

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MODELO DE ADMINISTRACION Y GESTION PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION Y
COMERCIALIZACIÓN DE ARTICULOS DE CUERO.
CASO: CORPORACION CORPREC UBICADA EN COTACACHI**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

AYALA TRUJILLO LORENA PATRICIA

DIRECTOR: ING. PATRICIO LÓPEZ MAYORGA

Quito, Abril 2007

DECLARACIÓN

Yo, Lorena Patricia Ayala Trujillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lorena Patricia Ayala Trujillo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Lorena Patricia Ayala Trujillo, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio López Mayorga

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial al Ing. Patricio López, Director del Proyecto, y al Ing. Fabián Ayala, Consultor de la CORPREC, por su apoyo y guía durante la realización del presente proyecto; su experiencia y conocimientos fueron pilares fundamentales para la culminación del mismo.

Además un agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización del presente proyecto con su presencia, apoyo y palabras.

CONTENIDO

	PÁG.
Resumen Ejecutivo	
Presentación	
CAPITULO 1. Análisis Situación Actual	
1.1. Análisis Industria - Sector	1
1.1.1 Macro ambiente	1
1.1.1.1 Factores económicos	2
1.1.1.2 Factores político – legales	2
1.1.1.3 Factores demográficos y culturales	3
1.1.1.4 Factores tecnológicos	4
1.1.2 Micro ambiente	4
1.1.2.1 Estudio y análisis de clientes – Perfil – Segmentación	4
1.1.2.2 Análisis de la competencia	6
1.1.2.3 Fuerzas competitivas de Porter	8
1.2 Análisis Interno	10
1.2.1 Análisis Área de Mercadeo	11
1.2.2 Análisis Área de Finanzas	13
1.2.3 Análisis Área de Producción	15
1.2.4 Análisis Área de Ventas	16
1.2.5 Análisis Área de Recursos Humanos	17
1.2.6 Análisis Área de I&D	18
1.2.7 Análisis Área de Logística	18
1.3 Matriz Análisis Interno	19
1.4 Cadena de Valor	20
1.5 Matriz Análisis Externo	22
1.6 Matriz FODA	24
1.7 Conclusiones Análisis Situación Actual	25
CAPITULO 2. Diseño del Modelo	
2.1 Investigación de Mercados	27
2.1.1 Investigación de las expectativas de los consumidores finales	27

2.2 Propuesta Estratégica	34
2.2.1 Misión	35
2.2.2 Visión	35
2.2.3 Valores	35
2.2.4 Objetivos	36
2.2.4.1 Objetivos Financiero	36
2.2.4.2 Objetivos de Ventas y Marketing	36
2.2.4.3 Objetivos de Producción	37
2.2.5 Diseño de la Estructura Organizacional	37
2.2.6 Diseño e implementación de Organigrama	38
2.2.7 Funciones y responsables	39
2.2.8 Normas de control interno	45
2.3 Propuesta de Mercadeo y Ventas	46
2.3.1 Estrategia de Segmentación	46
2.3.1.1 Estimación y previsión de la demanda	46
2.3.1.2 Detección de los segmentos atractivos	47
2.3.1.3 Determinación de los nichos potenciales	49
2.3.2 Determinación de la Oferta Solución	50
2.3.2.1 Determinación de la mezcla de producto	51
2.3.2.2 Determinación de la mezcla de precios.	53
2.3.2.3 Determinación de la mezcla de distribución	55
2.3.2.4 Determinación de la mezcla de promoción.....	55
2.3.2.5 Estrategia de posicionamiento	57
2.3.3 Estrategia de Ventas	59
2.3.3.1 Tamaño y distribución de la fuerza de ventas	59
2.3.3.2 Retribución de los vendedores	60
2.4 Propuesta de Producción	61
2.4.1 Análisis del Proceso	61
2.4.1.1 Cuellos de botella	61
2.4.1.2 Inversión necesaria en maquinaria y equipo para eliminar cuellos de botella.	62
2.4.1.3 Flujo grama del proceso productivo	62
2.4.1.4 Análisis de la capacidad de la planta	64
2.4.1.5 LAYOUT de planta y oficinas	64

2.4.2	Determinación del Lote de Producción	66
2.4.2.1	Planeamiento de las necesidades de materiales	66
2.4.2.2	Planeamiento de las necesidades de mano de obra	68
2.4.2.3	Planeamiento de las necesidades de costos indirectos de fabricación	69
2.4.2.4	Necesidad de capital de trabajo	70
2.4.2.5	Pronóstico de ventas	71
2.4.2.6	Planeamiento de compras	72
2.4.2.7	Análisis de inventarios y cantidad del pedido económico	73
2.4.3	Diseño de Nuevos Productos	74
2.4.3.1	Investigación y desarrollo de nuevos productos	74
2.4.3.2	Diseño del producto y especificaciones	75
2.4.3.3	Costo de producción del nuevo producto	76
2.4.3.4	Mercado para nuevo producto	76
2.4.3.5	Fijación precio estimado.	77
2.5	Propuesta Financiera	77
2.5.1	Estados Financieros Proyectados	77
	Estado de Resultados	78
	Balance de Situación	81
	Presupuesto de Caja	84
	Estado de Flujo de Efectivo	87
2.5.2	Evaluación Económica – Razones Financieras	91
	CAPITULO 3. Validación del Modelo	94
3.1	Procesos y Flujos de Transacciones	94
3.2	Control Plan Anual	96
3.3	Análisis Ventas (Comparativo Histórico - Proyectado)	96
3.4	Análisis de Sensibilidad	97
3.5	Análisis Financiero (Comparativo Histórico - Proyectado)	99
3.5.1	Análisis VAN y TIR	101
3.6	Análisis Producción (Comparativo Histórico - Proyectado)	105

3.7 Análisis del Punto de Equilibrio	107
3.8 Seguimiento de Satisfacción de Clientes	108
CAPITULO 4. Estudio Social y Legal	
4.1 Aspectos Tributarios, Societarios y Laborales.....	111
4.1.1 Aspectos Tributarios	111
4.1.2 Aspectos Societarios	111
4.1.3 Aspectos Laborales	112
4.2 Otras Leyes	112
4.2.1 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	112
4.2.2 Actitud del Gobierno Local y de la Población hacia la Empresa	113
CAPITULO 5. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones	114
5.2 Recomendaciones	116
Referencias Bibliográficas	118
Anexos	119

RESUMEN EJECUTIVO

La estructura del presente trabajo parte de un análisis del sector en el que desempeña su actividad la CORPREC, empresa objeto del estudio. En este análisis externo se evalúan factores críticos que de una u otra manera afectan el entorno en el que opera la organización; la economía, política, tendencias de mercado, competencia, entre otros; son algunos de los factores que se han tomado en cuenta en esta etapa del estudio.

Posteriormente se realiza un análisis interno de la CORPREC, resaltando sus fortalezas y debilidades en todas sus áreas críticas de operación, adicionalmente se señala enfáticamente cuales son los principales problemas o cuellos de botella a los que se enfrenta; cifras históricas e indicadores son la base en este análisis interno para reflejar de manera clara cual es la situación real que vive la empresa y dar por lo tanto paso a la identificación de estrategias y acciones que deben adoptarse en el desarrollo en si del modelo.

Una siguiente etapa comprende la descripción del modelo que se propone, para poder iniciar con dicho modelo fue necesaria una investigación de mercados que permitiera obtener de manera clara una descripción del mercado en el cual compite la CORPREC, identificar factores críticos de éxito que pudieran ser utilizados en la implementación de estrategias. Una vez analizados los datos obtenidos en el campo fue factible iniciar con el desarrollo del modelo iniciando con una Propuesta Estratégica la misma que incluye factores importantes como la misión, visión y los objetivos principales de la organización. Como parte del modelo se enfocaron todas las áreas de actividad, Ventas y Mercadeo, Finanzas, Producción, entre otras, definiendo en cada una su organización y principales actividades así como las estrategias que cada una podrá desarrollar con el objeto de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Una vez que se definió el modelo de gestión se incluye un tercer capítulo el mismo que contiene de manera específica y clara por áreas de actividad un contraste entre los datos históricos que fueron base de análisis correspondientes a los años 2003 – 2004 – 2005 y los datos proyectados correspondientes al

2006 – 2007 – 2008; el objetivo básico de este capítulo es resaltar cuan efectivo resulta el modelo y como las estrategias que se proponen generan resultados esperados y que denotan una mejora para la organización.

Un cuarto capítulo comprende aspectos legales y sociales con los que debe cumplir la organización en el desarrollo de su actividad.

Para terminar se dará paso a conclusiones que fueron extraídas a lo largo del desarrollo del presente trabajo, dichas conclusiones recogen de manera general aspectos relevantes; cabe recalcar que durante los capítulos precedentes se irán desarrollando comentarios a manera de conclusiones sobre los resultados que se van obteniendo.

PRESENTACION

En la actualidad existen un sinnúmero de empresas que día a día van creciendo e intentan lograr una posición favorable en el mercado, de hecho es ese el objetivo primordial de toda empresa sin importar cual sea su giro de negocio; el fin es obtener rentabilidad, permanencia y posicionamiento en el mercado; pero así como hay empresas nuevas todos los días hay empresas que por diversos motivos deben suspender sus actividades y desaparecer del mercado.

Son algunos los factores que pueden y deben tomarse en cuenta al momento de establecer, dirigir y formar parte de una empresa; y precisamente uno de ellos es el tener claro cual es el modelo de gestión y administración que se va a adoptar conociendo que dicho modelo no puede quedarse únicamente en enunciados sino que debe ser puesto en práctica desarrollando sus diversas etapas.

El conocer específicamente que se quiere lograr, como y con qué se puede hacer es un factor clave pero es aun más importante el tener un patrón a seguir, una guía que permita visualizar a corto, mediano y largo plazo el camino que se va a atravesar, los problemas que se pueden enfrentar y la manera como solucionarlos.

El presente trabajo es un modelo de gestión para empresas que fabriquen y comercialicen artículos de cuero, se ha tomado como base información proporcionada por una de ellas y enfoca como se verá durante su desarrollo aspectos dentro de todas las áreas de actividad que deben tomarse en cuenta.

CAPITULO 1. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

1.2. ANÁLISIS INDUSTRIA – SECTOR

La CORPREC, corporación objeto del presente estudio se encuentra dentro de la industria del cuero, en el sector de producción y comercialización, específicamente de calzado, marroquinería y confecciones de cuero.

“La industria del cuero, en Ecuador es un sector productivo eminentemente intensivo en mano de obra directa e indirecta, y si bien en la actualidad comprende apenas aproximadamente el 1% de la economía nacional y de las exportaciones del país, se encuentra identificado como uno de los cuarenta productos con potencial de superación, desarrollo y crecimiento sustentado en exportaciones no tradicionales de la Nación”¹.

En la tabla No. 1 se muestra la distribución de las empresas en los distintos sectores económicos a nivel nacional:

TABLA No. 1

SECTOR	EMPRESAS	%
Total Servicios	14564	50.85%
Total Producción	5998	20.94%
Total Comercio	8079	28.21%
TOTAL	28641	100.00%

Fuente: Dirección de Estudios Societarios, Superintendencia de Compañías, 2003

1.7.1 MACRO AMBIENTE

A continuación se presenta un breve análisis de los factores que conforman el macro ambiente y que de una u otra manera afectan a la actividad de la CORPREC, y de todas aquellas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de artículos de cuero ubicadas en Cotacachi para quienes se planteará el modelo administrativo.

¹ www.elmercurio.com.ec

1.7.1.1 Factores económicos

La industria del cuero comprende aproximadamente el 1% de la economía nacional y de las exportaciones del país. El desarrollo de esta industria depende en gran medida del poder adquisitivo que tengan los consumidores de sus productos, los mismos que no se consideran como artículos de primera necesidad sino por el contrario tienden a ser artículos cuya compra depende en mayor proporción de la afinidad del comprador o usuarios por este material y por lo tanto por el producto terminado.

Al respecto se considera que el entorno económico en nuestro país es restrictivo y tiende a disminuir la competitividad, esto puede constatarse con la presencia de artículos importados de esta categoría.

“El productor y comerciante nacional se ven afectados debido a la cantidad de productos importados que directamente compiten con la producción nacional; al existir la tendencia a adquirir artículos importados, la rentabilidad de nuestras empresas se ve afectada”², esto tiene como consecuencia la disminución del poder de contratación de personas, la capacidad de crecimiento en el mercado, entre otros factores lo que genera un círculo vicioso que lejos de motivar el favorable desempeño de nuestras empresas las minimiza convirtiéndolas en pequeños negocios cuya actividad se remite a buscar la supervivencia de sus dueños y sus familias.

1.7.1.2 Factores político – legales

En Ecuador no existen políticas de Estado que apoyen a la industria en general y específicamente a empresas pequeñas. El mejor aporte directo que el Estado podría brindar al sector y a la economía sería establecer políticas claras y estables a largo plazo que contribuyan con el desarrollo económico y social.

²www.oikos.org.ec

“Cualquier respaldo que el gobierno pueda generar dentro de sus políticas se dirigen en mayor medida al sector de la agroindustria en nuestro país por lo que las pequeñas empresas de servicio no pueden contar con programas de desarrollo o de apoyo gubernamental”³.

En el ámbito legal para la conformación de una empresa existen algunos requisitos que deben ser cumplidos y que están regulados por diversas entidades públicas. Estos trámites son requisito indispensable para iniciar operaciones en una empresa. Un factor en contra es el tiempo que toma llevar a cabo estos trámites al interior de las entidades públicas y los procesos burocráticos que hay que seguir. Adicionalmente el SRI está realizando un control exhaustivo de los pequeños negocios o empresas en lo referente a su formalidad antes de iniciar operaciones.

Una de las tareas para el gobierno nacional es la creación de un ambiente que promueva la competitividad y estimule a los empresarios a asumir riesgos, a través del diseño de políticas que creen estabilidad, confianza y seguridad a través de un marco jurídico transparente y eficiente.

1.7.1.3 Factores demográficos y culturales

Los factores demográficos y culturales no afectarán el desarrollo de las actividades de estas empresas. Generalmente Cotacachi es visitada por personas de toda edad, sexo y condición social, personas que buscan distraerse saliendo de la ciudad en la que viven y que en mayor o menor medida realizan sus compras personales de los artículos que aquí se ofrecen, es decir no existe un factor demográfico o cultural que incida en mayor o menor grado para realizar o no una compra de esta categoría de artículos.

³ www.tungurahua.gov.ec

1.7.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología puede expresarse de varias formas. Implica la capacidad que las empresas pequeñas o medianas tienen para aplicar nuevos conocimientos en áreas como diseño, manufacturas, calidad, etc. Esta debe verse como una inversión que permitirá acceder a nuevos mercados con mejores oportunidades de negocios. En este sentido la empresa tiene un gran reto para generar el mayor valor agregado en todos sus procesos con el fin de ser eficientes y obtener la mayor rentabilidad de sus operaciones. “La tecnología es una variable muy difícil de manejar en el país pues no somos generadores de tecnología únicamente la adoptamos y con mucho retraso al de otros países”⁴.

Para las empresas objeto del presente estudio, la capacidad para generar un mayor valor agregado en sus productos a través de la adopción de tecnología o del máximo aprovechamiento de la tecnología de la que disponen constituye una pieza importante para permanecer en el mercado.

1.7.2 MICRO AMBIENTE

A continuación se realizará un breve análisis de aquellos factores que son más cercanos a las empresas y que al igual que los factores macro ambientales influyen en la actividad de las empresas tipo objeto de nuestro estudio.

1.7.2.1 Estudio y análisis de clientes – Perfil - Segmentación

A nivel macro con respecto a los clientes, puede decirse que entre las personas que visitan Cotacachi no existe una tendencia en cuanto a edades, sexo, condición social, etc. Cotacachi se ha convertido en una ciudad muy visitada a nivel turístico y es precisamente este factor el que han aprovechado sus habitantes para generar nuevos negocios y ofrecer aquello en lo que son especialistas, es decir, los artículos de cuero.

⁴El Comercio, “Producción: La industria del cuero se examina”, 2003

En este sentido en cuanto a los clientes de los negocios ubicados en Cotacachi puede decirse que son personas provenientes de todas las ciudades principalmente de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato e Ibarra. Cabe recalcar por otra parte que existe una gran cantidad de extranjeros quienes visitan Cotacachi, personas provenientes de Europa, EEUU y países latinoamericanos disfrutan no sólo de la ciudad en si sino también de sus productos.

Generalmente las visitas se realizan en familia por lo que las edades de los visitantes son variadas aunque quienes se convierten en compradores directos son las personas cuya edad va desde los 15 años en adelante.

La tabla No. 2 muestra en promedio el número de visitantes mensuales y su distribución por ciudad:

TABLA No. 2

ORIGEN	NUMERO	%
Quito	720	36.00%
Guayaquil	400	20.00%
Ibarra	350	18.00%
Extranjeros	150	8.00%
Otros	380	18.00%
Total Visitantes	2000	100.00%

Fuente: www.cotacachi.gov.ec

A nivel de micro segmentación, resulta un poco más complicado identificar características particulares de las personas que compran y usan artículos de cuero. Esto se da debido a que de una u otra manera son productos que están al alcance de prácticamente todas las personas.

En el caso del calzado es mucho más difícil esta micro segmentación ya que es un producto de uso general. En el caso de marroquinería y confecciones en este material es más factible realizar una micro segmentación y podría decirse que quienes compran este tipo de artículos son personas que gustan de los mismos ya sea por su estatus o estilo de vida y que buscan lucir de la mejor manera con prendas que no sólo muestren estilo sino calidad y elegancia.

1.7.2.2 Análisis de la competencia

El conocer a la competencia de una manera profunda puede implicar una ventaja para la empresa; ya que en las debilidades y fortalezas de otros se pueden identificar oportunidades y amenazas que manejadas de manera apropiada pueden generar un mejor desempeño en la empresa.

En el feriado de Semana Santa del presente año realice una investigación en Cotacachi, un censo a nivel de todos los almacenes que producen y comercializan sus artículos en esta ciudad, se averiguaron aspectos como tipo de actividad que desempeñan, de manera general el tipo de organización que tienen y aquellas falencias que consideran como propias en cuanto a su desempeño en el mercado. Se consideró oportuno realizar un censo ya que se trata de una población finita y la idea era obtener de manera más específica cuales son los problemas de estos negocios, al tomar únicamente una muestra podría haberse dado un sesgo en la información ya que no se conocía si todas las empresas tenían las mismas falencias que la corporación objeto del presente estudio.

Las tablas No. 3, 4 y 5 muestran de manera general la información que se obtuvo sobre estos negocios.

TABLA No. 3

ACTIVIDAD	No.	%
Solo Comercialización	58	67.00%
Producción y Comercialización	17	23.00%
Total almacenes	75	100.00%

TABLA No. 4

TAMAÑO	No.	%
Pequeñas	58	67.00%
Medianas	11	15.00%
Grandes	6	8.00%
Total	75	100.00%

TABLA No. 5

PRODUCTOS	No.	%
Marroquinería y Confecciones	60	80.00%
Solo Marroquinería	8	11.00%
Calzado - Marroquinería - Confecciones	5	7.00%
Solo Confecciones	1	1.00%
Solo Calzado	1	1.00%
Total	75	100.00%

Adicionalmente fue factible conocer aspectos sobre la manera en que administran sus negocios llegando a determinar que el 90% de las empresas carecen de un tipo de administración organizada que les permita llevar de manera apropiada su negocio, no cuentan por ejemplo con una estructura organizativa bien estructurada o con departamentos que se desempeñen como parte de un todo. Toda la responsabilidad se centra en el dueño y propietario del negocio que a su vez es quien lo administra.

El 100% de las empresas carecen de un área específica de mercadeo y por lo tanto no desempeñan ninguna de las actividades que a esta área le competen; la promoción y publicidad que llevan a cabo el 38% de las empresas constituye el único aspecto dentro de ésta área que estas empresas han podido rescatar.

Por otra parte se conoció también que el 87% de las empresas carecen de un sistema de inventario que les permita mantener abastecidos sus puntos de venta y/o que no les permita enfrentar un faltante de materia prima, esto último en el caso de las empresas productoras.

Ninguna de las empresas cuenta con un área o personal dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos, en este aspecto los nuevos modelos y diseños son los mismos y se lanzan por igual al mercado por parte de todos los negocios, por lo que este deja de ser un factor de diferenciación.

De igual manera el 100% de los negocios carecen de un sistema de costos que les permita fijar precios y márgenes reales y rentables.

En general fue factible constatar que las falencias que se presentan en el análisis interno de la CORPREC son las mismas falencias que tienen todas las empresas que se encuentran ubicadas en Cotacachi y cuya actividad es la fabricación y comercialización de artículos de cuero.

A raíz de este análisis se confirma una vez más la necesidad de crear un modelo de administración y gestión que les permita a estas empresas primero distinguirse de las demás constituyéndose en únicas a pesar de ofrecer los mismos artículos y por otra parte les permitirá además permanecer en el mercado a aprovechando los recursos de los que disponen de una mejor manera y generando una mayor rentabilidad.

1.7.2.3 Fuerzas competitivas de Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan qué tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad: competidores dentro de la industria, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores”⁵

A continuación se realizará un breve análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1 . Rivalidad entre firmas establecidas: En el caso de la CORPREC y PICHAVI que es su nombre comercial existe una gran rivalidad entre las empresas ya establecidas en la ciudad de Cotacachi, ya que todas ofrecen calzado, marroquinería o confecciones en cuero; las calidades son similares al igual que los precios; es por este motivo que el encontrar un componente diferenciador valorado en el mercado se ha convertido en una necesidad. Actualmente los negocios ubicados en Cotacachi compiten básicamente por precio, quien otorgue mayor descuento y ofrezca un menor precio final es quien logra la venta.

⁵ Kotler, Philip, Dirección de Marketing, Pearson Educación, México D.F., 2001.

2. Amenaza de competidores potenciales: De igual manera puede decirse que la amenaza para el ingreso de nuevos competidores también es bastante elevada, principalmente por el hecho de que la mayoría de empresas son de tipo familiar y siempre se busca crecer con nuevos negocios, de esta manera es bastante factible que se abran nuevos locales de empresas ya establecidas o que nuevas empresas se creen.

La Tabla No. 6 muestra cual es la inversión inicial promedio necesaria para entrar con un negocio similar:

TABLA No. 6

INVERSION	USD
Alquiler (3 meses)	300,00
Adecuaciones Local	200,00
Mobiliario (Estanterías)	600,00
Promoción y Publicidad	300,00
Compra producto terminado calzado (100 pares, \$25 c/u)	2500,00
Compra producto terminado marroquinería	500,00
Compra producto terminado confecciones (20 chaquetas, \$40 c/u)	800,00
Total Inversión Inicial	5200,00

En cuanto al costo de salida, podría decirse que no es elevado siempre y cuando el negocio en marcha represente un buen nivel de rentabilidad para quien lo administre; si es así y debido a que ocasionalmente se abren nuevos negocios no resultaría difícil vender un negocio ya establecido.

3. Amenaza de productos sustitutos: A nivel de las empresas de Cotacachi son muy pocos los negocios que ofrecen calzado, marroquinería y confecciones en otro material que no sea cuero, esto se da precisamente porque la característica principal de los negocios ubicados en esta ciudad es que ofrecen artículos en cuero. De esta manera la amenaza de productos sustitutos a nivel de Cotacachi no es elevada; claro que cabe recalcar que para los artículos antes mencionados existen varios materiales que también son del agrado de los compradores. Pese a esto definitivamente quien acude a Cotacachi a realizar sus compras es porque busca artículos en cuero.

4. Amenaza del poder de negociación de los compradores: No se puede hablar en este caso del poder de negociación de los compradores ya que las compras se dan de manera individual, es decir, no existen asociaciones de compradores que

procuren obtener mayores beneficios; el único hecho que se presenta es que los precios en prácticamente todos los locales son similares y no difieren mucho de uno a otro, por este motivo es muy común ver que los compradores opten por regatear los precios tratando de obtener la mejor oferta, siempre y cuando el artículo que es de su agrado cumpla con los niveles de calidad y diseño requeridos.

5. Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores: De manera similar los proveedores de todas estas empresas son prácticamente las mismas por lo que la materia prima mantiene su costo para todos los casos. Si existe una diferencia de empresa a empresa es el hecho de que dependiendo del tamaño de la misma la adquisición de materia prima se da en mayor o menor cantidad y es aquí donde en ocasiones puede reflejarse de mejor manera el nivel de negociación de los proveedores. Son tres los proveedores que abastecen a los negocios de Cotacachi, uno proveniente de Colombia, otra de Ambato y uno pequeño proveniente de Cotacachi; los precios que los tres manejan para su materia prima es el mismo y la calidad también de modo que estos proveedores se han convertido en los únicos en la zona y como tal puede decirse que su nivel de negociación es moderado.

