUSTRIALES Y POR EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE ORDEN ECONÓMICO

Cédula o RUC Nº

[Redacted field]

Nombre o Razón Social

[Redacted field]


Dirección

[Redacted field]

De conformidad con el Título VI, Capítulo VIII de la Ley de Régimen Municipal y el Art. 5 de la Ordenanza del Impuesto de Patentes Municipales, se confiere en esta fecha la presente PATENTE.

17 ABR 2006

Cuenca, _____ de _____ del _____



Director Financiero

Jefe de Rentas

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102294709001
APELLIDOS Y NOMBRES: IZQUIERDO BUSTAMANTE NANCY BEATRIZ

NOMBRE COMERCIAL: CAMINAR
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO NÚMERO: 75229
FEC. NACIMIENTO: 19/05/1966
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 11/05/2004
FEC. INSCRIPCIÓN: 11/05/2004

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE CALZADO EN GENERAL

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

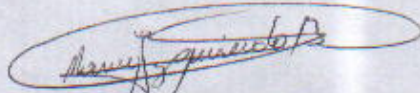
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: MONAY Calle: BOGOTA Número: S-N Intersección:
OEA Referencia: SECTOR BOSQUE DE MONAY DOS Teléfono: 2809706

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

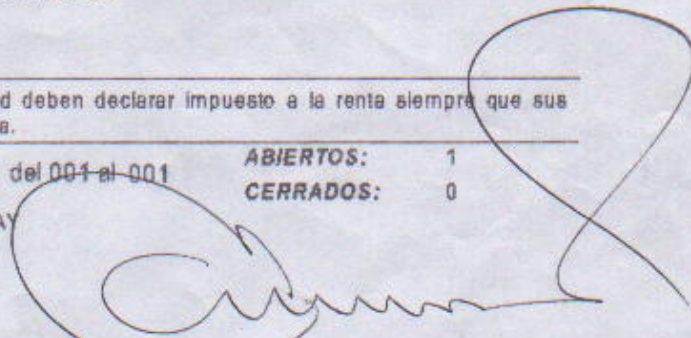
- * DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JEABT.D.L.O

Lugar de emisión: CUENCA AV. VALDE J. CALLE Y
CORREO VERDE - AL 550

Fecha y hora: 11/05/2004
03:08:19



ANEXO 6

Tabla 6.1
RESUMEN DE COSTOS POR PAR PRODUCIDO

	Producción diaria	30
	Días laborados Promedio	20
	Producción mensual	600
33%	Rubro Cuero	\$ 4.58
44%	Rubro Materiales e insumos	\$ 6.27
20%	Rubro Mano de obra directa	\$ 2.78
3%	Rubro Gastos Generales	\$ 0.46
100%	Costo de producción	\$ 14.09
	Rubro Gastos de venta	\$ 0.13
	Primer costo de venta	\$ 14.21
	Porcent. Financ. 6%	\$ 0.85
	Primer precio de venta	\$ 15.06
	Porcentaje de Utilidad 30%	\$ 4.52
	Comision por venta 6%	\$ 1.26
	Comision por administración 5%	\$ 1.05
	Precio sugerido para la venta	\$21.89
	PRECIO REAL DE VENTA	\$ 21.00
	Utilidad por par	\$ 3.6251
	Porcentaje real de utilidad	24.06%

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.2
COSTO PRESUPUESTADO

Costos variables	\$13.08	por par
Costos fijos	\$1.750.00	por mes
Margen contribución	\$7.92	
P. Equilibrio	221	prs/mes
Pares de equilibrio	11.05	prs/dia

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.3
RUBRO CUERO

Area presupuestada	20.2 dm2
Desperdicios	3 %
Total	20.8 dm2
Precio	0.2200 s./dm2
Costo presupuestado	\$ 4.58 dolares
Incidencia en el costo total	33 %

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”
Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.4

RUBRO OTROS MATERIALES E INSUMUOS = 6.268				
Material/insumo	presupuesto	unidades	s/. X und	costo
Costura				
hilo onix 51	5.50	m	0.0054	0.0297
hilo # 3	5.50	m	0.0026	0.0143
esponja de cuellos	0.30	dm2	0.0138	0.0041
Forro badana talón	6.00	dm2	0.0310	0.1860
forro capellada cambrella	4.24	dm2	0.0045	0.0191
Forro lengüeta badana	1.50	dm2	0.0310	0.0465
Forro talón Tafiote	1.82	dm2	0.0755	0.1374
Armado				
Puntera	1.60	dm2	0.0203	0.0325
Contrafuerte	1.50	dm2	0.0203	0.0305
Plantilla Lufar	5.04	dm2	0.0427	0.2154
clavos	8.00		0.0006	0.0048
Plantado				
planta	1.00	par	3.2000	3.2000
limpiador	5.00	cm3	0.0023	0.0115
Pega PU	60.00	g	0.0041	0.2460
halogenizante	5.28	cm3	0.0038	0.0201
cambrión	2.00	und	0.0760	0.1520
Terminado				
plantilla terminado	3.35	dm2	0.0310	0.1039
cerufa	0.75	cm3	0.0028	0.0021
laca	2.00	cm3	0.0080	0.0160
disolvente	2.00	cm3	0.0013	0.0026
plastiflecha	1.00	und	0.0010	0.0010
etiqueta	1.00	und	0.0400	0.0400
estiquer talón		und	0.0600	0.0000
estiquer talla	2.00	und	0.0200	0.0400
Puntera tela	2.60	dm2	0.0045	0.0117
cojín de talón	1.20	dm2	0.0650	0.0780
caja	1.00	und	0.6000	0.6000
Etiqueta plástica		und	0.0550	0.0000
Otros				
pega africano	55.00	g	0.0095	0.5225
varios				0.5000

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa "Caminar"

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.5

RUBRO MANO DE OBRA DIRECTA		2.78
proceso	costo	incidencia
Corte	\$ 0.33	11.87%
Preparado	\$ 0.20	7.19%
Costura	\$ 0.88	31.65%
Armado	\$ 0.87	31.29%
Plantado	\$ 0.25	8.99%
Terminado	\$0.25	8.99%

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.6

RUBRO GASTOS DE VENTA		\$0.13
Rubro	costo	incidencia
Cajón de embalado	\$0.04	33.60%
Flete	\$0.08	66.40%

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.7

SUELDOS		
Cargo	Nomina	Sueldo
Gerencia	Ing. Hugo Quezada	
Produccion	Sra. Nancy Izquierdo	
Ventas/Diseño	Andrés/Andrea	\$205.00
Cortador	Verónica Castro	\$200.00
Preparador	Gladys Puchi	\$120.00
Aparador 1	Fernando Guanga	\$230.00
Aparador 2		
Ayudante 1		
Ayudante 2-3		
Armador 1	José Luis Arízaga	\$215.00
Armador 2	Ing. Hugo Quezada	\$200.00
Armador 3		
Plantador 1		
Plantador 2	Cesar Castro	\$150.00
Pulidor		
Terminador	Sra. Nancy Izquierdo	\$150.00

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.8

RUBRO GASTOS GENERALES			0.46
R u b r o	costo por par	incidencia	Mensual
Luz	\$ 0.08	17.39%	\$ 50.00
Agua	\$ 0.02	4.35%	\$ 10.00
Telefono	\$ 0.03	6.52%	\$ 20.00
Arriendo	\$ 0.33	71.74%	\$ 200.00

Fuente: Estudio y Análisis de Costos de la empresa “Caminar”

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.9

CAMINAR BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN INICIAL Al 31 de octubre del 2006

ACTIVOS

CORRIENTE

Disponible

Efectivo	\$1.000.00
Bancos	\$100.00

Exigible

Dtos por cobrar clientes	\$866.40
Ctas por cobrar clientes	\$5.987.09

Realizable

Inventario de Materiales e insumos	\$4.990.50
Inventario de Producto en proceso	\$5.205.00
Inventario de Productos Terminados	\$3.264.80
Inventario de Repuestos, Herramientas	\$700.00

FIJO

Depreciable

Edificios e instalaciones	\$12.000.00
Maquinaria	\$16.168.00
Muebles y Enceres	\$35.00
Equipo de Computación	\$250.00

TOTAL ACTIVOS	<u>\$50.566.79</u>
----------------------	---------------------------

PASIVOS	
CORRIENTE	
Corto Plazo	
Dtos por pagar proveedores	\$8.196.91
Ctas por pagar proveedores	\$4.998.60
Remuneraciones por pagar	\$1.675.00
Obligaciones IESS	\$110.72
Intereses por Pagar	\$200.00
Servicios básicos por pagar	\$80.00
Beneficios Sociales x Pagar	\$800.00
Documentos por pagar	\$7.500.00
Largo Plazo	
Hipotecas por pagar	\$5.520.00
TOTAL PASIVOS	<u>\$29.081.23</u>
PATRIMONIO NETO	
CAPITAL	
Capital social	\$3.492.52
UTILIDAD DEL PERIODO	\$17.993.04
TOTAL PATRIMONIO	<u>\$21.485.56</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$50.566.79</u>