1.8 ANÁLISIS INTERNO

Para una eficiente administración de la empresa es necesario un permanente control, análisis y seguimiento de las operaciones que le permitan a la gerencia obtener la información oportuna y selecta para conocer claramente si los diversos departamentos de su empresa están funcionando en forma adecuada o no y si la empresa aprovecha las oportunidades que le brinda el mercado y economía del sector.

Para nuestro caso, el análisis de la corporación CORPREC en su conjunto, así como de sus departamentos servirá de base para plantear un modelo de administración y gestión eficiente para una industria del cuero, para lo cual el objetivo general del análisis será evaluar aspectos como:

1. Fortalezas y debilidades de la corporación.
2. Objetivos a nivel corporativo y por departamento
3. Estrategias y acciones a nivel de empresa y por departamento
4. Disponibilidad de un presupuesto anual y sus desviaciones como herramienta de planificación y control.
5. Evaluación del control interno, sistema contable, normas y procedimientos.
6. Estructura de la organización

Para conocer más en detalle las áreas críticas de la empresa es necesario el análisis de los principales departamentos que servirán de base para plantear las estrategias, políticas y acciones en cada departamento y la empresa en su conjunto que nos permita definir un modelo de administración y gestión eficiente.

Resulta útil y oportuno el desarrollo de un modelo de Administración y Gestión para la Corporación que incluya procedimientos, controles, herramientas financieras, políticas y estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece y lograr competitividad en el sector en que desarrolla sus operaciones.

De manera general y a nivel administrativo existe:

1. Deficiente estructura administrativa sin una definición de funciones y responsabilidades del personal en las distintas áreas del negocio.
2. Débil control interno, limitados procedimientos y controles del ciclo de Ventas, Adquisiciones, Producción, Almacén, Logística y Ciclo de Tesorería.

1.8.1 ANÁLISIS ÁREA DE MERCADEO

El principal objetivo del departamento de mercadeo es lograr la satisfacción del cliente para lo cual debe conocer sus deseos y analizar la forma de fabricar un producto o servicio para satisfacer sus necesidades y obtener una rentabilidad adecuada. Esta planificación a corto y largo plazo se elabora en base a nuevos productos y mercados.

En el análisis de esta área se encontraron algunas deficiencias que no le han permitido a la corporación alcanzar un importante posicionamiento en el mercado e imagen corporativa:

1. No disponen de información de mercado, para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores.
2. El área comercial no cuenta con un presupuesto por tipo de producto, zona y canal de comercialización basado en datos históricos, proyecciones y oportunidades que le ofrece el mercado.
3. Existe una limitada oferta de novedades y diseño de nuevos modelos. Según registros de producción, en el año se lanzan al mercado entre 6 y 8 nuevos modelos puesto que no existe un departamento específico de investigación y desarrollo y tampoco cuentan con una investigación sobre las preferencias del consumidor. La competencia tampoco dispone de un departamento de investigación y desarrollo por lo que las novedades o nuevos diseños de igual manera son mínimos.
4. La inversión que se realiza en el rubro promoción y publicidad es limitada. Lo único que se ha elaborado son unos trípticos con la descripción de los productos más representativos los mismos que se reparten en el local de ventas y cuando existe algún evento especial. En el 2004 el gasto de publicidad fue igual al 2,4% de las ventas, mientras que en el 2005 esta cifra se incrementó a 7,12%.
5. La información que manejan de la competencia sobre sus estrategias, precios y capacidad de producción y financiera, sus fortalezas y debilidades, es extremadamente limitada.
6. El personal de ventas, producción y mercadeo no han prestado mucha atención a las inquietudes, necesidades y observaciones del cliente sobre el producto, precios, novedades, etc.
7. Nunca han participado en las ferias que anualmente se realiza en Cotacachi, perdiendo la oportunidad de promocionar y publicitar sus productos.
8. El 23% del inventario corresponde a calzado escolar cuya producción se entregó a bodega dos meses después de iniciado el período escolar.

9. No existe un mix de marketing donde se logren identificar con claridad especificaciones para sus 4 componentes principales, producto, precio, plaza y promoción.
10. No se han realizado estudios que contemplen la posibilidad de abrir nuevos locales ya sea en Cotacachi o en alguna otra ciudad..
11. La comercialización se realiza a través de cuatro puntos de venta propios (dos locales en Cotacachi, uno en Ibarra y uno en Sangolquí), mismos que no ofrecen los resultados esperados por falta de promoción y publicidad, planificación, políticas y estrategias claras para alcanzar sus objetivos.

1.8.2 ANÁLISIS ÁREA DE FINANZAS

El análisis de esta área permite conocer el equilibrio que debe haber en las finanzas de la empresa representado por la disponibilidad de dinero y la oportunidad de los pagos a los acreedores.

Dentro de ésta área es necesario analizar la información periódica a la gerencia de los resultados de la actividad económica, por medio de los estados financieros y soportes correspondientes, exigiendo oportunidad y confiabilidad en la información y a un costo razonable.

Dentro de las deficiencias en el área contable financiera podemos citar:

1. No se dispone de un presupuesto anual como herramienta de planificación y control
2. Falta de políticas para un eficiente manejo de capital de trabajo, programación de la producción y optimización de capacidad de la planta.

Esto puede evidenciarse en la Tabla No. 7, en la que consta el inventario de MP disponible con su respectivo consumo, notándose una deficiente política de gestión de stocks con el correspondiente costo de mantenimiento y riesgo de pérdidas y obsolescencias.

TABLA No. 7

	2003	2004	2005
Inventario de Materia Prima	\$ 58.295,00	\$ 49.295,00	\$ 60.571,82
Consumo de Materia Prima	\$ 19.331,85	\$ 36.611,87	\$ 25.423,69
Inventario en años de producción	3,02	1,35	2,38

3. Según los reportes el Balance del 2003 fue terminado y presentado el 24 de agosto del 2005; los balances del 2004 el 12 de noviembre del 2005; y los balances del 2005 aún se encuentran en revisión. Por lo tanto puede evidenciarse que los Estados financieros son extemporáneos obstaculizando la toma de decisiones oportunas para mejorar el resultado de las operaciones y la posición financiera de la Corporación.
4. Los precios se fijan con bajos márgenes por elevados costos de producción. Adicionalmente por un deficiente manejo de los stocks se liquida la mercadería a precios más bajos que el costo de producción. La tabla No. 8, muestra el margen que se obtuvo en los ejercicios anotados en lo referente a calzado.

TABLA No. 8

	2003	2004	2005
Ventas de Calzado	\$ 29.756,26	\$ 39.260,02	\$ 36.176,75
Costo de Ventas	\$ 33.917,81	\$ 58.967,66	\$ 43.190,55
Margen Bruto	-\$ 4.161,55	-\$ 19.707,64	-\$ 7.013,80

Mientras que en la tabla No. 9 puede constatarse los costos de producción unitarios promedio por año en el producto calzado.

TABLA No. 9

	2003	2004	2005	OBJETIVO
Materia Prima	16,68	17,37	14,86	14
Mano de Obra	8,38	8,29	5,08	3,6
Costos Indirectos de Fabricación	14,12	6,78	3,74	2,4
Total Costo Promedio	39,18	32,44	23,68	20

Como puede apreciarse en la tabla No. 9 en el año 2003 y 2004 el costo de producción es alto por cuanto percibían remuneraciones fijas mensuales. En el segundo trimestre del 2005 se comienza a fijar una cuota por proceso siendo el objetivo llegar a \$ 3,60 por par incluido beneficios sociales (MOD). En cuanto a la

materia prima los consumos varían de acuerdo al modelo y talla. En cuanto a los costos indirectos de fabricación fijos unitarios, estos disminuyen a medida que se incrementan los volúmenes de producción. El objetivo es lograr que el costo total de producción unitario sea de \$ 20.

1.8.3 ANÁLISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN

El análisis e indicadores deben mostrar el nivel de producción en las cantidades y calidades requeridas, esforzándose siempre por alcanzar una productividad alta en las operaciones.

Dentro de ésta área debemos analizar los resultados que se tienen de la empresa, como consecuencia de las políticas de inversión, mantenimiento, reposición de maquinaria e instalaciones y otros activos fijos.

Igualmente se debe analizar las características básicas del producto que se vende o del servicio que se presta, para saber si satisface la necesidad demandada por el consumidor.

En el análisis de esta área se encuentran algunas deficiencias que deberán ser planteadas y aplicadas en el modelo de administración y gestión:

1. El control de calidad sobre los productos tanto en procesos como terminados no alcanza el nivel deseado por lo que el costo de rechazos es bastante elevado.
2. Limitada planificación de la producción en base a las ventas por tipo de artículo, requerimientos, expectativas del consumidor, stocks requeridos.
3. Hasta diciembre del 2004 el personal de planta, mano de obra directa e indirecta percibían remuneraciones fijas alcanzando bajos volúmenes de producción y productividad y altos costos de producción. A partir del 2005 se fijan precios unitarios para cada proceso mejorando la estructura de costos y disponiendo de costos y precios más reales
4. Las órdenes de producción en un 10% se demoran en planta aproximadamente 30 días por falta de algún material que bodega no supo proveer a tiempo.

5. El 5% de la producción de calzado corresponde al número 37 que tiene muy lenta salida y no se corrige cuando se emiten las órdenes de producción.
6. Se emiten órdenes de producción en base a la materia prima disponible (cuero) a pesar de que ese color o textura tiene una baja aceptación por parte del comprador.
5. Bajos volúmenes de producción y ventas en relación al tamaño de la inversión y capacidad de la planta. La tabla No. 10, muestra el nivel de utilización de la planta.

TABLA No. 10

	2003	2004	2005
Producción (pares)	1291	2221	2867
Venta (pares)	1764	2090	1774
Capacidad de planta (pares)	6000	6000	6000
% Utilización planta	21,52%	37,02%	47,78%

1.8.4 ANÁLISIS ÁREA DE VENTAS

El análisis de ésta área permitió conocer la estructura y funcionamiento del departamento de ventas, encontrando falta de información y deficiencias en la gestión comercial, tales como:

1. Existe una falta de coordinación entre departamento de mercadeo y ventas, no se dan a conocer las inquietudes y requerimientos de los compradores por lo que en muchas ocasiones se han perdido ventas representativas.
2. No se analiza periódicamente las cifras de ventas y stock por punto de venta y vendedor, cuando se presenta algún problema se recurre a una verificación muy superficial del motivo del mismo. No se realiza seguimiento a la gestión de ventas ni al desempeño de los vendedores en su actividad.
3. Las ramas de confección y marroquinería no se han desarrollado en igual medida que la rama de calzado. La tabla No. 11 refleja las ventas en dólares de las tres categorías en el 2003, 2004 y 2005.

TABLA No. 11

	2003	2004	2005
Venta Calzado	\$ 29.756,00	\$ 39.260,00	\$ 36.177,00
Venta Marroquinería	\$ 756,00	\$ 2.940,00	\$ 2.814,00
Venta Confección	\$ 192,00	\$ 2.917,00	\$ 1.905,00

4. La falta de coordinación entre departamento de mercadeo, ventas y producción ha originado contar con un stock no muy realizable pues, un importante porcentaje corresponde a productos descontinuados, deteriorados, pasados de moda, etc.
5. No se han fijado políticas y estrategias para liquidar el stock sin movimiento pues no se analizan las causas o deficiencias en el área de mercadeo, ventas o producción que originaron la acumulación de stocks y lenta rotación.
6. Falta de capacitación y entrenamiento al personal de almacenes sobre conocimiento del producto, sus bondades y atención al cliente, pues las reuniones con el personal de ventas y producción prácticamente es nula.

1.8.5 ANÁLISIS ÁREA DE RRHH

El recurso humano en una empresa es muy importante para lograr una rentabilidad en la empresa y alcanzar los objetivos fijados a nivel corporativo y de su personal.

Dentro del área de RRHH nuestro análisis nos indican algunas deficiencias como:

1. No existe un manual de funciones y responsabilidades principalmente para el personal administrativo, ya que quienes pertenecen al área de producción tienen su función totalmente especializada en cada caso.
2. La empresa no cuenta con una política referente a la capacitación al personal, prácticamente no se han dictado cursos de capacitación para el personal de ninguna de las áreas.
3. El personal se encuentra desmotivado por falta de una política salarial clara. Por ejemplo en el caso del departamento de ventas o producción no cuentan con la figura de comisiones o incentivos respectivamente.
4. No se ha podido mejorar la comunicación entre jefes y subalternos y viceversa, muchas veces por este motivo existen problemas entre el área de

producción y ventas por ejemplo por falta de información de retrasos en entregas de órdenes de producción.

5. No se realiza una evaluación del desempeño del personal para medir sus resultados, lo que aún más contribuye a que el personal se encuentre desmotivado ya que no existe por ejemplo la figura de promoción por méritos.
6. No existen objetivos departamentales y a nivel de empresa de lo que se espera del personal, por lo tanto, el personal realiza sus actividades en forma rutinaria sin aportar un mayor análisis y acciones correctivas en su departamento.
7. Dada la falta de claridad en la política salarial, se da una alta rotación de personal principalmente en el área de producción donde en el último año ha sido común que el tiempo máximo de permanencia de una persona en su puesto sea de tres meses. Esto provoca no solo pérdida de tiempo y recursos sino inestabilidad no solo en ésta área sino en la empresa.

1.8.6 ANÁLISIS ÁREA DE I&D

Con respecto al análisis de lo que debería ser un área de I&D lo único que puede decirse es que en ésta o cualquiera de los negocios ubicados en Cotacachi no existe ya sea el personal o el área encargada de investigar y desarrollar nuevos productos.

1.8.7 ANÁLISIS ÁREA DE LOGÍSTICA

Del análisis a esta área del negocio se pudo detectar las siguientes deficiencias:

1. Uno de los principales problemas es la lenta reposición de stocks de bodega central a los puntos de venta. Esto se origina porque el personal de ventas no solicita reposición de producto y la coordinadora comercial tampoco analiza las ventas y stocks de cada almacén.

No existe una coordinación o conocimiento de los productos entre bodega central y personal de ventas de los almacenes. El personal de ventas del almacén no está informado de los stocks que existen en bodega principal a pesar de que en algunos códigos su existencia es cero.

2. Los costos de distribución, entrega y mantenimiento de inventarios son altos. Esto se produce porque el único vehículo del que disponen generalmente transporta muy pocos productos encareciendo los costos de distribución y entrega. Igualmente al tener altos inventarios de lenta rotación el costo de mantener y los riesgos que esto implica hacen que los costos de gestión de stocks sean elevados.
3. El control de los niveles de inventario de materia prima y productos terminados es escaso. Esta deficiencia se presenta por cuanto el jefe de bodega de materia prima no ofrece reportes mensuales de sus existencias así como de las órdenes de producción en proceso, presentándose escasez en algunos casos.

1.9 MATRIZ ANÁLISIS INTERNO

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
La estructura orgánica de la corporación no se encuentra bien definida en lo referente a áreas, funciones y responsables	0,07	1,00	0,07
No existe un manejo apropiado de información financiera que pueda servir de base para la toma de decisiones	0,08	1,00	0,08
Existe un deficiente manejo de inventarios y gestión de stocks	0,08	1,00	0,08
No se realizan evaluaciones periódicas de ventas en sus líneas de productos de modo que puedan obtenerse presupuestos	0,08	1,00	0,08
El personal no se encuentra motivado	0,10	1,00	0,10
La capacidad de la planta es adecuada para cumplir con los requerimientos de producción	0,15	4,00	0,60
Tanto la infraestructura física como la maquinaria son suficientes para cumplir con los requerimientos de la corporación	0,12	4,00	0,48
Cuentan con 4 puntos de venta propios	0,12	4,00	0,48
No manejan un plan estratégico de mercadeo (escasa información de mercado)	0,10	1,00	0,10
No se planifica la producción de acuerdo a información real	0,10	1,00	0,10
TOTAL	1,00		2,17

En la matriz de análisis interno se han colocado los factores más importantes en la corporación que representan ya sea una debilidad o una fortaleza para la misma, dichos factores fueron ponderados de acuerdo a su importancia en la empresa para alcanzar el éxito. En este caso se considera que el factor de mayor importancia es el hecho de contar con una planta y que su capacidad sea la adecuada como para cumplir con los requerimientos de producción; seguidos se encuentran como fortalezas y factores también importantes la infraestructura física, la maquinaria y los puntos de venta propios con los que cuenta la CORPREC; el resto de factores se encuentran calificados de igual manera de acuerdo a su importancia.

En la segunda columna se ha calificado a cada uno de los factores bajo el siguiente esquema: Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2; Fortaleza Menor = 3 y Fortaleza Importante = 4; de esta manera en los factores antes descritos se encuentran en su mayoría debilidades importantes en la corporación siendo por otra parte la fortaleza más importante el hecho de que la infraestructura física, capacidad de la planta y maquinaria sean las apropiadas como para poder cumplir con sus objetivos, sus propios canales de distribución igualmente representan una importante fortaleza.

De manera global el resultado total ponderado para la corporación es de 2.17; valor que indica una posición interna promedio ya que se encuentra aunque mínimamente sobre la media; aunque cabe señalar que son muchas las debilidades que presente la empresa, las mismas que exigen acciones correctivas inmediatas en diferentes áreas de la corporación los mismos que generen resultados esperados.

1.4 CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO				
INFRAESTRUCTURA				
* La planta cuenta con el espacio físico y maquinaria necesaria para incrementar volúmenes de producción una vez que el departamento de				
TECNOLOGIA				
* La maquinaria actual con la que cuentan si bien no es de última tecnología cumple con los requerimientos técnicos necesarios para lograr				
RECURSOS HUMANOS				
* La rotación del personal de planta es muy alta dado que no existe un plan de producción e incentivos definidos				
* La capacitación que se le da al personal es muy limitada				
* Los volúmenes de producción individuales no permiten que el personal logre ingresos interesantes lo que crea cierto desmotivación.				
ADQUISICIONES				
* Las adquisiciones de materiales, equipos, entre otros adicionales a MP y materiales necesarios para la producción son mínimas y cuando				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
* El abastecimiento de materia prima y materiales se realiza una vez que bodega verifica el agotamiento de los mismos.	* El proceso productivo en la elaboración de artículos de cuero consta de 5 etapas: corte, costura, armado, prefabricado y terminado.	* La entrega de los productos terminados a los tres puntos de venta propios se realiza a través de un camión propiedad de la institución	* La publicidad de marca es muy limitada bajo el supuesto de que es muy conocida la actividad propia de Cotacachi (comercialización de artículos de cuero)	* Su principal producto, el calzado, cuenta con todas las garantías en su elaboración y materiales de buena calidad brindando una solución inmediata en caso de algún desperfecto.
* Cuando ingresa a bodega una orden de producción se verifica si hay la existencia suficiente de MP y materiales, y se procede según el caso a realizar la compra.	* Cada puesto de trabajo tienen sus funciones específicamente asignadas por lo que se ha adquirido especialización en cada uno de ellos	* Los puntos de venta o sucursales se ubican 2 en Cotacachi, uno en la planta y otro en la calle principal de la ciudad; otro punto de venta se localiza en Ibarra y un cuarto en Sangolquí (Quito)	* Las promociones se remiten básicamente a liquidar stock antiguo, discontinuado, deteriorado o pasado de moda; el único objetivo de las mismas es lograr liquidez y reducir el costo de mantener el inventario.	
* Generalmente la MP y materiales se compran dependiendo de las oportunidades que se presenten en cuanto a costos, no en cuanto a necesidades específicamente				
* No existe un planeamiento de reposición, no se han establecido puntos mínimos ni tienen proveedores fijos en cuanto a materiales	* La maquinaria responde adecuadamente a las necesidades de la planta	* La reposición del inventario en los puntos de venta se maneja de acuerdo al jefe de almacén quien realiza los pedidos al constatar al momento de la venta el faltante de un ítem, no se han establecido puntos mínimos de stock.		
* No se manejan indicadores tales como fecha de última compra de MP, consumo promedio mensual, órdenes de producción pendientes, planes de producción y ventas	* Existe un proceso específico, claro y ordenado a través del cual se obtiene un producto terminado		* El nombre de CORPREC es reconocido en Cotacachi ya que se encuentra directamente relacionada con el ITIC, Instituto Tecnológico de Industria del Cuero, por lo que es conocido que un buen número de cotacacheños estudian en dicho lugar	
* En cuanto al almacenamiento tanto de productos terminados, en proceso y materia prima - materiales disponen de un espacio físico funcional suficiente para dicho objetivo	* El producto terminado se embala en una caja con el logotipo de Pichavi -Shoes (zapatos) o con plásticos protectores (marroquinería y confecciones)	* En el caso de ciertas novedades, productos nuevos o promociones se distribuyen en los puntos de venta de acuerdo al criterio del Jefe Comercial.		
* Los proveedores generalmente reciben su pago de contado o máximo otorgan un crédito de hasta 8 días.	* La planta cuenta con todos los servicios básicos y adecuaciones físicas necesarias.		* No han realizado ninguna investigación de mercado por lo que la información que tienen del mismo es muy limitada.	

1.5 MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO

FACTOR EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Los productos de cuero son productos de exportación	0,05	1,00	0,05
Existe una tendencia en el mercado a comprar artículos de cuero por ser artesanales	0,15	2,00	0,30
Cotacachi es un sector turístico	0,15	3,00	0,45
La creación de microempresas constituye una fuente de trabajo	0,05	1,00	0,05
Permanente concurrencia de extranjeros a la zona	0,15	3,00	0,45
Tendencia creciente a dar un mayor valor al producto nacional	0,10	2,00	0,20
AMENAZAS			
Existen artículos de cuero extranjeros reconocidos por su marca	0,05	1,00	0,05
Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal)	0,05	1,00	0,05
Estado brinda muy poca ayuda a microempresarios	0,05	3,00	0,15
Falta de capacitación a microempresarios sobre aspectos relevantes en su negocio para la permanencia del mismo en el mercado	0,10	2,00	0,20
Escasa publicidad del sector por lo que no se atrae inversión extranjera (empresarios)	0,10	1,00	0,10
TOTAL	1,00		2,05

En la matriz de evaluación de factores externos constan de forma específica aquellos factores que han sido catalogados como una oportunidad o como una amenaza para el sector en el que se desenvuelve la CORPREC, cada uno de dichos factores ha sido ponderado de acuerdo a la importancia o repercusión que tiene sobre la corporación en sí, de esta manera el factor oportunidad más importante es el que Cotacachi sea un sector turístico, la gran concurrencia de extranjeros al lugar y el que exista afinidad y tendencia a comprar artículos de cuero; por otra parte el factor amenaza más importante es el que no exista una capacitación apropiada para la microempresa a nivel nacional y el que no se publicite de manera adecuada el potencial del producto y sector en otros mercados.

De igual manera se calificó la respuesta de la corporación frente a cada uno de estos factores en la columna calificación, así se ha dado un valor de 4 si la empresa responde de forma excelente al factor, un valor de 3 si la respuesta es buena, un valor de 2 si la respuesta es promedio y 1 si la respuesta es deficiente.

De esta manera se obtuvo un total ponderado para la corporación de 2.05, valor que indica que la respuesta o las estrategias planteadas por la corporación al momento para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades es media y que por lo tanto podría emprender acciones que le permitan alcanzar un mejor resultado lo más cercano posible a 4 que es el valor que representa una capacidad absoluta para evadir amenazas y aprovechar en beneficio propio oportunidades.

1.6 MATRIZ FODA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Alcanzar un margen bruto positivo al final de los 3 años proyectados	Capacidad de la planta	La estructura orgánica de la corporación no se encuentra bien definida en lo referente a áreas, funciones y responsables
Analizar y disminuir el costo de producción unitario	Puntos de venta propios	No existe un manejo apropiado de información financiera que pueda servir de base para la toma de decisiones
Incrementar el índice de rotación de inventarios	Infraestructura física	Existe un deficiente manejo de inventarios y gestión de stocks
Alcanzar una producción anual de entre 2500 y 4000 pares de zapatos para el final de los 3 años presupuestados		No se realizan evaluaciones periódicas de ventas en sus líneas de productos de modo que puedan obtenerse presupuestos
Incrementar el volumen de ventas en un 30% para el 2006, 30% para el 2007 y 20% para el 2008	Maquinaria	El personal no se encuentra motivado No manejan un plan estratégico de mercadeo (escasa información de mercado) No se planifica la producción de acuerdo a información real
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Los productos de cuero son productos de exportación	Aprovechar al máximo la capacidad de la planta para incrementar el volumen de producción	Reorganizar la corporación definiendo áreas, funciones y responsables de modo que el trabajo que cada persona desempeñe contribuya a cumplir con los objetivos planteados.
Existe una tendencia en el mercado a comprar artículos de cuero por ser artesanales	Aprovechar los puntos de venta propios para llegar a un mayor número de clientes con estrategias promocionales atractivas tales como descuentos por volumen	
Cotacachi es un sector turístico	Aprovechar la afluencia de gente a Cotacachi para promocionar los productos de marca Pichavi Shoes, a través de merchandising adecuado en los puntos de venta y publicidad atractiva	
La creación de microempresas constituye una fuente de trabajo	Investigar el mercado identificando factores diferenciadores para el producto o servicio que fomenten aún más la afinidad de un mayor número de personas por los artículos de cuero	Investigar el mercado identificando factores diferenciadores para el producto o servicio que fomenten aún más la afinidad de un mayor número de personas por los artículos de cuero
Permanente concurrencia de extranjeros a la zona		
Tendencia creciente a dar un mayor valor al producto nacional		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Existen artículos de cuero extranjeros reconocidos por su marca	Aprovechar la planta, maquinaria y puntos de venta propios para minimizar el impacto de los productos extranjeros, incrementando el nivel de producción para bajar costos, mejorar precios y posicionarnos como productos de calidad a un módico precio	Capacitar al personal en lo referente a herramientas o acciones que pueden contribuir a un mejor desempeño de la corporación tales como evaluaciones periódicas de ventas, manejo apropiado de información financiera, manejo adecuado de stocks, elaboración de planes estratégicos y planes estratégicos de mercadeo, entre otros.
Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal)		
Estado brinda muy poca ayuda a microempresarios		
Falta de capacitación a microempresarios sobre aspectos relevantes en su negocio para la permanencia del mismo en el mercado		
Escasa publicidad del sector por lo que no se atrae inversión extranjera (empresarios)		
Productos extranjeros de bajo costo		

1.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

A manera de conclusiones de esta primera parte puede decirse lo siguiente:

Las oportunidades que tienen esta empresa y todas aquellas dedicadas a la producción y comercialización de artículos de cuero son altas ya que se trata de un producto que se encuentra abriendo mercado en el extranjero y que goza de gran acogida entre sus usuarios.

Adicionalmente constituye uno de los productos que tiene gran potencial como no tradicional y que además constituye una característica más de nuestra identidad de país.

A pesar de ser empresas pequeñas, y en su gran mayoría familiares cada vez son más y con una adecuada gestión administrativa podrían crecer no solo en número sino en presencia en el mercado ecuatoriano y en el extranjero.

Adicionalmente en esta primera parte que incluye un análisis interno, han logrado identificarse algunas debilidades a nivel administrativo en estas empresas, así pues se conoció que no poseen una estructura organizativa ni áreas en las que se encuentren definidas de manera clara las funciones y objetivos a alcanzarse; las áreas de ventas, producción y marketing se encuentran muy poco desarrolladas en estas empresas presentándose problemas como falta de stocks en los almacenes, bajos niveles de artículos novedosos, bajos niveles de promociones para los compradores, escasa promoción y publicidad a nivel de negocio y sector, entre las principales, esto precisamente por la falta de conocimiento de herramientas que les permita adoptar políticas y estrategias favorables.

Tal como se presentó en este primer capítulo son algunos los problemas a nivel interno que presentan estas empresas, pero también es importante el considerar que las oportunidades que tiene un sector como este a nivel de país deben ser aprovechadas de la mejor manera, sacando ventaja del hecho de que los artículos

de cuero en sí ya gozan de gran atractivo a nivel de compradores nacionales y extranjeros. Las falencias que presentan estas empresas y/o negocios son factibles de solución empleando acciones correctivas, de ahí que el diseñar un modelo de gestión en primera instancia es factible y por otra parte dicho modelo puede constituirse en una guía para que dichas empresas potencialicen sus recursos de la mejor manera creciendo rentablemente en el mercado, en si este último es el objetivo del presente trabajo.

CAPITULO 2. DISEÑO DEL MODELO

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como ya se identificó en el análisis interno de la CORPREC, uno de los factores que requiere atención inmediata y que para este punto constituye un problema gerencial es el hecho de que poseen muy poca información de mercado, de las necesidades y requerimientos de los clientes en cuanto al producto, su precio, promociones que les resultan atractivas, entre otros factores que son indispensables al momento de determinar estrategias de ventas y mercadeo y a la toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de objetivos. De esta manera se identifica esta carencia de información como un problema de investigación el mismo que da paso a la puesta en marcha de una investigación de mercados en la que logren identificarse con claridad factores diferenciadores atractivos para el mercado en base a los cuales elaborar el marketing mix.

2.1.1 INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES FINALES

En una primera fase exploratoria, tuve la oportunidad de conversar con algunos de los Jefes y Directivos de la CORPREC de quienes básicamente recogí aquellas inquietudes que tenían sobre el mercado y sus clientes. Inquietudes que se aclaran más adelante a través de una investigación descriptiva. Fue factible identificar de esta manera las necesidades y objetivos de la investigación, los mismos que se encuentran en el Anexo No. 1.

Dichas necesidades y objetivos fueron analizadas principalmente con el personal de ventas ya que son ellos quienes se encuentran en directa relación con los clientes y quienes por lo tanto conocían más a fondo aquellos requerimientos y necesidades insatisfechas y que necesitaban de atención a través de una estrategia adecuada. La retroalimentación de este análisis contribuyó a definir la

estructura de la encuesta a ser aplicada en la ciudad de Cotacachi a los potenciales compradores de artículos de cuero. El formato de encuesta que se aplicó se encuentra como Anexo No. 2. La encuesta prácticamente en su totalidad comprende preguntas de opción múltiple buscando recopilar datos que nos permitan identificar aquellos factores de mayor, en cada pregunta aquellos elementos que obtengan más respuestas indicarán una tendencia hacia uno u otro factor; por otra parte existen algunas preguntas en las que se busca obtener una calificación sobre ciertos factores a través de escalas, de todas maneras en estas preguntas el objetivo es de igual manera identificar los factores con mayor número de respuestas.

Dado que la encuesta iba a aplicarse en Cotacachi, se tomó como Universo el número de visitantes mensuales a dicha ciudad en 1 mes, es decir, 2000 personas, en consecuencia este es el marco muestral utilizado.

Con este universo se determinó el tamaño de la muestra representativa que cubra los objetivos de la investigación. Para tal efecto se identificó el tamaño de la muestra necesaria en la tabla adjunta elaborada por Arkin y Colten, la misma que presenta diferentes muestras con varios márgenes de error y con un nivel de confianza del 95%. Para la presente investigación se utilizó un margen de error del 10%.

La fórmula bajo la cual se elaboró la tabla de muestras es la siguiente:

$$n = \frac{4 p q N}{\sigma^2 (N - 1) + 4 p q}$$

Donde:

N es el tamaño del universo

P es la probabilidad de que se dé el fenómeno

Q es el complemento probabilístico de p.

σ es la desviación estándar calculada a partir del error muestral

n es el tamaño de la muestra

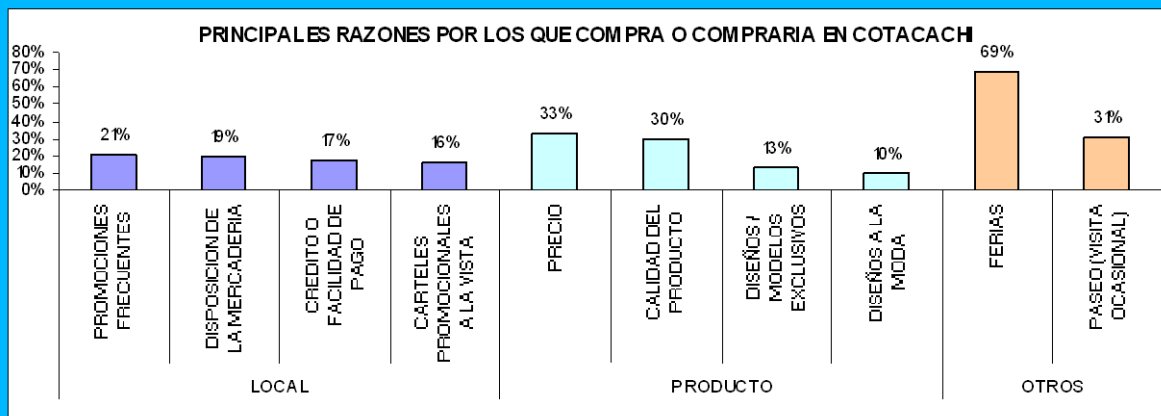
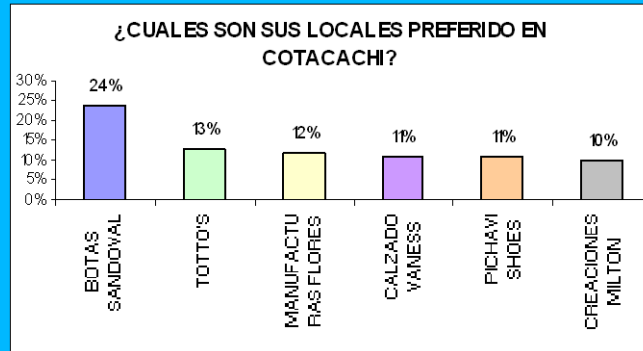
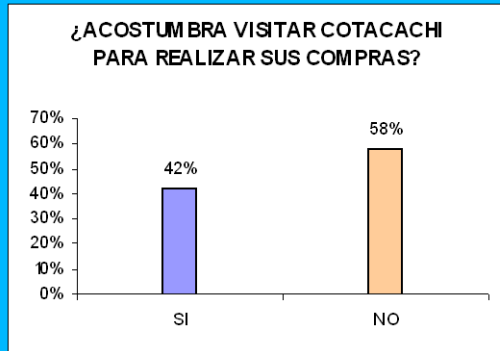
Tabla de Arkin y Colten						
Determinación del tamaño de la muestra con un coeficiente de fiabilidad del 95,5% en poblaciones finitas						
Amplitud del Universo	p=q= 50					
	±1%	±2%	±3%	±4%	±5%	±10%
					222	83
1.000				385	286	91
1.500			638	441	316	94
2.000			714	476	333	95
2.500		1.250	769	500	345	96
3.000		1.364	811	517	353	97
3.500		1.458	843	530	359	97
4.000		1.538	870	541	364	98
4.500		1.607	891	549	367	98
5.000		1.667	909	556	370	98
6.000		1.765	938	566	375	98
7.000		1.842	949	574	378	99
8.000		1.905	976	580	381	99
9.000		1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	383	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
□	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Es así como para el presente caso corresponde realizar 95 encuestas para cumplir con los parámetros requeridos.

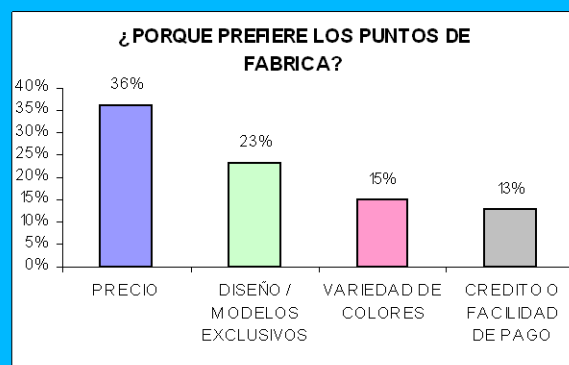
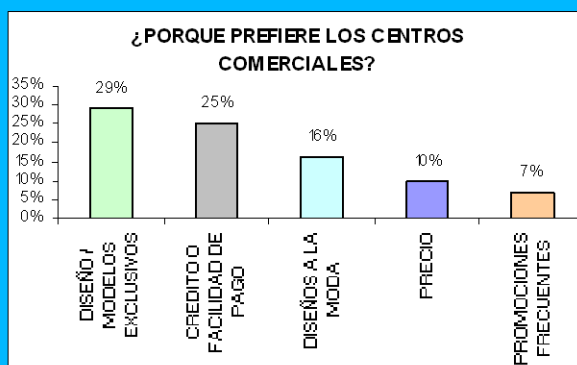
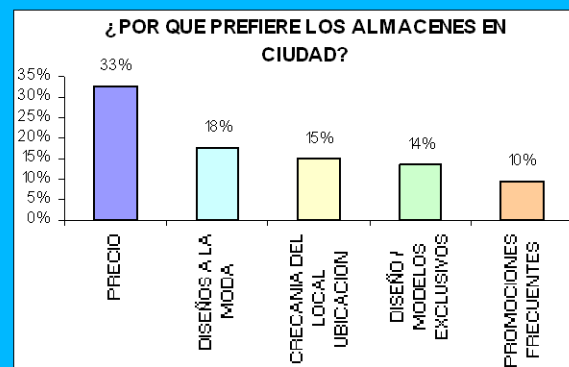
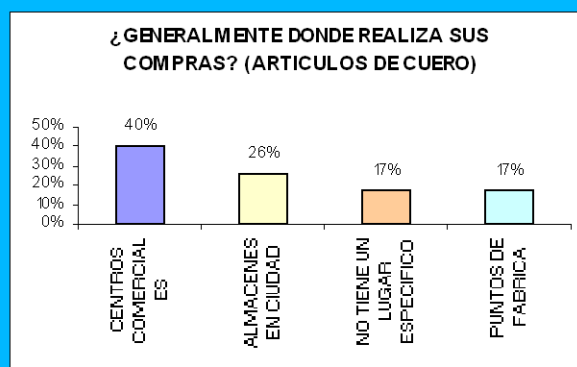
La investigación de campo se realizó de esta manera en Cotacachi en el feriado de Semana Santa aprovechando la gran afluencia de gente a la ciudad y la feria de cuero que en esa fecha se ofrecía.

A continuación se presentan a manera de gráfico de barras los resultados obtenidos en la investigación de campo:

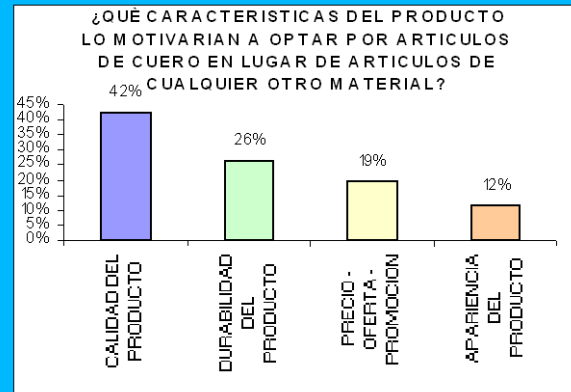
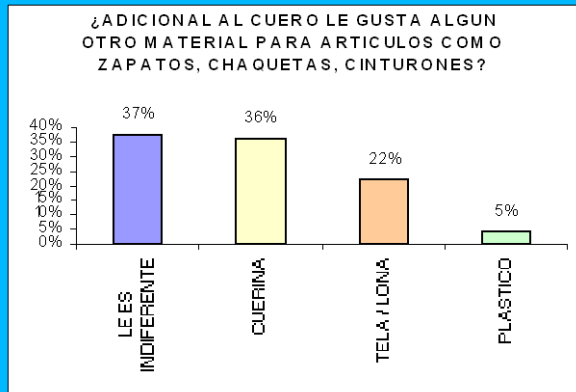
PREFERENCIAS – COTACACHI



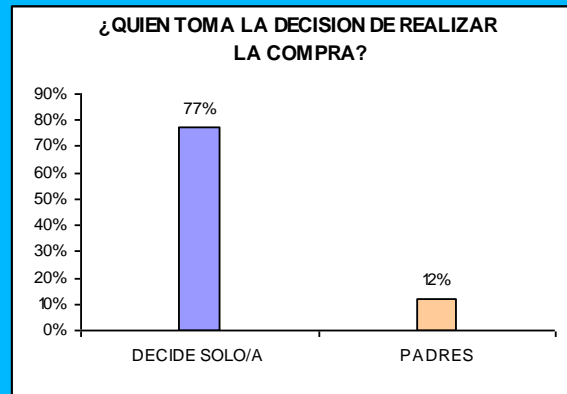
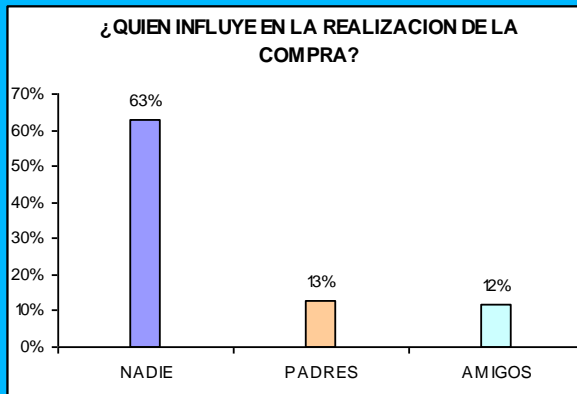
PREFERENCIA – RAZONES LUGAR DE COMPRA



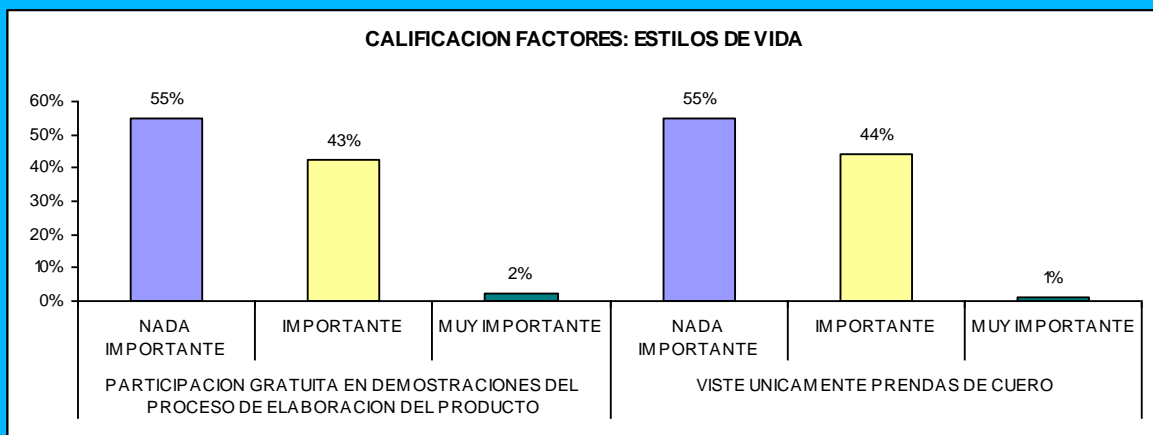
OTRO MATERIAL? – RAZONES PARA ADQUIRIR CUERO

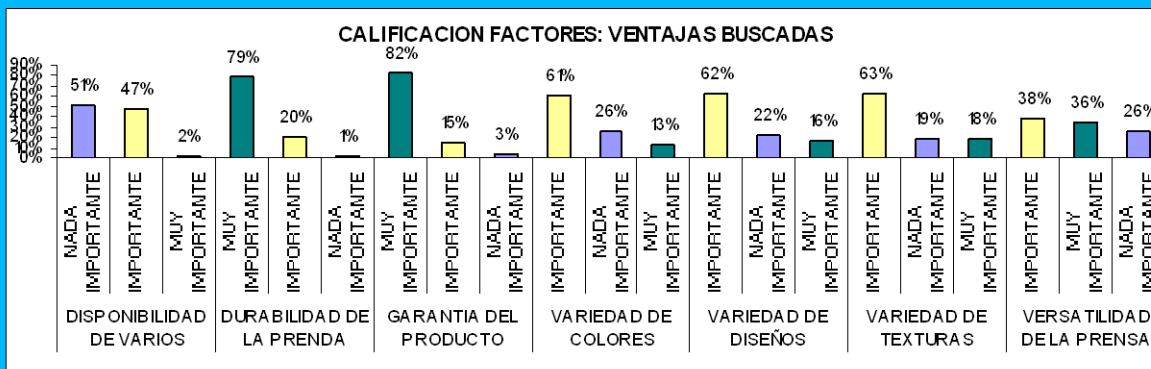
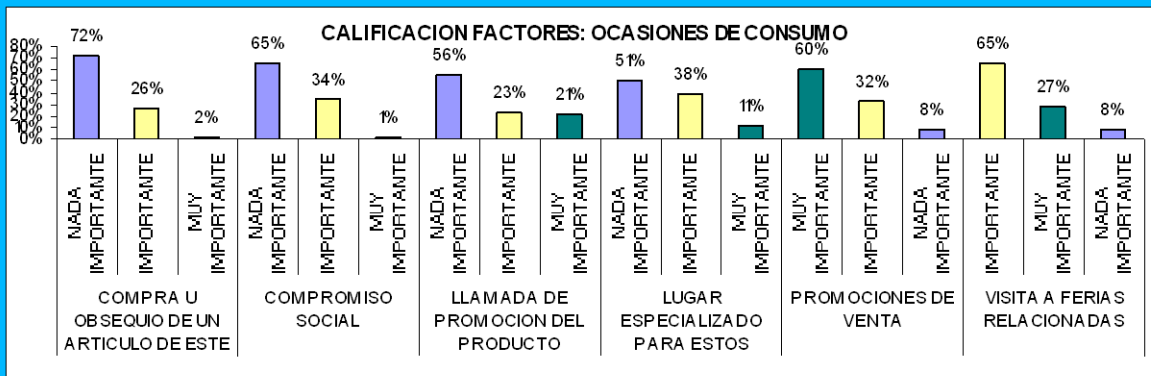


INFLUENCIA Y DECISIÓN DE COMPRA

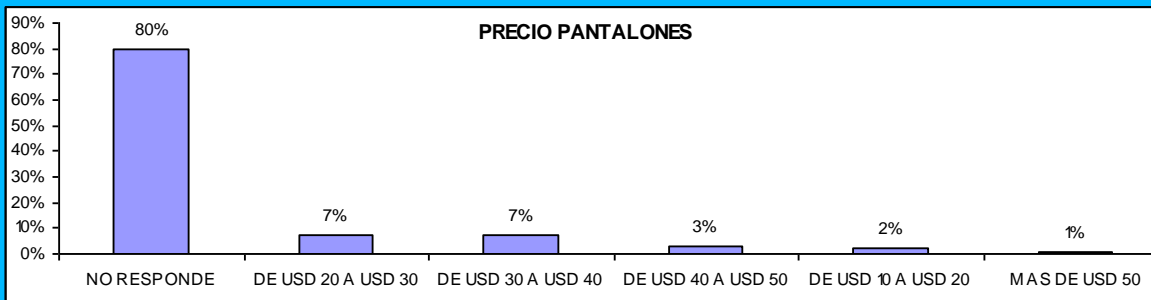
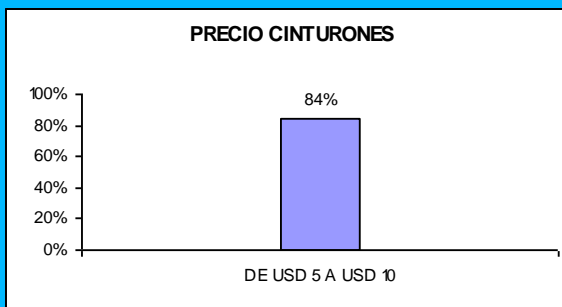
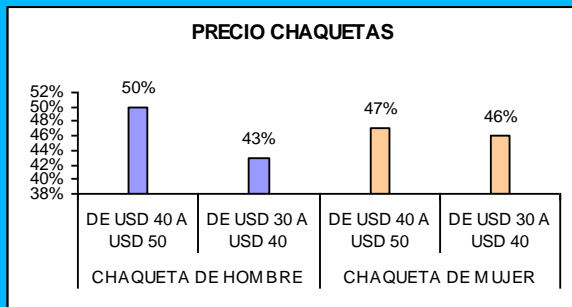
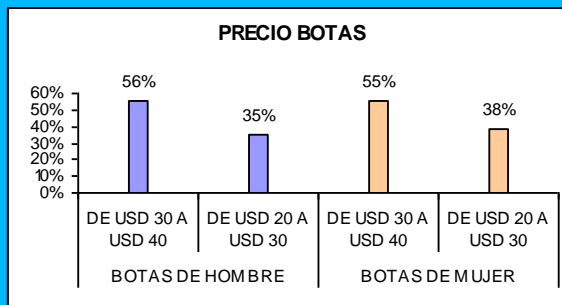
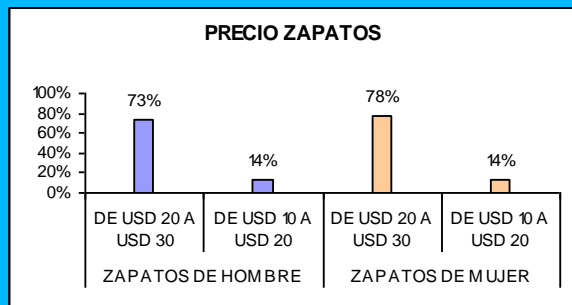