Fuente: Estados Financieros de la empresa "Caminar"
Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.10

CAMINAR
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de octubre del 2006

Ventas		\$67.200.00
(-)Costo de Producción		\$45.078.96
Materia Prima D	\$34.710.80	
Mano de ObraD	\$5.860.26	
Gastos de Fabri	\$4.507.90	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$22.121.04
(-)Gastos Operacionales		\$4.448.00
De Administración	\$3.360.00	
De Ventas	\$4.448.00	
(=) UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$17.673.04
(+) Ingresos Financieros	\$2.720.00	
(-)Egresos Financieros	\$2.400.00	
(=) UTILIDAD NETA		\$17.993.04

Fuente: Estados Financieros de la empresa "Caminar"
Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.11

CAMINAR
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECIVO DE LA EMPRESA CAMINAR
ESCENARIO NORMAL

AÑO	2006	1/12/06	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Inversiones en Activo Fijo		-\$16400.00	\$0.00	\$10.197.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
VARIACION DE VENTAS EN CANTIDAD			4.000	8.700	11.800	24.000	25.000
Ventas	\$109.200.00		\$84.000.00	\$182.700.00	\$247.800.00	\$504.000.00	\$525.000.00
(-)Costo de Producción	\$73.253.31		\$56.360.00	\$122.583.00	\$184.550.82	\$375.357.60	\$415.655.00
Materia Prima D	\$56.405.05		\$43.397.20	\$94.388.91	\$142.104.13	\$289.025.35	\$320.054.35
Mano de ObraD	\$9.522.93		\$11.272.00	\$24.516.60	\$36.910.16	\$75.071.52	\$83.131.00
Gastos de Fabri	\$7.325.33		\$1.690.80	\$3.677.49	\$5.536.52	\$11.260.73	\$12.469.65
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$35.946.69	\$27.640.00	\$60.117.00	\$63.249.18	\$128.642.40	\$109.345.00
(-)Gastos Operacionales	\$7.228.00		\$11.696.80	\$24.018.84	\$32.319.76	\$62.980.80	\$65.494.00
Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
De Administración	\$5.460.00		\$4.326.00	\$9.409.05	\$12.761.70	\$25.956.00	\$27.037.50
De Ventas	\$7.228.00		\$5.726.80	\$12.455.79	\$16.894.06	\$34.360.80	\$35.792.50
(=) UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$28.718.69	\$15.943.20	\$36.098.16	\$30.929.42	\$65.661.60	\$43.851.00
(+)Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
Variación del Capital de Trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor Residual de Activos Fijos							\$10.000.00
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO		-\$16400.00	\$14.299.20	\$23.747.16	\$28.265.42	\$62.997.60	\$51.187.00
TASA DE DESCUENTO	35%						
VAN	\$49.092.22						
TIR	128%						

Fuente: Analisis Financiero de la empresa "Caminar"
 Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.12

CAMINAR
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECIVO DE LA EMPRESA CAMINAR
ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	2006	1/12/06	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
(-) Inversiones en Activo Fijo		-\$16400.00	\$0.00	\$10.197.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
VENTAS EN CANTIDAD			2.520	6.750	9.540	13.770	14.220
Ventas	\$109.200.00		\$52.920.00	\$141.750.00	\$200.340.00	\$289.170.00	\$298.620.00
(-)Costo de Producción	\$73.253.31		\$39.412.55	\$105.569.33	\$149.204.65	\$215.361.42	\$222.399.38
Materia Prima D	\$56.405.05		\$30.347.66	\$81.288.38	\$114.887.58	\$165.828.30	\$171.247.52
Mano de ObraD	\$9.522.93		\$7.882.51	\$21.113.87	\$29.840.93	\$43.072.28	\$44.479.88
Gastos de Fabri	\$7.325.33		\$1.182.38	\$3.167.08	\$4.476.14	\$6.460.84	\$6.671.98
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$35.946.69	\$13.507.45	\$36.180.68	\$51.135.35	\$73.808.58	\$76.220.62
(-)Gastos Operacionales		\$7.228.00	\$7.977.26	\$19.118.10	\$26.639.93	\$37.270.76	\$38.401.70
Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
De Administración	\$5.460.00		\$2.725.38	\$7.300.13	\$10.317.51	\$14.892.26	\$15.378.93
De Ventas	\$7.228.00		\$3.607.88	\$9.663.98	\$13.658.42	\$19.714.51	\$20.358.77
(=) UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$28.718.69	\$5.530.19	\$17.062.58	\$24.495.43	\$36.537.81	\$37.818.92
(+)Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
Variación del Capital de Trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor Residual de Activos Fijos							\$10.000.00
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO		-\$16400.00	\$3.886.19	\$4.711.57	\$21.831.43	\$33.873.81	\$45.154.92
TASA DE DESCUENTO	35%						
VAN	\$18.205.58						
TIR	67%						