CALIFICACION FACTORES: ESTILOS DE VIDA – OCASIONES DE CONSUMO VENTAJAS BUSCADAS

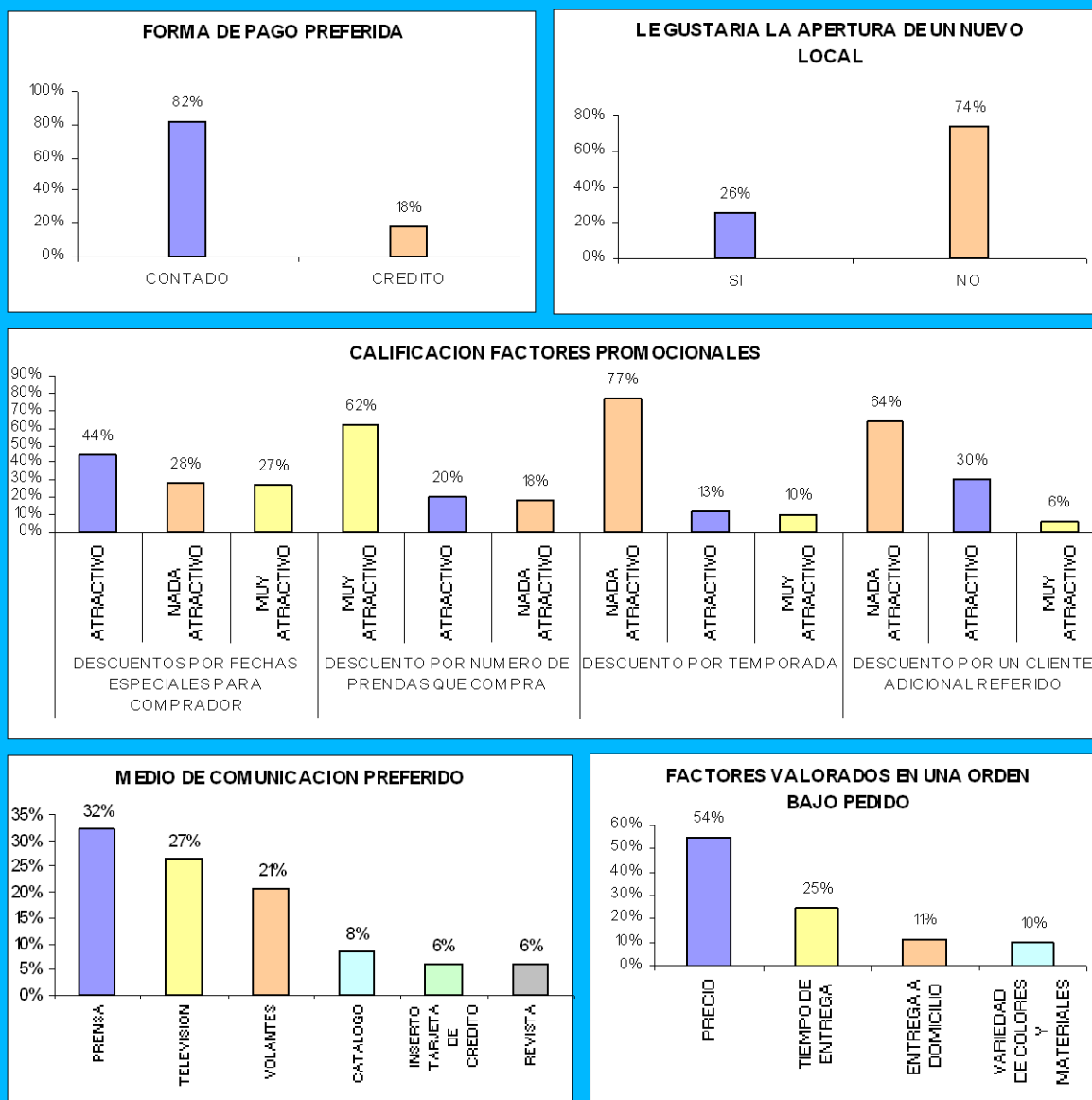




PRECIOS



FACTORES IMPORTANTES



Una vez expuestos gráficamente los resultados pregunta por pregunta pueden obtenerse las siguientes conclusiones, datos que a su vez contribuyen a una descripción del mercado en el que compete la CORPREC:

Un 42% de los encuestados acostumbra visitar Cotacachi para realizar sus compras, el 58% restante requiere atención inmediata y aplicación de estrategias que logren que estas personas regresen y prefieran acudir a esta ciudad para realizar sus compras.

No existe una marca que logre posicionarse en la mente de los consumidores, Botas Sandoval y Totto' son de entre los principales locales mencionados, por lo que el convertirse en la primera mención de marca constituye un reto para todos los almacenes de la ciudad.

Son algunas los factores que se constituyen en atractivos y captarían la atención de los consumidores, así por ejemplo las promociones de venta, las visitas a ferias; en cuanto al producto, la durabilidad y garantía del producto, variedad de colores, diseños, texturas y versatilidad de la prenda, el resaltar estos factores al momento de poner en marcha una campaña publicitaria puede asegurar una mayor afluencia de clientes a los locales y por lo tanto un mayor número de clientes potenciales.

En cuanto a posibles estrategias que podrían plantearse, existe una gran variedad de alternativas, considerando que son algunos los factores que resultan de gran atractivo y diferenciadores, y por otra parte son algunas las claves que resaltan en los resultados de la investigación, las mismas que pueden ser utilizadas en el planteamiento del marketing mix para la corporación.

2.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Una vez que se ha planteado la metodología empleada en la investigación de mercados, sus objetivos y los resultados obtenidos en la misma es factible plantear una propuesta estratégica que tenga como base la información obtenida en el mercado; de tal forma, al haber analizado dichos resultados es viable iniciar planteando cuales serán la misión y visión de la CORPREC, para luego seguir con aquellos aspectos relevantes y que deben ponerse en marcha en cada área de la corporación.

2.2.1 MISIÓN

Ser especialistas en la fabricación y comercialización de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi brindando a nuestros clientes siempre productos innovadores y de acuerdo a las tendencias de la moda, contribuyendo así no solo con el desarrollo del personal que aquí trabaja sino con el de nuestra empresa y la ciudad como tal.

2.2.2 VISIÓN

Posicionarnos como líderes en el mercado de fabricación y comercialización de artículos de cuero y diferenciarnos como una opción competitiva en Cotacachi en el lapso de 3 años, fortaleciendo así nuestra presencia en el mercado Cotacacheño y promoviendo la salida de nuestra marca y producto a nivel nacional.

2.2.3 VALORES

La CORPREC pretende fomentar los siguientes valores en el desempeño de sus actividades:

- * Una actitud positiva, proactiva y productiva.
- * El trabajo en equipo basado en el respeto y comprensión mutua.
- * Responsabilidad y cumplimiento de las tareas encomendadas.
- * Sentido de pertenencia a la empresa.
- * Servicio a la comunidad ofreciendo sus productos y oportunidades de capacitación a sus miembros.

2.2.4 OBJETIVOS

2.2.4.1 Objetivos Financiero

Los principales objetivos que se desea alcanzar a nivel financiero y que contribuirán al mejoramiento de los resultados obtenidos en otras áreas son:

- Salir de la pérdida que se ha generado los últimos años, logrando un margen bruto anual positivo en el mediano plazo ya que durante los tres años históricos analizados es de (40%- cifra negativa).
- Analizar los costos de producción en todos sus componentes MPD, MOD y CIF por modelo y tipo de calzado e implementar estrategias y acciones que los reduzcan de modo que se alcancen márgenes favorables para la empresa, estableciendo precios adecuado dentro del mercado.
- Implementar acciones correctivas con respecto al manejo de inventarios tanto de materia prima y materiales como de producto terminado, liquidar el stock obsoleto y modelos discontinuados, stock que constituye el 20% del stock total.

2.2.4.2 Objetivos de Ventas y Marketing

Los principales objetivos en cuanto al área de ventas y mercadeo son:

- Incrementar la base de clientes de la CORPREC, lo que a su vez permitirá incrementar el volumen de ventas de todas las líneas de productos, calzado marroquinería y confecciones, crecimiento estimado en promedio entre un 20% y un 30% con respecto al año anterior.
- Implementar como una actividad indispensable el desarrollo y ejecución de un plan estratégico de mercadeo anual.
- Lograr el posicionamiento esperado a través de una oferta solución basada en los requerimientos del cliente.
- Capacitar al personal de ventas en cuanto a técnicas y herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño y los resultados que generan.

2.2.4.3 Objetivos de Producción

- Aprovechar al máximo la capacidad de la planta incrementando la producción a un nivel promedio de entre 2500 y 4000 pares al año.
- Programar órdenes de producción en base a stocks, ventas y requerimientos del mercado según modelo.
- Lanzar por lo menos 1 nuevo modelo y/o diseño mensualmente, siempre de acuerdo a los requerimientos del mercado
- Implantar los controles y mecanismos necesarios para lograr una eficiente calidad del producto a través de un control de calidad adecuado.

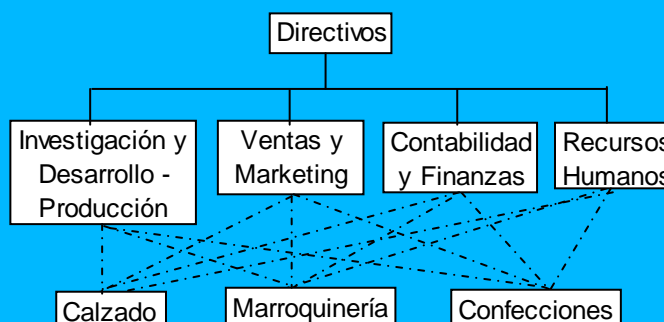
2.2.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como parte del modelo, es necesario el diseño de la estructura organizacional que adoptará la CORPREC, cabe recalcar que no existía una estructura definida tal como se señaló en el análisis interno de la corporación.

De esta manera y considerando el tipo de organización que es la CORPREC, se ha identificado una Estructura Plana como la apropiada, teniendo en ella pocos niveles jerárquicos y un área de control relativamente amplia en la que se incluirían el nivel de jefaturas y niveles operativos, así:



Una vez que se ha definido el tipo de diferenciación vertical a emplearse, es decir, los niveles jerárquicos y de autoridad establecidos, es necesario definir como se dividirá y agrupará las tareas para lograr los objetivos planteados. Dado que la CORPREC maneja tres líneas de productos claramente identificables: calzado, marroquinería y confecciones; una Estructura de Equipos por Productos es probablemente la más apropiada, en ella se combinan una estructura funcional y una matricial de la siguiente manera:

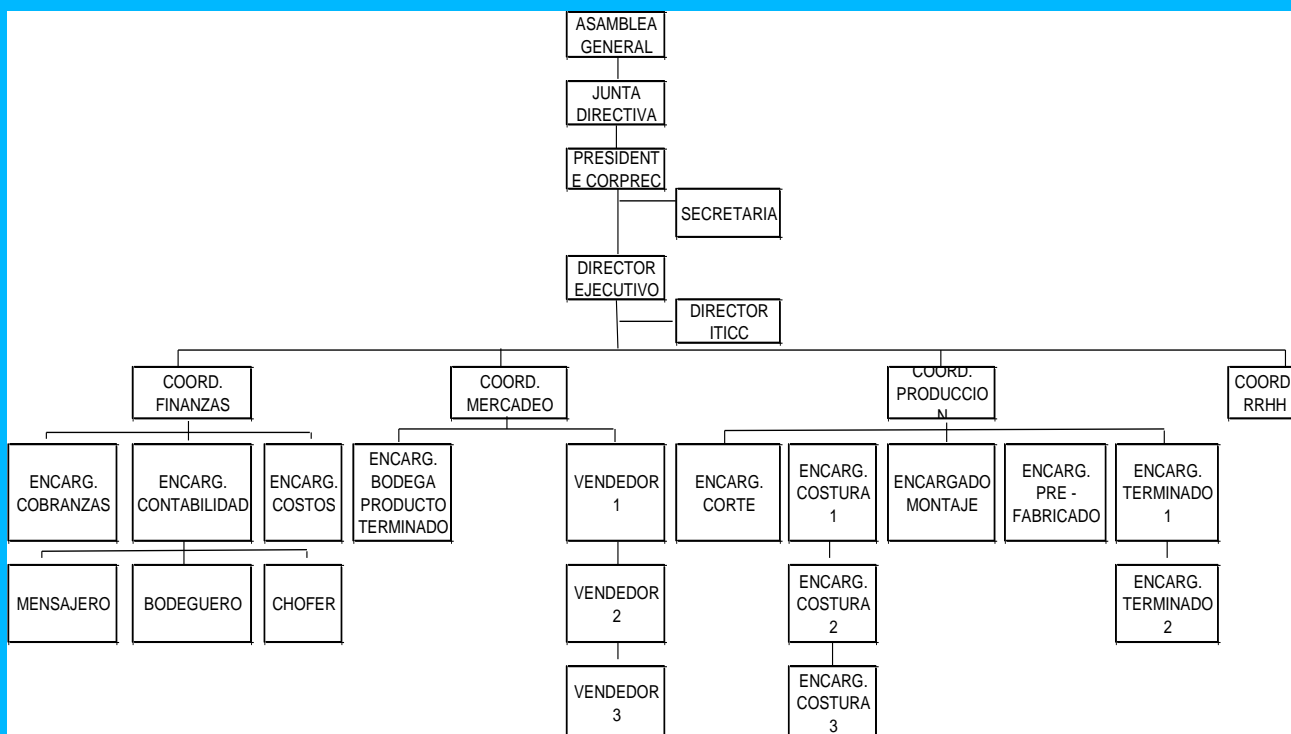


Así como puede verse, la primera etapa de la estructura es funcional, se agrupan a las personas con base en su conocimiento y experiencia para desempeñar las diferentes funciones, pero a su vez el trabajo que se desempeña en cada una se encuentran divididas en las tres líneas de productos de la CORPREC, haciendo factible mantener un constante monitoreo del proceso de fabricación en las tres líneas.

2.2.6 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN ORGANIGRAMA

Una vez que se ha identificado la estructura organizacional de la CORPREC tanto en sus niveles jerárquicos como en su estructura funcional resulta una herramienta de apoyo el diseño del organigrama, en éste se pueden identificar todos los cargos definidos en la CORPREC, su posición con respecto a los demás y los niveles jerárquicos que ocupan. La estructura organizacional propuesta es prácticamente horizontal si se dejan de lado los primeros niveles tales como la Asamblea General, la Junta Directiva y el Presidente de la CORPREC quienes no toman parte en el desarrollo diario de las actividades de la misma.

La estructura organizacional horizontal facilita mucho la comunicación entre cargos de una misma área y entre diferentes áreas con lo que se busca promover la agilidad de los procesos y soluciones rápidas a los problemas que se presenten.



2.2.7 FUNCIONES Y RESPONSABLES

Cada uno de los cargos presentados en el organigrama tiene una serie de funciones cuyo cumplimiento contribuye en gran medida a la consecución de los objetivos planteados.

De esta manera se detalla a continuación a manera de resumen la función principal o tareas fundamentales destinadas a cada cargo:

Asamblea General – Junta Directiva

- Encargados de aprobar los informes relativos a cualquier área de la empresa que se le presenten y realizar un seguimiento permanente y constante de la actividad de la empresa, velando por el cumplimiento de los fines de la misma.

Presidente - Secretaria

- La Secretaria es un soporte fundamental para el Presidente, quien es el Representante Legal de la Corporación, en conjunto están encargados de ejecutar cualquier política o lineamiento determinado por la Junta Directiva; supervisan además cualquier proyecto o acción que deba ponerse en marcha.

Director Ejecutivo

- Es responsables de diversas actividades relacionadas con varias áreas de la Corporación, en definitiva el Director Ejecutivo esta permanentemente informado de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, del desempeño de cada área y del análisis periódico de los resultados que cada una de ellas arroje.

Los anteriores son cargos que como se explicó en el detalle del organigrama realizan actividades más de control y supervisión de la actividad de la Corporación, es decir no desempeñan sus funciones en el día a día como los cargos que se detallan a continuación sino que vienen a ser un ente contralor de todas las áreas de la empresa.

Los siguientes cargos constituyen por el contrario cargos cuya actividad se desempeña a diario en las instalaciones de la Corporación, por tal motivo adicional a presentar de manera general cual es la función de cada uno de ellos se pretende enfocar el perfil requerido por parte de la persona que pudiera ocupar dicho cargo, así tenemos:

Coordinador de Finanzas

- Su responsabilidad es básicamente el planificar, elaborar y analizar los estados financieros de la CORPREC mensualmente cumpliendo con los requisitos necesarios permitiendo mantener información confiable y al día.
- El perfil por lo tanto de la persona que puede acceder a un cargo como este es el de un profesional con estudios y experiencia en el área financiera, Contador Público Autorizado ya que será el encargado de firmar y presentar balances, de

preferencia que tenga conocimiento y experiencia en el manejo de costos ya que se trata de una empresa productora y comercializadora.

Encargado de Contabilidad – Encargado de Cobranzas

- Su principal actividad es servir de apoyo y asistencia al Coordinador de Finanzas en la elaboración de reportes base para la presentación de estados financieros; participará día a día en la recopilación, análisis y organización de información y documentos que son esenciales para el área financiera. Adicionalmente colaborará en lo referente a la cartera de la CORPREC, al seguimiento y cobranza de la misma.
- El perfil de la persona que ocupa este cargo es de igual manera una persona con estudios no necesariamente culminados en el área financiera, experiencia en cargos similares y afinidad con lo que el área financiera y contable exige a nivel profesional.

Auxiliar Contable – Encargado de Costos

- La función principal es la de asistir al encargado de contabilidad, el auxiliar contable será directamente responsable de actividades como registro diario de abonos de clientes, anticipos y/o abonos de proveedores, registro actualizado de la facturación diaria, entre otros; información que debe estar correcta ya que servirá de base para la elaboración de informes por parte del encargado de contabilidad y coordinador de finanzas.
- Por la jerarquía que ocupa este cargo en el organigrama, el perfil de la persona que lo ocupe es de igual manera una persona que este cursando estudios en el área financiera o contable y que quiera iniciar su desarrollo profesional en ésta área.

Mensajero - Chofer

- Encargado de realizar principalmente actividades como: trámites en las instituciones financieras (depósitos), limpieza de las oficinas; encargado de transportar la mercadería desde la Bodega de Producto Terminado hasta los almacenes de acuerdo a su requerimiento; de ser necesario transportar materia

prima o materiales desde las bodegas o instalaciones de los proveedores hasta la bodega central de la CORPREEC.

Encargado de la Bodega de Materia Prima

- Encargado básicamente del manejo del inventario de materia prima, control del stock, salidas y entradas de material y del buen estado del mismo; solicitudes de compra de requerirse; así como de la presentación de informes respecto a su gestión y movimientos que se den mensualmente en la bodega a su cargo.
- La persona que ocupe este cargo deberá conocer del manejo de inventarios, manejo de kárdex y elaboración de informes referentes a ingresos y egresos de bodega, experiencia profesional en el área debe ser valorada como un plus en la persona que aspire este cargo.

Coordinador de Mercadeo

- Principalmente encargado de la elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo anual, de la elaboración y seguimiento y cumplimiento de presupuestos de ventas en todas las líneas de productos, empleando para ello todas las herramientas de mercadeo y ventas que considere necesarias.
- La persona que ocupe este cargo deberá tener estudios en el área de mercadeo de preferencia y en la elaboración de planes estratégicos, conocer de herramientas que puedan ser de utilidad para desempeñar bien su labor y de igual manera como en todos los cargos se valorará a quienes tengan experiencia en el área.

Encargado de Bodega de producto Terminado

- Responsable de la administración, manejo y control de la bodega de producto terminado; manejo de inventario, ingresos y egresos de producción y a puntos de venta respectivamente. Dentro de sus actividades se encuentran además la elaboración de informes con respecto al desempeño y gestión de su parte en la bodega a su cargo.
- La persona encargada de ésta área deberá conocer de las herramientas necesarias para el manejo de la misma, al igual que el encargado de la bodega de materia prima y materiales deberá tener conocimiento del manejo de kárdex

y de herramientas de control y mantenimiento de inventario. La experiencia en el área será valorada.

Vendedores

- Encargados principalmente de la administración, gestión y control de los puntos de venta, son los responsables directos de las ventas en los locales en todo su proceso, además constituyen una fuente de información para la corporación ya que son quienes se encuentran en contacto directo con el cliente.
- Las personas que ocupen dicho cargo de preferencia deberán conocer sobre técnicas de venta y atención al cliente, estudios en ramas afines serán valorados así como también experiencia en dicha área.

Coordinador de producción

- Encargado fundamentalmente de la programación y supervisión de la producción de acuerdo a órdenes de Producción abiertas y expectativas del área comercial y de ventas; adicionalmente es una de sus funciones el control de calidad en todas las etapas del proceso.
- La persona encargada de dicha área debe tener estudios en la rama de Ingeniería Industrial de preferencia, además contar con experiencia el manejo de personal ya que tendrá a su cargo a todo el personal operativo de la planta, experiencia y conocimiento en procesos productivos será valorado. Para ocupar este cargo es necesario un proceso de inducción minucioso donde se identifiquen de manera clara todos los procesos y sus requerimientos.

Para el personal netamente operativo es muy importante la inducción que se pueda llevar a cabo al momento de su contratación, es importante que todos conozcan de los diferentes procesos que se llevan a cabo aunque aparentemente cada persona se encargará de uno diferente; así pues las personas que ocupen este cargo deberán mostrar habilidad y minuciosidad en su trabajo ya que son procesos que exigen un alto nivel de organización y concentración, a continuación se presente de manera general la actividad de cada uno de los operarios.

Encargado de Corte

- Encargado de realizar los cortes de telas, forros, plantillas y contrafuertes de acuerdo a los moldes y órdenes de producción solicitada.

Encargados de costura

- Responsable del desbaste, señalado, pintado y doblado de fillos, perforado y de la unión de piezas y costura en sí.

Encargado de Montaje

- Responsable de realizar actividades para preparación de corte tales como colocar las punteras y contrafuertes, preformar talones, amarrar cordones y calentar fillos; actividades de preparación de horma tales como colocar plantilla con tachuelas, perfilar la plantilla a filo de horma, cementar las plantillas; armar punteras; armar talones y enfranques y pasa el producto por el orden de envejecido.

Encargado de Prefabricado

- Responsable de realizar actividades previas al terminado en sí de la prenda tales como cardado de corte y suela, cementado de corte, untar praimer y pega, pintar y prensar la suela en el caso de los zapatos.

Encargados de Terminado

- Las actividades principales de los encargados de terminado son: limpiar el producto terminado tanto del polvo como del residuo de pega que quede, colocar las plantillas (zapatos), aplicar líquidos y crema que ayudan a dar una mejor apariencia al producto, colocar los pasadores (zapatos), codificar el producto y embalarlo de modo que quede listo para el ingreso a bodega.

Coordinador de RRHH

- Encargado principalmente del manejo de personal en la CORPREC, elaboración de nómina, contrataciones, inducción, evaluaciones de desempeño, entre otras.

- Quien ocupe este cargo deberá conocer las herramientas principales en cuanto a manejo de personal se refiere, deberá además estar actualizado en lo referente a legislación laboral y demás factores que sean necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Profesionales con experiencia en el área y estudios en administración de empresas o psicología industrial son los indicados para este cargo.

2.2.8 NORMAS CONTROL INTERNO

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”⁶

Como parte del control interno deben considerarse ciertos aspectos, entre ellos:

Todas las tareas y responsabilidades esenciales deben ser asignadas a personas diferentes, de ahí la importancia de mantener definidos las actividades dentro de cada cargo. Cada área de la organización deben operar de forma coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas, las decisiones y acciones de cada una deben contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Los niveles de autorización deben estar bien definidos de modo que actividades y transacciones relevantes solo pueden ser autorizadas por personas asignadas para ello, así por ejemplo autorizaciones para emitir notas de crédito o débito, negocios de montos importantes, contratación de personal, selección de proveedores, etc., deben estar asignados a personas competentes para ello.

⁶ Albán, Miguel, “Auditoría III”, Cultural de Ediciones S.A., Madrid, 1997, pág. 7.

2.3 PROPUESTA DE MERCADEO Y VENTAS

2.3.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

2.3.1.1 Estimación y previsión de la demanda

El objetivo de ventas y marketing de la Corporación es incrementar sus ventas en promedio en un 25% a 35% con respecto al año anterior, para lo cual es necesario disponer de una estimación y previsión de la demanda que indique si el incremento en ventas es razonable y guarda relación con los volúmenes alcanzados en ejercicios anteriores (2003/2004/2005).

Para lograr estos objetivos se deberá definir las estrategias necesarias en mercadeo y ventas, las mismas que deben ser apropiadas a los recursos y estrategias de otras áreas, así como sus limitaciones financieras y/o producción.

Para la estimación y previsión de la demanda se recomienda utilizar varias técnicas, como son:

- Análisis de ventas ejercicios anteriores (2003/2004/2005)

El pronóstico se basa en la evolución de las ventas de años anteriores por tipo de producto, esto es, calzado para damas, caballeros y niños, marroquinería y confección, considerando las condiciones de mercado, políticas, precios, publicidad, producto, personal de ventas en estos ejercicios, etc.; y si éstas se mantendrán en los periodos proyectados.

- Análisis de tendencias

Se busca predecir una tendencia en ventas para los ejercicios proyectados, considerando los meses de alta y baja venta así como también conocer si las condiciones de mercado se mantendrán pues el pronóstico se basa en el historial de ventas de años anteriores.

- Opinión de la fuerza de ventas

Este método consiste en obtener estimaciones del Jefe de comercialización y personal de ventas sobre los volúmenes que logrará cada almacén en los

periodos presupuestados. La suma de los pronósticos de los jefes de venta constituye el pronóstico de la empresa y servirá para evaluar y soportar nuestros objetivos planteados en cuanto al porcentaje de incremento en ventas.

Si los jefes de almacén conocen bien su producto, mercado y clientes su opinión será muy útil y se contará con su compromiso para lograr el presupuesto.

Así se espera alcanzar un promedio de venta anual en el 2006 de entre 1500 y 2000 pares entre damas, caballeros y niños y que esta cifra se incremente entre un 25% y un 35% anualmente con respecto al período precedente.

2.3.1.2 Detección de los segmentos atractivos

“Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares “⁷

Para el caso particular de la presente investigación y tal como se explicó en la primera parte no existen factores demográficos marcados en aquellas personas que acuden a Cotacachi y que en consecuencia realizan compras de artículos de cuero.

Para demostrar lo dicho, en las Tablas No. 12, 13, 14 y 15 se presentan los datos de clasificación obtenidos de la muestra tomada en la investigación de campo.

TABLA No. 12

LUGAR	RESPUESTAS	%
QUITO	58	58%
NÓ RESPONDE	15	15%
IBARRA	10	10%
COTACACHI	6	6%
CAYAMBE	2	2%
OTAVALO	2	2%
AMBATO	1	1%
ATUNTAQUI	1	1%
GUAYAQUIL	1	1%
LATACUNGA	1	1%
MANABI	1	1%
QUINCHE	1	1%
SANTO DOMINGO	1	1%
Total general	100	100%

⁷ KOTLER, Philip, “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, México, 2001, pág. 256.

TABLA No. 13

SEXO	RESPUESTAS	%
FEMENINO	34	34%
MASCULINO	66	66%
Total general	100	100%

TABLA No. 14

INGRESOS	RESPUESTAS	%
DE USD 500 O MENOS	41	41%
DE USD 501 A USD 2500	59	59%
Total general	100	100%

TABLA No. 15

EDAD	RESPUESTAS	%
DE 26 A 35 AÑOS	34	34%
DE 15 A 25 AÑOS	31	31%
DE 36 A 45 AÑOS	15	15%
MAS DE 46 AÑOS	13	13%
NO RESPONDE	7	7%
Total general	100	100%

Como puede notarse no existen rasgos marcados en cuanto a edades o ingresos; en el caso del sexo de las personas encuestadas la mayor cantidad correspondieron a género masculino lo que se debe principalmente a que el personal que realizó las encuestas fueron mujeres.

En cuanto al lugar de origen puede notarse una mayor presencia de personas provenientes de la ciudad capital, mientras que los porcentajes siguientes corresponden a personas de ciudades cercanas a Cotacachi.

Se considera por lo tanto que no es factible identificar segmentos que logren diferenciarse entre sí y para los que se pueda determinar un marketing mix diferente del otro, por tal motivo, no se definirán varios segmentos de personas sino las características básicas de quienes visitan Cotacachi y realizan compras en dicha ciudad.

Personas de toda edad hombres y mujeres quienes gustan de realizar paseos en familia, acostumbran visitar ciudades cercanas a su ciudad de origen. GUSTAN además de las prendas de cuero por lo que precisamente una de sus opciones es Cotacachi. Al ser éstas compras ocasionales el nivel de ingresos no constituye una variable de peso, adicional a que los precios en esta ciudad son bastante asequibles.

A pesar de no existir segmentos con grandes diferencias para este tipo de artículos si puede considerarse al segmento de extranjeros como un segmento potencial para quienes si bien no pueden determinarse características muy diferentes en cuanto al producto, el precio y la plaza si pueden identificarse ciertos factores diferenciadores en cuanto a promoción tal como se verá más adelante.

2.3.1.3 Determinación de los nichos potenciales

“Un nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Normalmente son identificados dividiendo un segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios.”⁸

Partiendo del segmento antes descrito pueden identificarse algunos subsegmentos o nichos los mismos que se describen a continuación:

Nicho 1: Personas provenientes de Provincias diferentes a la de Imbabura quienes visitan Cotacachi entre 1 y 4 veces al año, gustan de las prendas de cuero y aprovechan las visitas mencionadas para adquirir uno o varios artículos. Generalmente realizan estas visitas en familia. Este grupo de personas tiende más a la compra de artículos de modelos, diseños y colores exclusivos y de moda.

Nicho 2: Personas provenientes de ciudades dentro de la provincia de Imbabura, tales como Ibarra, Atuntaqui y Cotacachi entre las principales; estas personas visitan con mucha más frecuencia ésta ciudad debido principalmente a su cercanía. La tendencia de este grupo de personas es comprar prendas más para un uso diario, trabajos, escuelas, colegios, entre los principales; por lo que su compra es de prendas mucho menos vistosas que las del nicho 1, claro esta que no se descarta que personas de este grupo compren artículos de modelos, diseños y colores exclusivos y de moda.

⁸ Kotler, Philip, “*Dirección de Marketing*”, Prentice Hall, México, 2001, pág. 257.

Nicho 3: Este nicho estaría conformado por personas provenientes de otros países, son personas que visitan Cotacachi una vez al año y en la mayoría de los casos por una única ocasión. Les resulta atractiva la ciudad no solo por las prendas de cuero sino por los atractivos turísticos que aquí se encuentran. Estas personas tienden mucho más que las del nicho 1 a los artículos modernos y con diseños únicos; son muy aficionados a lo artesanal por lo que las prendas de cuero son muy acogidas por este grupo.

Una vez evaluados los nichos potenciales para el segmento se puede concluir que si bien existen diferencias estas no son lo suficientemente significativas como para dejar de atender a uno u otro nicho, por lo tanto no se priorizará ninguno con el objeto de llegar al target , sobre la premisa de que las diferencias son mínimas y ninguno de ellos proporciona una rentabilidad o crecimiento superior a los otros como para justificar el enfocarse en uno en particular, adicional al hecho de que las estrategias y definiciones de la oferta solución irá encaminada a diseñar un sistema o servicio integrado que conlleve a la satisfacción de las necesidades de todos los clientes.

Por tal motivo la definición de la oferta solución y por lo tanto del marketing mix será única para los tres nichos presentados, determinando ligeras diferencias en uno u otro aspecto en el caso que resulte conveniente.

2.3.2 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA SOLUCIÓN

Se denomina en este caso oferta solución a la definición de las características y/o estrategias que se definirán en cada uno de los componentes del Marketing Mix; Producto, Precio, Plaza y Promoción; constituye una oferta porque es precisamente lo que el cliente puede recibir en caso de optar por un producto y solución porque en dicho producto y servicio encontrará una respuesta a sus inquietudes y satisfacción para sus necesidades.

2.3.2.1 Determinación de la mezcla de producto

“Al planear la oferta de mercado es necesario considerar 5 niveles de producto. Cada nivel añade valor para el cliente. El nivel fundamental es el beneficio o producto básico que constituye el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad. El segundo nivel consiste en convertir el beneficio básico en un producto genérico. El tercer nivel es un producto esperado, un conjunto de atributos y condiciones que el comprador normalmente espera cuando adquiere ese producto. El cuarto nivel es un producto aumentado que excede las expectativas del cliente. El quinto nivel es un producto potencial, con características que hagan único al producto en cuestión.”⁹



Para el caso de las prendas de cuero los cinco niveles de productos se definirían de la siguiente manera:

Producto Básico

El producto o beneficio básico de las prendas de cuero es el vestido, porque esa necesidad es la que buscan satisfacer al comprar por ejemplo unos zapatos o una chaqueta.

⁹ KOTLER, Philip, “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, México, 2001, pág. 394-395.

Otro beneficio básico puede ser la comodidad, elegancia, distinción, necesidades que buscan cubrirse al comprar por ejemplo una cartera, una maleta, un cinturón y todos aquellos artículos no indispensables pero que se necesitan.

Producto Genérico

El producto genérico constituye el producto en sí, en este caso son las prendas de cuero, zapatos, chaquetas, cinturones, carteras, maletas, entre otros.

Producto Esperado

Características que se esperan como mínimo en prendas de cuero es precisamente el que su material sea cuero legítimo y que por lo tanto sean durables; se espera además que exista disponibilidad en varias tallas y modelos tanto para hombres como para mujeres.

Producto Aumentado

Como producto aumentado puede darse características como que existan modelos en diferentes colores y texturas de cuero de modo que exista la posibilidad de elección por parte del comprador. Además que existan en los diferentes locales artículos que puedan combinarse entre sí tanto en colores como en texturas; tal es el caso de zapatos y cartera, zapatos y cinturones, chaquetas y zapatos, etc.

Producto Potencial

Dentro de las características que pueden convertirse en factores diferenciadores están: la facilidad de pago que brinden los locales elección de los consumidores, en este sentido las tarjetas de crédito son comunes en algunos de los locales pero lo que podría convertirse en innovador es el hecho de ofrecer un crédito propio del almacén, esto principalmente para quienes viven en ciudades aledañas a Cotacachi.

Por otra parte el poder presenciar el proceso de elaboración de estos artículos puede ser de gran atractivo y resultar un enganche para que se realicen posteriores compras o se publicite boca a boca de este hecho.

Asesoría personalizada en el momento de compra también puede constituirse en un factor de producto potencial ya que no solo se le da la importancia debida al comprador sino que se pueden poner en práctica una estrategia de up-selling.

Prestar un servicio de arreglo inmediato de una prenda de acuerdo a los requerimientos de un cliente (tamaño, accesorios adicionales, etc.), puede ser un elemento diferenciador ya que en la gran parte de los locales este tipo de arreglos toman como mínimo medio día, tiempo que resulta de difícil espera para quienes están adquiriendo la prenda.

2.3.2.2 Determinación de la mezcla de precios.

Existen algunos factores que deben considerarse para determinar los precios:

En primera instancia se encuentra los precios de la competencia, la tabla No. 16; muestra en promedio los precios que empresas similares a la CORPREC han fijado para sus productos:

TABLA No. 16

ARTICULO	USD
BOTAS	35 - 50
ZAPATOS	25 - 35
CHAQUETAS	45 - 70
CINTURONES	5 - 15
CARTERAS	15 - 30

Otro factor que debe considerarse es el precio que un consumidor está dispuesto a pagar por este tipo de artículos; la tabla No. 17 muestra los datos obtenidos de la investigación de campo realizada con respecto a la intención de pago.

TABLA No. 17

ARTICULO	USD
BOTAS DE HOMBRE	30 - 40
BOTAS DE MUJER	30 - 40
CHAQUETA DE HOMBRE	40 - 50
CHAQUETA DE MUJER	40 - 50
CINTURON	5 - 10
ZAPATOS DE HOMBRE	20 - 30
ZAPATOS DE MUJER	20 - 30

Cómo puede apreciarse los datos de la tabla No. 17 (intención de pago compradores) y los datos de la tabla No. 16 (precios fijados por la competencia), no difieren en gran medida.

Por este motivo los precios estarán fijados dentro de los rangos antes presentados tomando en cuenta las características, materia prima, diseño del producto en cuestión, factores que pueden tender tanto al alza como a la baja de los precios.

A clientes finales se podrá otorgar un descuento máximo del 15% por pago de contado. Por otra parte se brindará la facilidad de cancelar con tarjeta de crédito.

En el caso de productos de baja rotación se ha establecido la siguiente tabla de descuentos que promoverá la rotación de estos productos dependiendo de su antigüedad en el inventario.

TABLA No. 18

Antigüedad del producto	% Descuento
De 1 a 6 meses	0
De 6 a 9 meses	5
De 9 a 12 meses	10
De 12 a 15 meses	15
De 15 a 18 meses	20
De 18 a 21 meses	25
De 21 a 24 meses	30
Más de 24 meses	35

2.3.2.3 Determinación de la mezcla de distribución

En este caso se empleará un canal de cero niveles también llamado canal de marketing directo ya que la distribución de los productos que se fabrican en la CORPREC se realizará a través de los 4 puntos de venta propiedad de la citada empresa.

Estos puntos de venta se encuentran: uno en el ITIC, Cotacachi (Instituto Técnico de la Industria del Cuero, Planta de la CORPREC); uno en la calle comercial de Cotacachi; uno en Ibarra y uno en Sangolquí (Quito).

Los cuatro puntos de venta dispondrán de toda la mercadería que ofrece la CORPREC, obedeciendo a las exigencias y requerimientos de cada lugar; es decir, gozarán de variedad de productos tanto en colores como en diseños.

Existe un transporte propiedad de la CORPREC el mismo que tendrá a su cargo suplir a los almacenes de la mercadería cuyo stock se agote, esto se realizará mediante una apropiada coordinación entre los almacenes y el departamento comercial y de producción de modo que el abastecimiento a los almacenes sea rápido y principalmente que ningún almacén se quede desabastecido de uno o varios tipos de artículos.

2.3.2.4 Determinación de la mezcla de promoción

Plan de Promoción

Oportunidad de promoción

Existe una oportunidad de promoción para los artículos elaborados en cuero no solo porque constituyen uno de los productos no tradicionales de exportación en nuestro país sino porque resultan de gran atractivo para muchas personas nacionales y extranjeras. Además forman parte del atractivo turístico que tienen algunas ciudades en el Ecuador tales como Cotacachi, Ambato, Guano, entre las principales.

Objetivos de promoción

- Crear conciencia de marca, fundamentalmente a través del posicionamiento que se describe más adelante.
- Suministrar información clave acerca de los productos que se ofrecen, sus beneficios y características.
- Permitir que el cliente conozca de ser el caso el proceso productivo a través de visitas a la planta.
- Incrementar la participación de mercado y el nivel de ventas de la empresa.

Seleccionar la audiencia objetivo

La audiencia objetivo constituyen todas las personas visitantes de Cotacachi.

Seleccionar el mensaje

Brand First Signal (Primera Señal de Marca): Calidad y variedad a muy buen precio

Concepto: Gran variedad de productos en cuanto a línea y profundidad buscando ofrecer satisfacción a los clientes cualquiera sea su necesidad.

P.U.V. (Propuesta Única de Ventas): “Aquí encuentra su estilo”.

Lema agregado o Slogan: “Pichavi Shoes, a la medida de su estilo”

Determinar la mezcla promocional

Publicidad: La investigación realizada reveló los medios publicitarios de mayor acogida para este tipo de productos, prensa y televisión ocuparon los primeros lugares más cabe recalcar que la publicidad en estos medios se está dando constantemente ya que el Ministerio de Turismo se encarga de promocionar los lugares turísticos de mayor atractivo y entre ellos está Cotacachi. Por otra parte la Feria del Cuero que se realiza como mínimo una vez al año en esta ciudad es también promocionada tanto en prensa como en televisión. Indiscutiblemente estas acciones benefician a los negocios de Cotacachi incluida la CORPREC, ya que gracias a estos anuncios miles de personas visitan la ciudad mensualmente. Está por lo tanto en manos de cada negocio el atraer la atención de estos visitantes a los mismos, bajo esta perspectiva los volantes repartidos a la entrada de la ciudad pueden constituir un enganche publicitario, si en ellos se muestra grandes beneficios ya sea en producto o en precio. En dichos volantes puede

constar información sobre la ubicación exacta del local, los productos que se ofrecen y adicionalmente la presentación del mismo puede representar un determinado porcentaje de descuento en la compra realizada. La publicidad Boca a Boca también representa una gran alternativa ya que se conoce que un cliente bien atendido siempre regresa y que adicionalmente trae clientes potenciales.

Implementar una estrategia

La estrategia por lo tanto consiste en atraer a los clientes inicialmente con los volantes entregados a la entrada de la ciudad y segundo con un arreglo adecuado y vistoso del local y de su mercadería. Posteriormente dado que se tendrá gran variedad de productos la atención y servicio que reciba el cliente durante el proceso de compra resulta fundamental para conseguir que se cierre una venta y nos asegura además que tendremos un cliente seguro cada vez que visite Cotacachi.

2.3.2.5 Estrategia de posicionamiento

Criterios de diferenciación

Es importante reconocer que la mayoría de los negocios ubicados en Cotacachi, compiten de la misma manera, tienen los mismos productos en cuanto a diseños y colores y sus precios son similares también, encontrar un criterio de diferenciación que haga a uno de ellos diferente no resulta sencillo por los motivos antes mencionados.

Sin embargo de acuerdo a la investigación realizada entre los consumidores finales de estos artículos, resultan características atractivas el que el local que resulte de su elección tenga promociones frecuentes y que estas se anuncien de manera vistosa; la manera como se presenta la mercadería, como este arreglada, en definitiva el merchandising es también un factor atractivo; el crédito o facilidad de pago que pueda ofrecer el local también constituye un valor agregado a pesar de que la mayoría de compras se realicen de contado.

El participar en las ferias también es un valor agregado para el cliente ya que por una parte es brindarle al cliente la posibilidad de encontrar todos los locales en un mismo lugar y adicionalmente esto fomenta la presencia de marca promoviendo un probable incremento de ventas.

En cuanto al producto en sí los beneficios de mayor atractivo son que se encuentren prendas de diseños y modelos exclusivos, variedad de colores y texturas; la calidad reflejada en la durabilidad de la prenda, entre los más importantes.

Uno de los descuentos que resultaría de gran atractivo es el descuento por número de prendas adquiridas, esto se da ya que como se expuso antes generalmente las visitas a Cotacachi se dan en familia y es más de una persona la que termina adquiriendo algún artículo.

La CORPREC y su marca PICHAVI SHOES es una de las seis empresas de Cotacachi que comercializan calzado, de un total de 75 empresas, esto podría constituirse en un factor de diferenciación, ya que su única competencia fuerte es Botas Sandoval que comercializa únicamente calzado, pero PICHAVI ofrece adicionalmente marroquinería y confecciones.

Considero que el objetivo entonces para PICHAVI adicional a tomar en cuenta los factores antes mencionados, consiste en posicionarse como la empresa que da la pauta para nuevos modelos, colores, diseños, es decir, ser proactivos en el área de producción de modo que sean los primeros en lanzar al mercado nuevos productos. Lo que se busca fundamentalmente es dar a conocer la marca PICHAVI como la única que se adelanta a las necesidades de los clientes. Que se sepa de antemano que lo que la persona está buscando lo va a encontrar en PICHAVI.

De este modo la P.U.V. / (Propuesta única de Ventas) sería: “Aquí encuentra su estilo”, refiriéndose precisamente a que cualquiera sea la necesidad de la persona de seguro entre los productos que PICHAVI ofrece estará lo que busca.

Por otra parte el incursionar en otro canal de distribución también constituye un factor diferenciador, en este caso el promocionar los productos a través del Internet ya sea por medio de una página Web propia o por medio de un portal tal como Mercado Libre podría traer algunas ventajas así por ejemplo serían los pioneros en emplear este tipo de herramienta, llegarían a un mayor número de personas a nivel de país lo que incrementaría el nivel de ventas y posicionamiento de la empresa. Puede considerarse por lo tanto al Internet como una herramienta importante para cubrir un mayor mercado y complementar este hecho con un envío a domicilio del artículo requerido por el comprador.

El Anexo No. 3 contiene ha manera de resumen los factores importantes del área de mercadeo en la Matriz Estratégica de Planeación de Marketing

2.3.3 ESTRATEGIA DE VENTAS

2.3.3.1 Tamaño y distribución de la fuerza de ventas

Hasta el ejercicio 2005 los canales de venta y distribución de los productos constituyen los cuatro puntos de venta propios, ubicados dos en Cotacachi, uno en Ibarra y uno en Sangolquí, con volúmenes de venta y mercados similares y atendidos por un vendedor por local.

Es necesario analizar y evaluar la posibilidad de contar con distribuidores que cubran otras zonas y mercados, contribuyendo con su cuota de ventas al cumplimiento del presupuesto y permitiendo colocar la producción excedente, el uso de Internet puede como ya se explicó anteriormente ser una herramienta a través de la cual se consigan nuevos compradores y se incrementen las ventas en nuevos y más puntos dentro del país.

Para cumplir con los incrementos en venta propuestos se deberá asignar a cada punto de venta su presupuesto anual y determinar las políticas y estrategias necesarias para cumplir su meta así como el personal, publicidad y apoyo logístico necesario, considerando sus registros históricos, ubicación, mercado, etc.; en forma que cada almacén contribuya con su cuota de ventas.

Cada uno de los puntos de venta contará con una persona encargada del manejo del local y las ventas en el mismo, así la fuerza de ventas de la CORPREC contará con un total de cuatro vendedores, no se descarta la posibilidad de incrementar dicho número si el nivel de ventas en uno o varios puntos así lo requiriera.

2.3.3.2 Retribución de los vendedores

Hasta el ejercicio 2005 se disponía de un jefe de almacén por cada punto de venta, quien percibía una remuneración fija cualquiera sea el volumen de ventas, estas condiciones fueron analizadas y replanteadas de esta manera lo que se pretende es fijar una remuneración fija más una comisión por volumen de ventas para incentivar al jefe de almacén en su actitud vendedora pues, a mayor volumen de ventas el ingreso para el vendedor y la empresa será mayor, caso contrario el gasto fijo exige un punto de equilibrio más alto.

Para fijar las comisiones para los vendedores se podría considerar un volumen mínimo de ventas mensual para obtener una comisión mínima, pudiendo incrementarse esta comisión en un porcentaje en razón de un crecimiento sobre la base de ventas. Igualmente se puede fijar un tipo de comisión para clientes antiguos y otro tipo de comisión para clientes nuevos que interesa a las partes para lograr un crecimiento y mayor participación en el mercado.

Por el momento el porcentaje de comisión asignado a los vendedores es del 3% para el Coordinador Comercial y 1.5% para cada uno de los vendedores sobre el total de las ventas. Se ha creído conveniente fijar estos porcentajes sin ninguna base en un inicio debido a que las ventas de la empresa a pesar de haberse presupuestado su crecimiento no son lo suficientemente altas como para poder establecer una base con la cual la comisión que reciba el personal de ventas sea motivante, conforme este nivel de ventas se incremente podrá modificarse el porcentaje de comisión o fijar una base con la que al igual que ahora el personal de esta área se sienta recompensado por su trabajo.

2.4 PROPUESTA DE PRODUCCIÓN

2.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO

El proceso de producción específicamente para calzado que representa el 90% de su producción y venta requiere de algunas políticas y procedimientos en cada proceso así como en el área de abastecimientos de materia prima y materiales y requerimientos del área de comercialización y ventas.

2.4.1.1 Cuellos de botella

Una vez analizados los tiempos y rendimientos en cada proceso de producción, se observa que en algunas actividades la producción día es la tercera parte de lo que otro proceso produce en el día, generando un cuello de botella y la no utilización de la capacidad de la planta.