Fuente: Analisis Financiero de la empresa "Caminar"
 Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.13

CAMINAR
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECIVO DE LA EMPRESA CAMINAR
ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	2006	1/12/06	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
(-) Inversiones en Activo Fijo		-\$16400.00	\$0.00	\$10.197.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
VENTAS EN CANTIDAD			5.480	10.650	14.060	34.630	35.180
Ventas \$109.200.00			\$115.080.00	\$223.650.00	\$295.260.00	\$727.230.00	\$738.780.00
(-)Costo de Producción \$73.253.31			\$77.213.20	\$150.058.50	\$219.896.99	\$541.609.74	\$584.909.72
Materia Prima D \$56.405.05			\$59.454.16	\$115.545.05	\$169.320.69	\$417.039.50	\$450.380.48
Mano de ObraD \$9.522.93			\$15.442.64	\$30.011.70	\$43.979.40	\$108.321.95	\$116.981.94
Gastos de Fabri \$7.325.33			\$2.316.40	\$4.501.76	\$6.596.91	\$16.248.29	\$17.547.29
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$35.946.69	\$37.866.80	\$73.591.50	\$75.363.01	\$185.620.26	\$153.870.28
(-)Gastos Operacionales \$7.228.00			\$15.416.34	\$28.919.58	\$37.999.59	\$89.696.12	\$91.078.38
Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
De Administración \$5.460.00			\$5.926.62	\$11.517.98	\$15.205.89	\$37.452.35	\$38.047.17
De Ventas \$7.228.00			\$7.845.72	\$15.247.61	\$20.129.70	\$49.579.77	\$50.367.21
(=) UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$28.718.69	\$22.450.46	\$44.671.92	\$37.363.41	\$95.924.15	\$62.791.91
(+)Depreciación			\$1.644.00	\$2.154.00	\$2.664.00	\$2.664.00	\$2.664.00
Variación del Capital de Trabajo			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor Residual de Activos Fijos							\$10.000.00
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO		-\$16400.00	\$20.806.46	\$32.320.92	\$34.699.41	\$93.260.15	\$70.127.91
TASA DE DESCUENTO 35%							
VAN \$74.567.02							
TIR 168%							

Fuente: Analisis Financiero de la empresa "Caminar"
 Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín

Tabla 6.14

CUADRO DE RESUMEN PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA GENERAL DEL PROYECTO DE LA EMPRESA				
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	
Ventas en Cantidad	▼10%	0	▲10%	En el escenario Optimista los niveles de ventas se incrementan en 6000 pares más aproximadamente en el 2010 y 2011.
Precio del producto	\$21	\$21	\$21	
Costos de Producción				
Materia Prima y Gastos de Fab	▲7% / anual	▲7% (2009 y 2011)	▲7% (2009 y 2011)	Obedece a la variación de precios promedio aplicada por los proveedores Variación el función de un mutuo acuerdo entre las partes cada 2 o 3 años
Mano de Obra Directa	▲4% / anual	▲4% (2009)	▲4% (2009)	
Gastos Operacionales				
De Administración	▲3% / anual	▲3% / anual	▲3% / anual	Rubros ajustado por la variación de la tasa de inflación proyectada por el Banco Ce Rubros ajustado por la variación de la tasa de inflación proyectada por el Banco Ce
De Ventas	▲3% / anual	▲3% / anual	▲3% / anual	
Varición del Capital de Trabajo	0	0	0	
Valor Residual de Activos Fijos	\$10000 (2011)	\$10000 (2011)	\$10000 (2011)	
Tasa de Descuento	35%	35%	35%	Consultada y recomendada por la superintendencia de compañías
Valor Actual Neto (VAN)	\$18.205.58	\$49.092.22	\$74.567.02	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	67%	128%	168%	

Fuente: Analisis Financiero de la empresa "Caminar"

Autores: Hugo Quezada y Javier Pulgarín