La tabla No. 19 presenta en resumen los rendimientos de producción día por proceso:

TABLA No. 19

PROCESO	PRODUCCION PARES (DIA)
Corte	20
Costura	8
Montaje	15
Prefabricado	17
Terminado	25

Esto nos demuestra que es necesario nivelar la producción diaria en todos los procesos, lógicamente los volúmenes de producción estarán dados por los pronósticos de venta y stocks a la fecha.

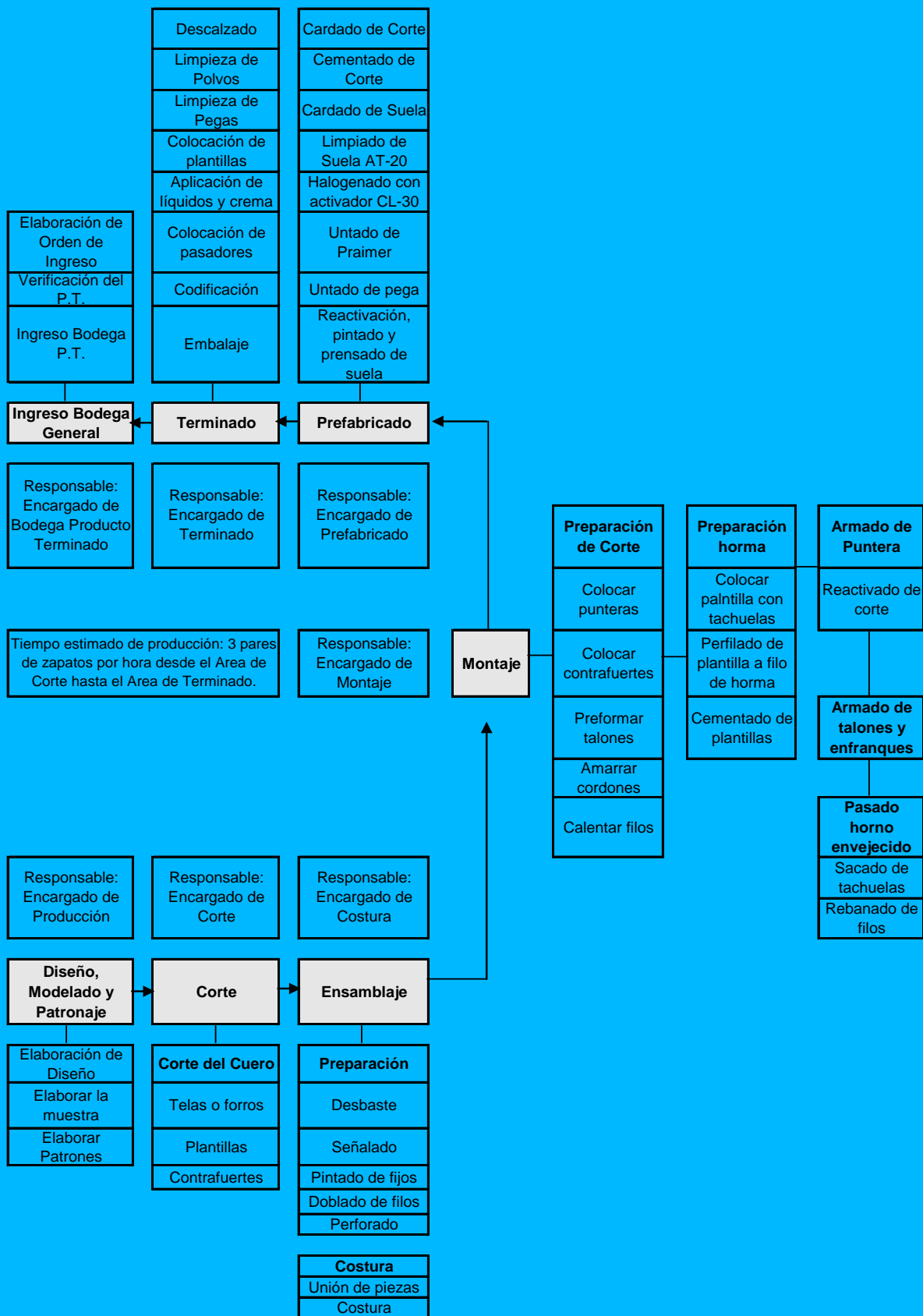
El análisis del tiempo de duración para completar una orden de producción nos demuestra que es excesivo, recibiendo la explicación de que por falta de un material la orden de producción queda en proceso hasta por 15 días; esta deficiencia constituye un cuello de botella para un flujo de producción óptimo.

La alta rotación del personal de planta hace que el proceso productivo sea lento puesto que hasta reclutar al nuevo personal más su tiempo de inducción y capacitación el proceso productivo se paraliza o se reduce a niveles mínimos con altos costos y afectando también al área de comercialización.

2.4.1.2 Inversión necesaria en maquinaria y equipo para eliminar cuellos de botella.

La capacidad instalada de maquinaria y equipo es suficiente para lograr un volumen de producción anual de 6000 pares, por lo que, no se hace necesaria inversión en activos fijos pero sí se requiere invertir en selección y capacitación del personal de tal forma que existan por lo menos 2 empleados en cada proceso y así evitar la paralización de la producción.

2.4.1.3 Flujo grama del proceso productivo



2.4.1.4 Análisis de la capacidad de la planta

Del análisis de la producción día en cada proceso de producción y una vez tomados los tiempos necesarios en varias pruebas efectuadas, se puede determinar que la producción máxima por día es de 25 pares por lo que se hace necesario en los otros procesos la inclusión de personal para nivelar esta producción; con esto, en condiciones en extremo favorables se podría lograr una capacidad anual esperada de 6000 pares, según se muestra en la Tabla No. 20 :

TABLA No. 20

PROCESO	PRODUCCION PARES (DÍA)
Corte	25
Costura	25
Montaje	25
Prefabricado	25
Terminado	25

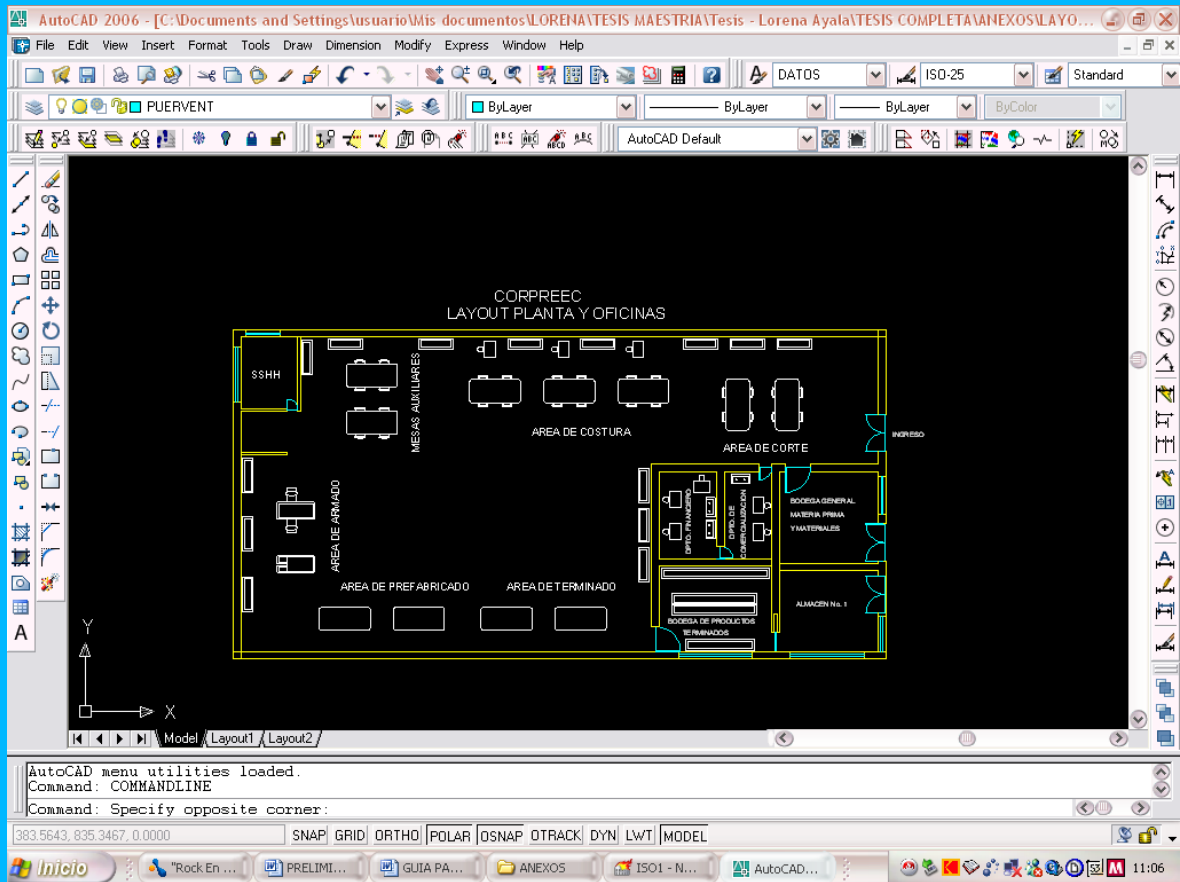
La capacidad esperada sería:

Producción día por 5 días semana por 4 semanas mes por 12 meses

$25 \times 5 \times 4 \times 12 = 6000$ pares año

2.4.1.5 LAYOUT de planta y oficinas

El plano de la planta y oficinas de la CORPREC, para una mejor visualización de cómo se encuentra distribuida el área de producción se presenta a continuación:



2.4.2 DETERMINACIÓN DEL LOTE DE PRODUCCIÓN

2.4.2.1 Planeamiento de las necesidades de materiales

Las órdenes de producción serán las necesarias para cubrir el pronóstico de venta, mantener un inventario adecuado considerando el stock disponible. Una vez emitidas una orden de producción el encargado de bodega de materiales revisará que el stock sea el suficiente para cubrir esta nueva orden de producción, caso contrario requerirá la compra de los materiales para cumplir con las órdenes de producción vigentes.

Los requerimientos estándar para calzado de damas, caballeros y niños, marroquinería y confecciones deberán mantenerse siempre actualizados, siendo una valiosa herramienta para la planificación de la producción.

De esta manera se manejan cuadros con el consumo exacto de materiales por ítem, por código y por tipo de producto, tal como se muestra en el siguiente cuadro donde se reflejan los materiales, cantidades y precios necesarios para el código #138 referente a un modelo de zapatos para caballero:

MESES					
Detalle	OP:1				
Código Caballeros	138				
Materia Prima	U.medida	Con.sta.u.	Con.real.u.	Cto.unit.	Cto.total
Cuero	dm2	19,71	19,71	0,19	3,75
Forro natural	dm2	20,30	20,30	0,09	1,83
Cambrella	dm2				
Tela pelón	mtr				
Cerfil	dm2	8,00	8,00	0,04	0,33
Superlón blanco	dm2				
Puntera	dm2				
Contrafuertes	dm2	6,00	6,00	0,02	0,14
Total MP. Corte		N/A	N/A	N/A	6,04
Hilo nylon # 40	mtr				
Hilo nylon # 40	mtr	13,99	13,99	0,04	0,50
Espanja	dm2	0,00	0,00	0,00	0,00
Pega Africano	Ltr	0,07	0,07	1,88	0,12
Total MP. Costura		14,06	14,06	1,92	0,63
Limpiador	Ltr	0,03	0,03	2,52	0,08
Total MP. Montaje		0,03	0,03	2,52	0,08
Alogenizante	Ltr	0,02	0,02	4,45	0,07
Vulcanizante	Ltr	0,00	0,00	37,00	0,01
Pega	Ltr	0,03	0,03	2,45	0,08
Cambrión metálico	Unidad	1,00	1,00	0,41	0,41
Suela	par	1,00	1,00	4,10	4,10
Total MP. Prefabricado		2,05	2,05	48,41	4,67
Etiqu. Plantilla	Unidad				
Espanja delgada	dm2	2,15	2,15	0,01	0,01
esponja	dm2				
Pasadores	par				
Total MP. Terminado		2,15	2,15	0,01	0,01
TOTAL M P.UNITARIO		N/A	N/A	N/A	11,43
MATERIAL INDIRECTO					
varios					1,19
TOTAL M I.UNITARIO		N/A	N/A	N/A	1,19
TOTAL M.P y MATER		N/A	N/A	N/A	12,62

Con el objeto de un mejor análisis en la Tabla No. 21 se muestra la composición del Inventario de Materia Prima y Materiales al 31 de diciembre del 2005.

TABLA No. 21

Detalle	Cueros	%	Plantas	%	Hilos	%	Micro porosa	%	Puntas acero	%	Otra M.P	%	Total M.P	%
											Calzado		Calzado	
Invent. con movimiento	14.073,49	65,30	4.074,22	30,48	1.694,41	72,92	0,00	0,00	0,00	0,00	8.896,63	100,00	28.738,75	60,54
Invent. sin movimiento	7.478,15	34,70	9.293,70	69,52	629,12	27,08	394,30	100,00	940,50	100,00	0,00	0,00	18.735,77	39,46
Total Inventario	21.551,64	100,00	13.367,92	100,00	2.323,53	100,00	394,30	100,00	940,50	100,00	8.896,63	100,00	47.474,52	100,00

Detalle	Heb./broc.	%	M.P	%	Materiales	%	Total	%
	Marroq.		Confecc		General		M.P y Mat.	
Invent. con movimiento	583,66	24,23	5.188,00	100,00	5.372,09	98,11	39.882,50	65,87
Invent. sin movimiento	1.825,43	75,77	0,00	0,00	103,37	1,89	20.664,57	34,13
Total Inventario	2.409,09	100,00	5.188,00	100,00	5.475,46	100,00	60.547,07	100,00

Del cuadro antes citado se desprende la siguiente información

- El inventario disponible y útil para la producción calzado asciende a USD 28738.75
- El inventario disponible y útil para la producción Marroquinería asciende a USD 583.66
- El inventario disponible y útil para la producción Confecciones asciende a USD 5188
- El inventario disponible y útil de Materiales Indirectos para la producción global Productos de Cuero asciende a USD 5372.09
- El Inventario sin movimiento, obsoleto y deteriorado representa USD 20664.57 correspondiente al 34.13% del inventario total.

Para la determinación de las necesidades de materia prima y materiales se tomará en cuenta algunas consideraciones:

- Se basará en los consumos de la producción proyectada y considerando el inventario inicial disponible y útil para la producción
- Por política las compras de Materia Prima y Materiales se realizarán de modo que se mantenga un Inventario final que cubra los consumos de los dos siguientes meses de producción.
- Para el Inventario sin movimiento se buscará alguna estrategia para liquidarlo, el saldo no realizado se cargará a resultados para amortizar durante los tres años de proyección

2.4.2.2 Planeamiento de las necesidades de mano de obra

Una vez determinado la necesidad de una orden de producción el jefe de planta es la persona indicada para planificar su producción con el personal disponible y/o solicitar la contratación de personal para determinado proceso y así cumplir la orden de producción en un tiempo óptimo, permitiendo a comercialización el disponer del producto necesario para alcanzar su presupuesto de ventas.

Las necesidades de Mano de Obra Directa e Indirecta está basada en los rendimientos día en cada proceso y tamaño de la producción presupuestada.

La Tabla No.22 muestra los rendimientos por proceso en pares por día, mes y año actuales para la fabricación de calzado, cualquiera sea el caso (damas, caballeros o niños):

TABLA No. 22

Detalle	Corte	Costura	Montaje	Prefabricado	Terminado
Rendto/día	20,00	7,00	15,00	17,00	25,00
Rendto/mes	400,00	140,00	300,00	340,00	500,00
Rendto/año	4.800,00	1.680,00	3.600,00	4.080,00	6.000,00

2.4.2.3 Planeamiento de las necesidades de costos indirectos de fabricación

Igualmente con la emisión de una orden de producción se incurrirá en costos indirectos tales como: materiales, mano de obra indirecta, suministros, etc.; lo que requerirá también un análisis de su stock a la fecha y/o requerimientos de compra. Son algunas las consideraciones que deben tomarse en cuenta:

- De acuerdo a producción presupuestada, igualmente las compras de materiales indirectos se realizarán partiendo del stock disponible y útil para la fabricación.
- Por política se mantendrá un inventario final necesario para cubrir dos meses de producción.
- Las necesidades de materiales indirectos son el producto de los consumos unitarios por el número de unidades a producir presupuestadas.
- Dentro de estos costos se incluye la Mano de Obra Indirecta que corresponde al Jefe de Planta que tiene a su cargo seis obreros.
- Igualmente se incluyen los gastos de suministros, mantenimiento y depreciación de los equipos.
- Este grupo de costos indirectos es alto en la composición del costo total de producción, ocasionado básicamente por el bajo volumen de producción y venta.

La Tabla No. 23 refleja la composición de los materiales indirectos una vez analizada la anterior y adecuada de acuerdo a información real, la información se presenta en dólares para cada uno de los productos:

TABLA No. 23

Detalle	Calzado	Calzado	Calzado	Marroquinería	Confección
	Damas	Caballero	Niño		
Caja	0,80	0,80	0,67	0,00	0,00
Funda	0,25	0,25	0,10	0,10	0,25
Agujas	0,02	0,02	0,01	0,01	0,13
Alcohol industrial	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Betun	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Brochas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Carton	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Cremantic	0,01	0,01	0,01	0,01	0,08
Lavador Aminiactal	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05
Limpiador	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05
Plastico empaque	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Lustrafix	0,01	0,01	0,01	0,00	0,03
Repuestos cuchilla	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03
Tintocuero	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05
Lija	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Sierras	0,01	0,01	0,01	0,00	0,02
Slam	0,01	0,01	0,01	0,01	0,08
Total	1,19	1,19	0,90	0,16	0,80

2.4.2.4 Necesidad de capital de trabajo

Un eficiente manejo de los stocks de materia prima y materiales, productos terminados y pronósticos de venta nos permitirá lograr un adecuado manejo del capital de trabajo, esto es, conocer los niveles de inventario de materia prima, precios y plazos de venta (contado y crédito), así como precios y plazos de pago de proveedores; logrando así una rentabilidad y liquidez adecuada para mantener el negocio en marcha.

De esta manera en cuanto al Capital de Trabajo es necesario considerar:

- Un correcto manejo del Capital de Trabajo permitirá a la Corporación contar con un inventario realizable, una cartera sana, cumplimiento con los proveedores y una posición financiera favorable.
- Por el tipo de producto, las condiciones de venta son al contado, por lo que existe un mínimo de crédito cuando se vende a Instituciones que descuentan por nómina a sus empleados.
- Las compras de materia prima y materiales son al contado, por lo que es necesario una eficiente planificación de la compra, su composición, de tal forma que no falten materiales y se cumpla con los proveedores.

- Por política el inventario a fin de mes tanto de materia prima como de productos terminados deberán ser los necesarios para cubrir los dos meses siguientes de producción y venta, lo que permitirá un mejor uso de los recursos disponibles.

2.4.2.5 Pronóstico de ventas

Son algunas las consideraciones al momento de establecer un pronóstico de ventas:

- Para fijar el pronóstico de ventas se han analizado las ventas mensuales durante los tres años disponibles y sus meses altos y bajos.
- Se solicitó una previsión de ventas por cada Jefe de Almacén, ya que son quienes están en contacto con el cliente y conocen más sus preferencias.
- La Jefe de Comercialización igualmente aportó su previsión de ventas de acuerdo a su conocimiento del mercado y producto.
- Se analizaron las estrategias, productos, precios y publicidad de la competencia para conocer sus fortalezas y debilidades y determinar nuestras estrategias para lograr el presupuesto.
- Para determinar un crecimiento en las ventas aproximado de entre un 25% y un 35% con respecto al año anterior en los tres años presupuestados se fijó como política apoyar permanentemente en una campaña de promoción y publicidad orientada a nuestro segmento de mercado.
- Para cumplir con este crecimiento se acordó lanzar al mercado novedades y nuevos diseños según requerimientos del consumidor y moda.
- Una de las deficiencias para los bajos volúmenes de ventas en años 2003/2004/2005 se debe a que gran parte de los productos ofertados correspondían a modelos antiguos, pasados de moda y lenta rotación, productos que fueron sometidos a escalas de descuento dependiendo de su antigüedad en el inventario, se espera vender el total de estos productos durante el primer año presupuestado (2006).
- Para evitar que los modelos y diseños que cumplieron su ciclo de ventas queden como inventario obsoleto y complicando el capital de trabajo y liquidez, se acordó que en las reuniones permanentes del análisis del stock disponible,

su composición, ventas por código y producción se determine los códigos que entran en liquidación con ofertas atractivas de descuento, tales como el dos por uno.

En las tablas No. 24 y 25 se muestran tanto los datos históricos como los proyectados de las ventas del producto principal de la Corporación, calzado, en pares

TABLA No. 24

	2003	2004	2005
	U.	U.	U.
Calzado	1764	2090	1774
Damas	208	267	209
Caballeros	1235	1526	1335
Niños	321	297	230

TABLA No. 25

	2006	2007	2008
	U.	U.	U.
Calzado	3175	1864	2424
Damas	195	210	274
Caballeros	2582	1349	1753
Niños	398	305	397

2.4.2.6 Planeamiento de compras

Selección de proveedores

Los proveedores más importantes para este sector son aquellos que proveen la materia prima, en este caso específicamente cuero, componente principal de los productos que la CORPREC fabrica. Como se mencionó en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, los proveedores para la ciudad de Cotacachi se encuentran ya definidos y el producto y precios que ofrecen son similares entre sí.

En todo caso al momento de seleccionar un proveedor, son algunas las consideraciones que deben tomarse, tales como:

- Que el producto que ofrezca sea de buena calidad ya que en el caso de materia prima por ejemplo repercute directamente en la calidad del producto que se ofrece.
- Es importante el analizar la oferta en cuanto al precio de algunos proveedores, pudiendo así tomar una decisión apropiada al presupuesto.
- Que el proveedor pueda entregar el producto de manera inmediata o en su defecto debe tenerse en cuenta el tiempo que esta entrega tomaría para no detener la producción.
- De ser posible es importante también que el proveedor este siempre actualizado en nuevas tendencias, colores, texturas, de modo que se constituya en una ayuda para la empresa al ofrecerle nueva materia prima que implicará por lo tanto nuevos modelos, diseños, colores, etc., para el mercado.
- Si el proveedor ofrece las mejores condiciones de producto y compra para la empresa es importante el que se mantenga dicha relación de la mejor manera ya que así se obtiene un aliado, que puede ser de ayuda en el desarrollo del negocio.

Esto tratándose tanto de materia prima como de cualquier otro requerimiento que pueda tenerse, así por ejemplo materiales, suministros, equipos, maquinaria, lo fundamental es analizar la oferta de varios posibles proveedores para poder escoger a aquel que se acople a los requerimientos y presupuesto de la empresa.

2.4.2.7 Análisis de inventarios y cantidad del pedido económico

- Se fijó como política un permanente análisis de los inventarios de materia prima y productos terminados para reducir en parte el costo de mantener inventarios.
- Dentro del costo está el espacio físico, costo de oportunidad al poder invertir en otros productos o proyectos, costos financieros, costos de personal, costos de manejo y custodia, riesgo de pérdida y obsolescencia, etc.
- El lote económico y cantidades de reposición adecuadas permiten un correcto manejo del capital de trabajo, evitar la falta de inventario o sobre inversión en los mismos.

- En el cuadro siguiente se refleja el lote de pedido económico para el producto calzado, ha sido calculado considerando la producción esperada como objetivo de 4800 pares anuales, se obtiene así un lote económico de 26 pares.

Disponemos de un proceso de producción , con una capacidad en exceso de la requerida por la demanda del producto.				
De modo que en vez de correr la producción en una forma continua, lo hacemos intermitentemente, por lotes.				
Deseamos saber cuál es el tamaño y frecuencia de los lotes, que minimice los costos.				
DATOS:				
Periodo de tiempo en que vamos a planear la producción	1	año		
Cantidad de producto uniformemente demandada en ese periodo es	4.800	pares al año		
Costo de preparación y montaje por lote =	10	por lote		
Costo de almacenamiento unitario por periodo =	12	por par y por mes en base a un inventario promedio		
Costo de almacenamiento unitario por periodo =	144	por año		
Costo de almacenamiento incluye: manejo de inventarios, seguros, capital, alquiler espacio físico, riesgos, etc.				
Lote de producción =	=Raíz((2*4800/1)*10/144) =	666,67	25,82	pares por lote
Número de lotes al año será =	=4800/25,82 =	185,90	lotes al año	

2.4.3 DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS

2.4.3.1 Investigación y desarrollo de nuevos productos

“La capacidad de innovar, de crear algo nuevo, constituye la medida del éxito de la empresa en el futuro”¹⁰

Existen cuatro tipos de razones por las que es necesario el lanzamiento de nuevos productos al mercado:

- * Razones de mercado: ya que constantemente se están dando cambios en las necesidades y requerimientos de los consumidores
- * Razones técnicas: siempre existen avances científicos, nueva materia prima, nuevos procesos, nueva tecnología, etc.
- * Razones de rentabilidad: normalmente los nuevos productos constituyen la fuente más importante de ingresos.
- * Razones de dinámica: El crecimiento de las empresas en gran medida depende de los nuevos lanzamientos.

¹⁰ STRITZKY, Oscar, La política del producto, Ed. Hispano Europea, España, 1975, Pág. 8.

Todos los artículos de cuero que la CORPREC ofrece se encuentran ubicados dentro de la categoría de artículos de vestir, y como tal deben ir muy a par con las tendencias en cuanto a la moda; por tal motivo es muy importante el que constantemente se investigue el mercado para identificar nuevas tendencias y se desarrollen nuevos productos que cumplan con los nuevos requerimientos del mercado.

Dichos nuevos productos pueden clasificarse en tres categorías: aquellos que realmente son novedosos y en los cuales la empresa se constituye en pionera en su lanzamiento al mercado; aquellos que han sido sustituidos o mejorados con la adición de alguna característica ahora buscada en el mercado; y por último aquellos conocidos como de imitación, es decir, no son nuevos en el mercado pero si para la empresa y es necesario que cuente con ellos en su stock de modo que pueda competir con el resto de empresas.

De los tres tipos de nuevos productos es importante el centrarse más en el primero ya que lanzar primero un producto nuevo al mercado no es solo señal de pro actividad y capacidad sino de preocupación por los constantes cambios en las necesidades de los clientes.

2.4.3.2 Diseño del producto y especificaciones

Conjuntamente entre el área de mercadeo y producción se identifican los requerimientos en el mercado o los nuevos productos que han lanzado otros almacenes, actualmente prácticamente todos los almacenes en Cotacachi ofrecen los mismos productos, diseños, texturas y colores, quien se convierta en pionero creando alguna novedad no durará mucho tiempo como tal ya que los demás locales al poco tiempo dispondrán del producto que para este entonces dejaría de ser una novedad.

Definitivamente tratándose de artículos directamente relacionados con la moda es necesario el analizar no solo el mercado nacional sino el internacional, ya que mercados como el europeo o norteamericano son los que por mucho tiempo han marcado la diferencia y nuevas tendencias en cuanto a la moda; y tarde o temprano dichas tendencias llegan a nuestros países.

Bajo estos parámetros ya sea que el nuevo producto este siguiendo un patrón ya definido en otro mercado o sea una completa novedad, lo que resulta importante es que se especifique con exactitud cuales serán los requerimientos de dicho nuevo producto de modo que puedan escogerse con tiempo los proveedores de la materia prima o cualquier otro factor que pueda necesitarse para su fabricación.

Dado que el mercado de Cotacachi en cuanto a almacenes tiene ya un patrón de conducta definido, prácticamente todos ofrecen los mismos productos, ninguna empresa debe descuidarse de actualizar sus productos ya sea siendo la pionera en su lanzamiento o complementando su inventario con modelos disponibles en otras empresas.

2.4.3.3 Costo de producción del nuevo producto

Con las especificaciones que se tienen del nuevo producto, puede identificarse específicamente cuales son los materiales que intervendrán y las cantidades de los mismos, pudiendo obtener de esta manera un cuadro similar a los utilizados para determinar las necesidades de materiales tal como se muestra en capítulos anteriores.

Por otra parte se conoce cual es el costo de mano de obra y costos indirectos de fabricación para cualquier categoría de artículos, por lo que, si las especificaciones de requerimientos para el nuevo producto son claras y exactas la determinación de su costo de producción no se dificulta.

2.4.3.4 Mercado para nuevo producto

El mercado al que están dirigidos los artículos de cuero como ya se mencionó en capítulos anteriores está constituido por todas aquellas personas ya sea nacionales o extranjeras que gustan de dichos artículos sea cual sea el motivo para usarlas, generalmente todos aquellos visitantes de Cotacachi compran una o más prendas ya que este constituye uno de los principales atractivos de la ciudad y uno de los principales motivos para visitarla. Por tal motivo no se podría

determinar cual específicamente sería el mercado para un nuevo producto de esta categoría ya que al estar constantemente cambiando la tendencia de moda, las necesidades de los compradores de estos artículos también cambia y por lo tanto quien antes ya visitó Cotacachi y compró algún artículo se convierte ya en un comprador potencial de un nuevo modelo, diseño, textura, etc., así como también lo constituyen aquellas personas que por primera vez visitan este sector.

2.4.3.5 Fijación precio estimado.

Con relación al precio estimado, en las condiciones actuales de la CORPREC, no es factible establecer un precio en base a su costo y un porcentaje de utilidad esperado debido a que precisamente una de las falencias de la corporación es el alto costo unitario de producción, este es uno de los objetivos disminuir el costo unitario de producción de modo que este pueda ser uno de los factores a considerarse al momento de establecer un precio.

Los precios fijados por la competencia, son por el momento la principal fuente de información y guía para el establecimiento de los precios en la CORPREC, considerando el hecho de que el factor precio es el principal factor competitivo en Cotacachi.

Bajo este escenario fijar los precios a partir del costo unitario de producción que actualmente tiene la CORPREC provocaría el que se manejen precios muy elevados lo que alejaría la demanda y disminuiría aun más el nivel de ventas.

2.5 PROPUESTA FINANCIERA

2.5.1 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los principales estados financieros Proyectados para la CORPREC se presentan a continuación, toda la información de soporte y que constituyen documentos base para la elaboración de los mismos se encuentran en el Anexo No. 4

ESTADO DE RESULTADOS 2006 - 2007 - 2008

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL AL 31/12/2006														
CORPREC														
Detalle / Mes	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Ocobre	Novbre	Dicbre	Total	%
Venta productos calzado	4229,54	5220,98	6289,34	4326,48	4237,49	3500,86	5852,49	5847,65	13499,37	8393,98	5787,18	12474,31	79659,69	94,21
Venta productos Maquinaria	97,79	97,79	125,73	111,76	111,76	97,79	125,73	125,73	139,70	125,73	111,76	125,73	1397,01	1,65
Venta productos Confección	305,80	256,69	251,57	328,57	408,30	363,54	283,60	275,98	303,63	224,46	199,52	299,28	3500,95	4,14
Venta total mensual	4633,13	5575,47	6666,65	4766,81	4757,55	3962,20	6261,83	6249,36	13942,70	8744,18	6098,47	12899,33	84557,66	100,00
(-) Costo de venta	4565,15	5425,16	6502,49	4951,00	5013,01	4271,58	6255,61	6519,07	14744,00	8561,03	6099,47	12617,88	85525,45	101,14
Margen Bruto	67,97	150,31	164,16	-184,19	-255,46	-309,38	6,21	-269,71	-801,30	183,15	-1,01	281,45	-967,80	-1,14
(-) Gastos variables venta	208,49	250,90	300,00	214,51	214,09	178,30	281,78	281,22	627,42	393,49	274,43	580,47	3805,09	4,50
Total Gastos variables	208,49	250,90	300,00	214,51	214,09	178,30	281,78	281,22	627,42	393,49	274,43	580,47	3805,09	4,50
Margen de Contribución	-140,52	-100,59	-135,84	-398,69	-469,55	-487,68	-275,57	-550,93	-1428,72	-210,34	-275,44	-299,02	-4772,89	-5,64
Publicidad y Promoción	69,50	83,63	100,00	71,50	71,36	59,43	93,93	93,74	209,14	131,16	91,48	193,49	1268,36	1,50
Utilidad del producto	-210,02	-184,22	-235,84	-470,20	-540,91	-547,12	-369,50	-644,67	-1637,86	-341,50	-366,91	-492,51	-6041,26	-7,14
(-) Gasto en Venta Fijos	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	1583,10	18997,16	22,47
(-) Gastos de personal	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	2976,67	35720,09	42,24
(-) Gastos de estructura	440,75	440,75	550,75	440,75	440,75	550,75	440,75	440,75	550,75	440,75	440,75	550,75	5728,99	6,78
(-) Gastos operacionales	455,00	455,00	585,00	455,00	455,00	585,00	455,00	455,00	585,00	455,00	455,00	585,00	5980,00	7,07
Total Gastos Fijos	5455,52	5455,52	5695,52	5455,52	5455,52	5695,52	5455,52	5455,52	5695,52	5455,52	5455,52	5695,52	66426,24	78,56
Utilidad Operativa	-5665,54	-5639,74	-5931,36	-5925,72	-5996,43	-6242,64	-5825,02	-6100,19	-7333,38	-5797,02	-5822,43	-6188,03	-72467,50	-85,70
(-) Participac. Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes Impuestos	-5665,54	-5639,74	-5931,36	-5925,72	-5996,43	-6242,64	-5825,02	-6100,19	-7333,38	-5797,02	-5822,43	-6188,03	-72467,50	-85,70
(-) Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	-5665,54	-5639,74	-5931,36	-5925,72	-5996,43	-6242,64	-5825,02	-6100,19	-7333,38	-5797,02	-5822,43	-6188,03	-72467,50	-85,70
Utilidad Neta Acumulada	-5665,54	-11305,27	-17236,64	-23162,35	-29158,79	-35401,42	-41226,44	-47326,63	-54660,01	-60457,04	-66279,47	-72467,50		

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL AL 31/12/2007														
CORPREC														
Detalle / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dcibre	Total	%
Venta productos calzado	2664,34	3636,58	4105,69	2758,36	2628,60	2122,55	3658,08	4171,64	9695,73	5659,74	3562,86	8295,85	52960,02	90,13
Venta productos Marroquinería	142,58	142,58	183,32	162,95	162,95	142,58	183,32	183,32	203,68	183,32	162,95	183,32	2036,85	3,47
Venta productos Confeccción	268,02	211,80	338,62	373,92	435,88	338,62	247,10	243,27	282,40	317,70	282,40	423,60	3763,31	6,40
Venta total mensual	3074,94	3990,96	4627,62	3295,23	3227,43	2603,75	4088,49	4598,22	10181,81	6160,75	4008,20	8902,77	58760,17	100,00
(-) Costo de venta	3246,01	3952,83	4660,67	3463,31	3510,98	2881,75	3980,89	4648,93	10635,48	5635,53	3942,40	8170,10	58728,87	99,95
Margen Bruto	-171,07	38,13	-33,04	-168,09	-283,54	-278,00	107,60	-50,70	-453,67	525,22	65,80	732,67	31,30	0,05
(-) Gastos variables venta	138,37	179,59	208,24	148,29	145,23	117,17	183,98	206,92	458,18	277,23	180,37	400,62	2644,21	4,50
Total Gastos variables	138,37	179,59	208,24	148,29	145,23	117,17	183,98	206,92	458,18	277,23	180,37	400,62	2644,21	4,50
Margen de Contribución	-309,44	-141,46	-241,29	-316,37	-428,78	-395,17	-76,38	-257,62	-911,85	247,98	-114,57	332,04	-2612,90	-4,45
Publicidad y Promoción	46,12	59,86	69,41	49,43	48,41	39,06	61,33	68,97	152,73	92,41	60,12	133,54	881,40	1,50
Utilidad del producto	-355,56	-201,33	-310,70	-365,80	-477,19	-434,22	-137,71	-326,60	-1064,58	155,57	-174,69	198,50	-3494,31	-5,95
(-) Gasto en Venta Fijos	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	1587,10	19045,16	32,41
(-) Gastos de personal	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	2979,17	35750,09	60,84
(-) Gastos de estructura	365,12	365,12	477,87	365,12	365,12	477,87	365,12	365,12	477,87	365,12	365,12	477,87	4832,41	8,22
(-) Gastos operacionales	466,38	466,38	599,63	466,38	466,38	599,63	466,38	466,38	599,63	466,38	466,38	599,63	6129,50	10,43
Total Gastos Fijos	5397,76	5397,76	5643,76	5397,76	5397,76	5643,76	5397,76	5397,76	5643,76	5397,76	5397,76	5643,76	65757,16	111,91
Utilidad Operativa	-5753,33	-5599,09	-5954,46	-5763,56	-5874,95	-6077,99	-5535,47	-5724,36	-6708,34	-5242,19	-5572,46	-5445,26	-69251,47	-117,85
(-) Participac Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes Impuestos	-5753,33	-5599,09	-5954,46	-5763,56	-5874,95	-6077,99	-5535,47	-5724,36	-6708,34	-5242,19	-5572,46	-5445,26	-69251,47	-117,85
(-) Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	-5753,33	-5599,09	-5954,46	-5763,56	-5874,95	-6077,99	-5535,47	-5724,36	-6708,34	-5242,19	-5572,46	-5445,26	-69251,47	-117,85
Utilidad Neta Acumulada	-5753,33	-11352,42	-17306,88	-23070,45	-28945,40	-35023,39	-40558,66	-46283,22	-52991,56	-58233,75	-63806,21	-69251,47		

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL AL 31/12/2008														
CORPREC														
Detalle / Mes	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Ocbre	Novbre	Dcibre	Total	%
Venta productos calzado	3671,46	5011,21	5657,64	3801,02	3622,21	2924,88	5040,83	5748,52	13360,71	7799,12	4909,62	11431,68	72978,90	90,22
Venta productos Marroquinería	196,47	196,47	252,61	224,54	224,54	196,47	252,61	252,61	280,68	252,61	224,54	252,61	2806,77	3,47
Venta productos Confeccción	306,50	306,50	408,67	459,75	613,01	408,67	357,59	352,04	408,67	459,75	408,67	613,01	5102,83	6,31
Venta total mensual	4174,44	5514,18	6318,92	4485,32	4459,76	3530,02	5651,03	6353,17	14050,06	8511,48	5542,83	12297,30	80888,51	100,00
(-) Costo de venta	3829,75	4816,24	5608,09	4310,33	4372,31	3283,97	4790,45	5416,05	11947,55	6417,73	4387,80	9646,36	68826,63	85,09
Margen Bruto	344,69	697,94	710,83	174,99	87,45	246,06	860,57	937,12	2102,51	2093,75	1155,03	2650,93	12061,87	14,91
(-) Gastos variables venta	187,85	248,14	284,35	201,84	200,69	158,85	254,30	285,89	632,25	383,02	249,43	553,38	3639,98	4,50
Total Gastos variables	187,85	248,14	284,35	201,84	200,69	158,85	254,30	285,89	632,25	383,02	249,43	553,38	3639,98	4,50
Margen de Contribución	156,84	449,81	426,48	-26,85	-113,24	87,21	606,28	651,22	1470,26	1710,73	905,60	2097,56	8421,89	10,41
Publicidad y Promoción	62,62	82,71	94,78	67,28	66,90	52,95	84,77	95,30	210,75	127,67	83,14	184,46	1213,33	1,50
Utilidad del producto	94,22	367,09	331,70	-94,13	-180,13	34,25	521,51	555,93	1259,51	1583,06	822,46	1913,10	7208,56	8,91
(-) Gasto en Venta Fijos	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	1591,20	19094,36	23,61
(-) Gastos de personal	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	2981,74	35780,84	44,23
(-) Gastos de estructura	311,29	311,29	426,86	311,29	311,29	426,86	311,29	311,29	426,86	311,29	311,29	426,86	4197,79	5,19
(-) Gastos operacionales	478,03	478,03	614,62	478,03	478,03	614,62	478,03	478,03	614,62	478,03	478,03	614,62	6282,74	7,77
Total Gastos Fijos	5362,26	5362,26	5614,41	5362,26	5362,26	5614,41	5362,26	5362,26	5614,41	5362,26	5362,26	5614,41	65355,73	80,80
Utilidad Operativa	-5268,04	-4995,17	-5282,71	-5456,39	-5542,39	-5580,16	-4840,75	-4806,34	-4354,90	-3779,20	-4539,81	-3701,32	-58147,17	-71,89
(-) Participac Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes Impuestos	-5268,04	-4995,17	-5282,71	-5456,39	-5542,39	-5580,16	-4840,75	-4806,34	-4354,90	-3779,20	-4539,81	-3701,32	-58147,17	-71,89
(-) Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	-5268,04	-4995,17	-5282,71	-5456,39	-5542,39	-5580,16	-4840,75	-4806,34	-4354,90	-3779,20	-4539,81	-3701,32	-58147,17	-71,89
Utilidad Neta Acumulada	-5268,04	-10263,21	-15545,92	-21002,31	-26544,70	-32124,86	-36965,61	-41771,94	-46126,84	-49906,05	-54445,85	-58147,17		

En cuanto a los estados de resultados proyectados puede notarse que el margen bruto al final de los tres años presupuestados es igual a 14.91%, mostrando una clara tendencia de mejoría con respecto a los años históricos, esto debido principalmente al incremento de ventas y a la disminución del costo de producción, lo que también contribuye a que el margen de contribución se incremente año a año, dicha cifra es igual a 10.41% al final del 2008.

En los tres años se presenta pérdida, debido principalmente a que los gastos variables y fijos son muy elevados y las ventas a pesar de incrementarse año a año no alcanzan al término del 2008 el nivel suficiente que permita cubrir dichos gastos y aun dejar una utilidad. De todas maneras la pérdida va disminuyendo y cabe recalcar que de una pérdida cercana a los -\$100.000. para finales del 2005 se obtiene una pérdida para finales del 2008 de -\$58147.17 lo que implica una reducción aproximada del 50%.

Por otra parte los balances reflejan también de manera clara la situación de la CORPREC, así por ejemplo, el activo realizable disminuye mensual y anualmente durante los años de análisis, esto debido a que se dio un tratamiento a aquel inventario obsoleto tanto de materia prima como de producto terminado, adicionalmente la producción programada y promociones para disminuir el inventario obsoleto contribuyen también a este hecho.

El activo corriente se ve afectado en mayor proporción en el 2007 y 2008 debido al bajo nivel de ingresos, no suficientes; lo que genera un activo disponible negativo (saldo negativo en bancos); el total de activo corriente a su vez también se torna negativo en la mayor parte de meses de los dos últimos años de análisis.

En cuanto al patrimonio cabe recalcar que las únicas cuentas que tuvieron movimiento son las cuentas de resultados; tanto las cuentas de Capital, Aportes de Futuras Capitalizaciones y Transferencias del gobierno se mantuvieron igual en los tres años de análisis por no considerarse cuentas que afecten en sí al giro del negocio.

2.5.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA – RAZONES FINANCIERAS

A continuación se encuentran reflejadas las principales razones financieras para los tres años presupuestados.

		2006	2007	2008
PRUEBAS DE LIQUIDEZ				
INDICE DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE	14,64	7,21	0,56
	PASIVO CORRIENTE			
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS	3,16	0,05	N/A
	PASIVO CORRIENTE			
PRUEBAS DE ACTIVIDAD				
CUENTAS X COBRAR A VENTAS	CUENTAS X COBRAR (neto)	1,84%	3,84%	3,85%
	VENTAS NETAS			
ROTACION DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS	1,22	1,62	2,89
	INVENTARIO PROMEDIO			
ROTACION DE INVENTARIOS (DIAS)	360 DIAS	294,66	222,38	124,41
	ROTACION DE INVENTARIOS			
ROTACION CTAS X COBRAR CLIENTES	CUENTAS X COBRAR A VENTAS	360		
	X DIAS AÑO			
	= DIAS CARTERA	6,61	13,83	13,84
	CUENTAS X COBRAR A VENTAS	12		
	X MESES AÑO			
	= MES CARTERA	0,22	0,46	0,46
INVENTARIO A CAPITAL DE TRABAJO	INVENTARIOS	84,18%	115,23%	N/A
	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE			
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VENTAS NETAS	0,81	0,61	0,92
	ACTIVO FIJO			
ROTACION DE ACTIVOS OPERATIVOS	VENTAS NETAS	0,73	1,09	18,30
	ACTIVO CORRIENTE			
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	VENTAS NETAS	0,38	0,39	0,87
	ACTIVO TOTAL			
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	107.379,59	46375,00	N/A
VENTAS A CAPITAL DE TRABAJO	VENTAS NETAS	0,79	1,27	N/A
	CAPITAL DE TRABAJO			
CUENTAS POR COBRAR A CAPITAL TRABAJO	CUENTAS POR COBRAR NETO	0,01	0,05	N/A
	CAPITAL DE TRABAJO			
PRUEBAS DE SOLVENCIA				
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO	0,04	0,05	0,09
	TOTAL ACTIVO			
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO CP	PASIVO CORRIENTE	1,00	1,00	1,00
	PASIVO TOTAL			
APALANCAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL	0,04	0,05	0,09
	PATRIMONIO			
CAPITAL CONTABLE A ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO	0,96	0,95	0,91
	ACTIVO TOTAL			
ACTIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	ACTIVO TOTAL	1,04	1,05	1,09
	PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE A CAPITAL CONTABLE	ACTIVO CORRIENTE	0,54	0,38	0,05
	PATRIMONIO			
ACTIVO FIJO NETO A CAPITAL CONTABLE	ACTIVO FIJO NETO	0,49	0,68	1,04
	PATRIMONIO			
PRUEBAS DE RENDIMIENTO				
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	UTILIDAD BRUTA DE OPERACION	N/A	0,001	0,15
	VENTAS NETAS			

El comportamiento del índice de liquidez durante los 3 años puede explicarse tomando en consideración que aunque el nivel de ventas se incrementa año a año, no alcanza todavía al término de los 3 años presupuestados un nivel aceptable que pueda representar para la corporación un ingreso suficiente capaz de soportar todos los egresos lo que genera un saldo en bancos negativo dando lugar a la disminución por lo tanto de este índice, esto también se ve reflejado en el índice de prueba ácida y con mayor claridad ya que no se consideran en éste los inventarios.

El índice de cuentas por cobrar es bajo y se mantiene en los tres años, esto debido a que el porcentaje de ventas a crédito del total es prácticamente nulo ya que no se dan ventas de este tipo sino en contadas ocasiones tales como ventas de calzado de niños a escuelas y colegios.

Con respecto al índice de rotación de inventarios se evidencia de manera clara una mejoría ya que mientras mayor sea el índice de inventario quiere decir que este está rotando de manera más rápida, evidentemente aun queda mucho por alcanzar un índice apropiado pero puede denotarse una mejora en el manejo de los inventarios en los tres años de análisis.

La rotación de cuentas por cobrar indica que durante los 3 años en promedio las ventas a crédito se cobran cada 12 días, lo que no representa ningún problema en este sentido para la corporación.

El que en promedio el 90% del capital de trabajo se encuentre en los inventarios no es favorable para la corporación principalmente debido a que se ha hablado ya que uno de los problemas que enfrenta la CORPREC es el mal manejo de los mismos y que gran parte de éste es inventario obsoleto, de aquí la importancia de mejorar su manejo.

El índice de rotación de activos fijos prácticamente se mantiene durante los tres años y puede interpretarse como que cada dólar de activo fijo generó en promedio 0.65 centavos de venta en promedio en el período mencionado.

El índice de activos corrientes también se ve afectado por el bajo nivel de ingresos aún así mejora de año a año debido al incremento de ventas obteniendo para el 2008 que cada dólar de activo corriente genera \$ 18 de ventas.

El índice de rotación de activos totales por su parte puede reflejarse como que cada dólar de activo total generó \$ 0.38, \$0.39, y \$0.87 de venta neta respectivamente.

Dentro de los índices de solvencia uno de los más importantes es el nivel de endeudamiento que puede interpretarse como por cada dólar de activo se tiene en promedio \$0.05 de deuda, en los tres años de análisis, el incremento de este índice año a año se da debido a que al igual que en otros índices el nivel de ingresos aún no es lo suficientemente adecuado como para generar una mejor posición en cuanto a los activos de la empresa.

Con respecto a los índices de rendimiento, en los años históricos objeto de análisis no eran factibles de obtener debido a la pérdida generada en los tres ejercicios, en los años presupuestados es factible ver que a partir del 2007 aunque en una muy pequeña escala se puede hablar ya de un porcentaje de margen bruto que para el 2008 es de 0.15 lo que indica que cada dólar de ventas generaría \$0.15 de utilidad bruta.

CAPITULO 3. VALIDACION DEL MODELO

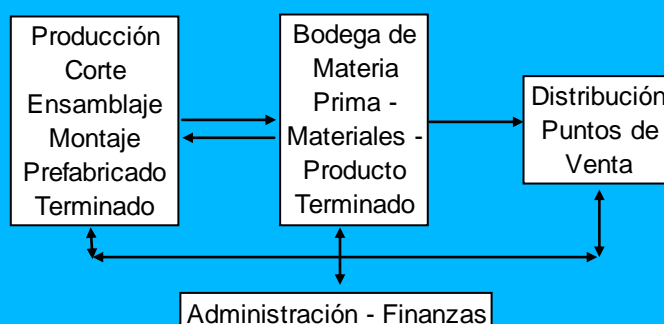
El objetivo primordial del presente capítulo es el de presentar a manera de contraste la situación real de la CORPREC frente a lo propuesto en este trabajo en las principales áreas de la empresa, de tal forma que puedan resaltar los beneficios y cambios que pueden lograrse mediante su aplicación.

3.1 PROCESOS Y FLUJOS DE TRANSACCIONES

Este punto se centrará en enfocar los flujo gramas de la CORPREC, aquel en el que basaban sus actividades y el propuesto ahora en este modelo de modo que puedan notarse sus diferencias, cambios y beneficios a través de su aplicación.

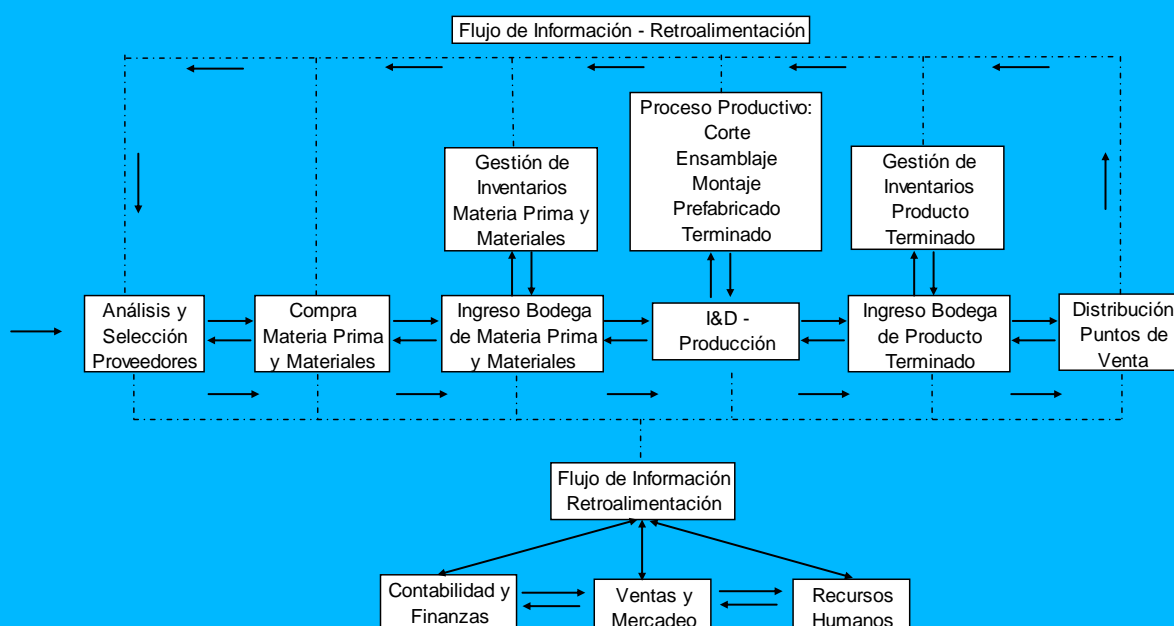
Como se presentó en el análisis interno de la corporación, esta no contaba con una estructura definida, con áreas y tareas establecidas, simplemente basaban sus actividades principalmente en su capacidad de producción, de ahí que para la CORPREC su planta y el proceso productivo era su punto de partida para sus actividades, contaban únicamente con una bodega en la que manejaban tanto la materia prima y materiales como los productos terminados, productos que se distribuían a los puntos de venta sin ningún orden en particular, es decir, lo que se producía de acuerdo a la disponibilidad de materiales era lo que debía venderse.

Finalmente la poca información recopilada se transmitía de igual manera sin orden o estructura previa al departamento administrativo financiero, donde precisamente por falta de información era difícil generar reportes necesarios para la toma de decisiones y peor aún estados financieros, bajo este esquema, el siguiente sería el flujo grama que la CORPREC ha manejado hasta el año 2005.



Una vez que se han analizado las falencias de la CORPREC, sus fortalezas así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta se ha diseñado un nuevo flujo grama que contiene de manera más detallada todo el flujo de transacciones que deben darse con un orden que permite obtener información acertada y a tiempo, lo que cabe recalcar es que debe existir comunicación permanente entre todas las áreas, y la retroalimentación que se constituye también una herramienta útil para emprender acciones correctivas o preactivas.

En el flujo grama diseñado puede notarse la presencia de ya no solo una sino dos bodegas, una donde se almacenan la materia prima y materiales y otra para los productos terminados, bodegas donde ya se realiza gestión de inventarios; al inicio el análisis y selección de los proveedores previa la compra también es un factor nuevo en el proceso y más aún el hecho de que dicha compra será planificada de acuerdo a las necesidades de materia prima conforme al presupuesto de venta. El área de contabilidad y finanzas, el área de mercadeo y ventas y el área de recursos humanos son también innovaciones cuya actividad ahora se encuentra bien definida y en constante relación con las demás áreas de la empresa. El objetivo es básicamente que la CORPREC adopte una modalidad de trabajo conjunto con el objeto de alcanzar sus objetivos. El diseño del flujo grama propuesto se presenta a continuación:



3.2 CONTROL PLAN ANUAL

Con el objeto de mantener un control de lo presupuestado y del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados es importante el realizar un análisis de los resultados reales obtenidos versus los resultados presupuestados así como de las causas por las que se presentaron desfases, los siguientes puntos presentan cuadros comparativos de los resultados que se han obtenido en los años 2003, 2004 y 2005 frente a lo presupuestado para los años 2006, 2007 y 2008 bajo el modelo que se presenta en este proyecto en las áreas más críticas como son ventas, producción y finanzas.

3.3 ANÁLISIS VENTAS (COMPARATIVO HISTÓRICO – PROYECTADO)

Las Tablas No. 26 y 27 muestran tanto los datos históricos como los proyectados de las ventas en dólares y unidades de las tres líneas de producto que maneja la CORPREC, respectivamente.

En la tabla No. 26 se muestran los datos reales históricos en cuanto a las ventas de la CORPREC, como puede notarse existe del 2003 al 2004 un crecimiento del 32%, mientras que del año 2004 al 2005 existe un decrecimiento del 7%, es decir, una disminución de ventas. Cabe anotar en este punto que los valores presentados en esta tabla incluyen las ventas de los productos de promoción lo cual año a año incrementa el volumen real de ventas, entendiéndose real como los productos no promocionales vendidos.

TABLA No. 26

	2003		2004		2005	
	U.	USD	U.	USD	U.	USD
Calzado	1764	29756,26	2090	39260,02	1774	36176,74
Damas	208	3112,4	267	4502,22	209	3953,00
Caballeros	1235	24392,06	1526	32765,28	1335	29810,47
Niños	321	2251,8	297	1992,52	230	2413,27
Marroquinería	106	755,95	305	2940,17	271	2613,71
Confecciones	7	191,91	58	2917,32	38	1905,67
Total	1877	30704,12	2453	45117,51	2083	40696,12

TABLA No. 27

	2006		2007		2008	
	U.	USD	U.	USD	U.	USD
Calzado	3175	79659,70	1864	52960,00	2424	72979,180
Damas	195	4889,00	210	5878,00	274	8099,560
Caballeros	2582	68782,07	1349	41862,00	1753	57686,620
Niños	398	5988,63	305	5220,00	397	7193,000
Marroquinería	289	1397,01	401	2036,85	711	2806,770
Confecciones	31	3500,95	61	3763,31	77	5102,630
Total	3495	84557,66	2326	58760,16	3212	80888,580

Como se refleja en la tabla No. 27, de acuerdo a lo presupuestado en todas las líneas de producto existe un incremento de ventas, así en lo referente a calzado para el año 2006 existiría un incremento del 120% con respecto al año anterior, pero esto se da debido a que uno de los objetivos del 2006 era vender todos aquellos productos que se encontraban en promoción (productos denominados en su mayoría huesos), para el año 2007 existe un incremento del 45% y para el 2008 un incremento del 37% con respecto al año anterior respectivamente, sin considerar el nivel de ventas en dólares generado en el 2006.

De igual manera en lo referente a marroquinería y confecciones los incrementos presupuestados bordean el 30% de año a año en ambos casos, aunque para estas líneas las ventas tanto en dólares como en unidades son bajas en comparación con las ventas de calzado que es el principal producto de la CORPREC.

3.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El presente análisis de sensibilidad tiene como objetivo constatar que tan sensible es el proyecto ante cualquier variación de alguna de las variables críticas del mismo, lo que se busca es demostrar que con una variación esperado o no los cambios que pueden darse en resultados también varían por lo que resulta necesario considerar en lo posible todos aquellos cambios que podrían darse, mas aún en variables como los precios cuya variación afecta indiscutiblemente a la demanda.

Para el presente análisis de sensibilidad se han considerado 3 escenarios con variables representativas para los 3 años de análisis.

	Escenario 1			Escenario 2						Escenario 3					
	Condiciones Actuales			Incremento del 1% en las comisiones del Depto. Ventas						Incremento del 10% en los gastos fijos para el 2007 y 2008					
	2006	2007	2008	2006	Var. %	2007	Var. %	2008	Var. %	2006	Var. %	2007	Var. %	2008	Var. %
Vtas. Netas	80765,71	51230,03	64545,44	80765,71	0%	51230,03	0%	64545,44	0%	82553,03	2%	56225,24	10%	74212,27	15%
Cto de Vtas.	83172,56	59577,79	66139,32	83172,56	0%	59577,79	0%	66139,32	0%	83172,56	0%	59577,79	0%	66139,32	0%
Marg. Bruto	-2406,85	-8347,76	-1593,88	-2406,85	0%	-8347,76	0%	-1593,88	0%	-619,53	-74%	-3352,54	-60%	8072,95	-606%
T. Gtos. Variab.	5653,60	3586,10	4518,18	7268,91	29%	4610,70	29%	5809,09	29%	5778,71	2%	3935,77	10%	5194,86	15%
Marg. Contrib.	-8060,45	-11933,86	-6112,06	-9675,76	20%	-12958,46	9%	-7402,97	21%	-6398,24	-21%	-7288,31	-39%	2878,09	-147%
T. Gtos Fijos	70286,24	72547,52	75229,31	70286,24	0%	72547,52	0%	75229,31	0%	70286,24	0%	73247,52	1%	76734,31	2%
Utilid. Neta	-80769,66	-86018,29	-83277,74	-82384,98	2%	-87042,89	1%	-84568,65	2%	-79161,08	-2%	-81522,59	-5%	-74577,59	-10%

El primer escenario contiene las variables en condiciones actuales (presupuestadas), puede notarse que el margen bruto tiende a disminuir para finales del 2008 aunque sigue siendo negativo; de igual manera el margen de contribución aunque negativo para los tres años es menor para finales del 2008 lo que aunque lenta como ya se dijo anteriormente denota una recuperación.

La utilidad neta aun refleja pérdida pero tiende a aminorarse con el transcurso de los tres años de análisis.

En los tres años cabe recalcar que si se ve que las condiciones empeoran del 2006 al 2007 es porque se considera que en el primer año de análisis se venderán todos los productos de promoción, lo que de hecho implica mejor posición para este año a diferencia de los restantes.

Para el segundo escenario se ha considerado a manera de ejemplo variar los gastos variables incrementando en un 1% el porcentaje de comisiones del departamento de ventas, de esta manera el margen bruto se mantiene como en el primer escenario, no así el margen de contribución que tiende a incrementarse (cifra negativa), afectando por lo tanto la utilidad neta; en este escenario los gastos fijos se mantienen.

En el tercer escenario por otra parte se ha considerado variar los gastos fijos considerando un incremento del 10% en los rubros que se encuentran incluidos

en esta variable, así pues los rubros referentes a ventas, costo de ventas, margen bruto y gastos variables no sufren cambio alguno, no así los gastos fijos que se incrementan lo que a su vez afecta la utilidad neta causando mayor pérdida.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO (COMPARATIVO HISTÓRICO – PROYECTADO)

Las Tabla No. 28 reflejan los principales índices financieros tanto históricos como proyectados.

En dicha tabla puede decirse que en cuanto a los índices financieros de la información histórica comparada con los índices de la información proyectada, existen algunos que resaltan, tal es el caso del índice de rotación de inventarios que del 2003 al 2005 fue presentando incrementos anuales, el inventario rotó cada 375 días en el 2003, cada 446 días en el 2004 y cada 569 días en el 2005; esto como ya se analizó anteriormente se debió al mal manejo de inventarios y a la presencia de stock obsoleto; a partir del 2006 aunque este índice aun no es el esperado ha ido disminuyendo conforme pasan los años, terminando con una rotación del inventario cada 124 días, es decir la rotación de inventarios ha disminuido en días un 78% con respecto a los datos reales del 2005.

El nivel de endeudamiento prácticamente se mantiene en los 6 años, presentando una variación relativamente significativa con respecto al año anterior en el 2008.

Contrastando los índices financieros de la información real con los proyectados, puede notarse que en la mayoría de los casos se mantienen, en algunos se nota una mejoría y en otros aparentemente la posición de la CORPREC empeora; lo que cabe recalcar es que concentrándose únicamente en los años proyectados la situación de la corporación mejora año a año y que para dicha información se han considerado todos los datos reales y estimaciones probables.

Adicionalmente es importante señalar que para los dos últimos años proyectados es factible identificar un índice aunque pequeño de margen de rentabilidad,

índices que durante los 3 años históricos es imposible obtener debido a la pérdida que se genera.

TABLA No. 28

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PRUEBAS DE LIQUIDEZ						
INDICE DE LIQUIDEZ	10,38	9,25	9,88	14,64	7,21	0,56
PRUEBA ACIDA	3,32	2,61	2,88	3,16	0,05	N/A
PRUEBAS DE ACTIVIDAD						
CUENTAS X COBRAR A VENTAS	7,82%	7,85%	8,24%	1,84%	3,84%	3,85%
ROTACION DE INVENTARIOS	0,96	0,81	0,63	1,22	1,62	2,89
ROTACION DE INVENTARIOS (DIAS)	375,00	446,48	569,39	294,66	222,38	124,41
ROTACION CTAS X COBRAR CLIENTES	360			360		
	28,15	28,26	29,66	6,61	13,83	13,84
	12			12		
	0,94	0,94	0,99	0,22	0,46	0,46
INVENTARIO A CAPITAL DE TRABAJO	75,27%	80,49%	78,83%	84,18%	115,23%	N/A
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	0,19	0,24	0,11	0,81	0,61	0,92
ROTACION DE ACTIVOS OPERATIVOS	0,29	0,31	0,17	0,73	1,09	18,30
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	0,12	0,14	0,07	0,38	0,39	0,87
CAPITAL DE TRABAJO	172.696,99	186685,05	221047,75	107.379,59	46375,00	N/A
VENTAS A CAPITAL DE TRABAJO	0,32	0,35	0,18	0,79	1,27	N/A
CUENTAS POR COBRAR A CAPITAL TRABAJO	0,03	0,03	0,04	0,01	0,05	N/A
PRUEBAS DE SOLVENCIA						
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	0,09
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO CP	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
APALANCAMIENTO TOTAL	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	0,09
CAPITAL CONTABLE A ACTIVO TOTAL	0,96	0,95	0,96	0,96	0,95	0,91
ACTIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	1,04	1,05	1,04	1,04	1,05	1,09
ACTIVO CORRIENTE A CAPITAL CONTABLE	0,41	0,45	0,42	0,54	0,38	0,05
ACTIVO FIJO NETO A CAPITAL CONTABLE	0,63	0,59	0,62	0,49	0,68	1,04
PRUEBAS DE RENDIMIENTO						
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	N/A	N/A	N/A	N/A	0,001	0,15

3.5.1 ANALISIS VAN Y TIR

Con respecto al cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), por tratarse de un negocio en marcha se han considerado los datos del Balance General del 2005 como los datos de la inversión inicial del proyecto; cabe recalcar que la CORPREC recibe una aportación del Estado por lo que se considerará que la inversión real que deberá cubrir la corporación es del 40% del total de la misma, ya que el 60% estaría cubierto por el dinero que se recibe del Estado, de esta manera la Tabla No. 29 refleja la composición de dicho rubro:

TABLA No. 29

INVERSIÓN INICIAL

Detalle	U.S.D	%
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA		
Gastos Notario/copias	0,00	0,00
Gastos honorarios profesionales	0,00	0,00
Total	0,00	0,00
ESTUDIOS Y DESARROLLO		
Estudio financiero	0,00	0,00
Patentes y Marcas	0,00	0,00
Total	0,00	0,00
ACTIVOS FIJOS SALDO AL 31/12/2008		
Maquinaria y equipo	134.400,00	49,01
Herramientas y facilidades de producción	3.200,00	1,17
Equipo de oficina	9.600,00	3,50
Muebles y enseres	12.800,00	4,67
(-)Depreciación acumulada	46.975,06	17,13
Total Activo Fijo Neto	113.024,94	41,22
PUBLICIDAD		
Prensa	0,00	0,00
Radio	0,00	0,00
Total	0,00	0,00
CAPITAL DE TRABAJO AL 31/12/2008		
Inventario de materia prima	60.547,07	22,08
Inventario de productos procesos	2.189,23	0,80
Inventario de productos terminados	96.876,29	35,33
Total Inventario	159.612,59	58,20
Saldo en Caja	1.593,67	0,58
Inversión Total Capital Trabajo	161.206,26	58,78
INVERSIÓN TOTAL PROYECTO	274.231,20	100,00
ESTRUCTURA FINANCIERA		
Tipo de Financiamiento	Monto	%
Aportación del Estado	164.538,72	60,00
Corporación	109.692,48	40,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	274.231,20	100,00

Posteriormente y para efectos de cálculo del VAN y TIR fue necesario proyectar un Estado de Resultados para años subsiguientes a los ya presentados en el presente proyecto, así pues se consideró que diez años de proyección permitirían obtener los datos necesarios para dicho cálculo, de esta forma la Tabla No. 30 presente un estado de resultados sugerido / proyecto hasta el año 2015, los datos reflejados en esta tabla fueron calculados considerando los siguientes supuestos:

1. Incremento en ventas vía precio 30% y volumen de un 30% año 2009 y 12% años restantes
2. Reducción costo de ventas en un 10% en año 2009 y un 5% años restantes, consecuencia del incremento en volumen entre otros factores.
3. Gastos en venta fijos reducción 50% que será financiado con recursos estado pues personal cumple con labores educativas.
4. Gastos de personal reducción 50% que será financiado con recursos estado.
5. Gastos estructura reducción del 2%, manejo y análisis más apropiados.
6. Gastos operacionales reducción del 2%, manejo y análisis más apropiados.
7. Capital de trabajo se incrementa un 12% del incremento en ventas

TABLA No. 30

Detalle / Periodo	PROYECTADO		SUGERIDO													
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Venta de calzado	72.978,90	90,22	123.334,34	90,22	154.661,26	90,22	193.945,22	90,22	243.207,31	90,22	304.981,97	90,22	382.447,39	90,22	479.589,03	90,22
Venta de marroquinería	2.806,77	3,47	4.743,44	3,47	5.948,28	3,47	7.459,14	3,47	9.353,76	3,47	11.729,61	3,47	14.708,93	3,47	18.445,00	3,47
Venta de confecciones	5.102,83	6,31	8.623,78	6,31	10.814,22	6,31	13.561,04	6,31	17.005,54	6,31	21.324,95	6,31	26.741,48	6,31	33.533,82	6,31
Venta Total Año	80.888,50	100,00	136.701,57	100,00	171.423,76	100,00	214.965,40	100,00	269.566,61	100,00	338.036,53	100,00	423.897,81	100,00	531.567,85	100,00
(-)Costo de ventas	68.826,63	85,09	102.526,17	75,00	119.996,63	70,00	139.727,51	65,00	161.739,97	60,00	185.920,09	55,00	233.143,79	55,00	292.362,32	55,00
Margen Bruto	12.061,87	14,91	34.175,39	25,00	51.427,13	30,00	75.237,89	35,00	107.826,64	40,00	152.116,44	45,00	190.754,01	45,00	239.205,53	45,00
(-)Gastos variables de venta	3.639,98	4,50	6.151,57	4,50	7.714,06	4,50	9.673,44	4,50	12.130,49	4,50	15.211,63	4,50	19.075,39	4,50	23.920,54	4,50
Total Gastos variables	3.639,98	4,50	6.151,57	4,50	7.714,06	4,50	9.673,44	4,50	12.130,49	4,50	15.211,63	4,50	19.075,39	4,50	23.920,54	4,50
Margen de Contribución	8.421,89	10,41	28.023,83	20,50	43.713,06	25,50	65.564,45	30,50	95.696,15	35,50	136.904,80	40,50	171.678,62	40,50	215.285,00	40,50
Publicidad y Promoción	1.213,33	1,50	2.050,53	1,50	2.571,36	1,50	3.224,48	1,50	4.043,50	1,50	5.070,55	1,50	6.358,47	1,50	7.973,52	1,50
Utilidad del producto	7.208,56	8,91	25.973,30	19,00	41.141,70	24,00	62.339,97	29,00	91.652,66	34,00	131.834,26	39,00	165.320,16	39,00	207.311,48	39,00
(-)Gasto en venta fijos	19.094,36	23,61	9.547,18	6,98	9.547,18	5,57	9.547,18	4,44	9.547,18	3,54	9.547,18	2,82	9.547,18	2,25	9.547,18	1,80
(-)Gastos de personal	35.780,84	44,23	17.890,42	13,09	17.890,42	10,44	17.890,42	8,32	17.890,42	6,64	17.890,42	5,29	17.890,42	4,22	17.890,42	3,37
(-)Gastos de estructura	4.197,79	5,19	4.113,83	3,01	4.113,83	2,40	4.113,83	1,91	4.113,83	1,53	4.113,83	1,22	4.113,83	0,97	4.113,83	0,77
(-)Gastos operacionales	6.282,74	7,77	6.157,09	4,50	6.157,09	3,59	6.157,09	2,86	6.157,09	2,28	6.157,09	1,82	6.157,09	1,45	6.157,09	1,16
Total Gastos Fijos	65.355,73	80,80	37.708,52	27,58	37.708,52	22,00	37.708,52	17,54	37.708,52	13,99	37.708,52	11,16	37.708,52	8,90	37.708,52	7,09
Utilidad en Operación	-58.147,17	-71,89	-11.735,22	-8,58	3.433,18	2,00	24.631,45	11,46	53.944,14	20,01	94.125,74	27,84	127.611,64	30,10	169.602,96	31,91
(+)Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	514,98	0,30	3.694,72	1,72	8.091,62	3,00	14.118,86	4,18	19.141,75	4,52	25.440,44	4,79
Utilidad antes de Impuestos	-58.147,17	-71,89	-11.735,22	-8,58	2.918,21	1,70	20.936,73	9,74	45.852,52	17,01	80.006,88	23,67	108.469,89	25,59	144.162,51	27,12
(-)Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	729,55	0,43	5.234,18	2,43	11.463,13	4,25	20.001,72	5,92	27.117,47	6,40	36.040,63	6,78
Utilidad (Pérdida) Neta	-58.147,17	-71,89	-11.735,22	-8,58	2.188,65	1,28	15.702,55	7,30	34.389,39	12,76	60.005,16	17,75	81.352,42	19,19	108.121,89	20,34
(+)Depreciaciones	8.246,88		8.246,88		8.246,88		8.246,88		8.246,88		8.246,88		8.246,88		8.246,88	
(+)Amortizaciones	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(+/-)Variación capital trabajo	18.922,85		12.225,28		8.058,62		2.833,62		-3.718,52		-11.934,91		-22.238,27		-35.158,67	
Flujo de Caja	-30.977,44		8.736,94		18.494,15		26.783,05		38.917,74		56.317,12		67.361,03		81.210,09	

Finalmente de acuerdo a los datos antes presentados fue factible calcular tanto el VAN como el TIR para el presente proyecto considerando el año 2005 como el año 0 es decir el año en que se da a lugar la inversión inicial, los datos correspondientes al año 2006 al 2015 son la base para dicho cálculo.

En este punto son algunas las consideraciones que deben tomarse en cuenta para el cálculo del VAN y TIR presentados en la Tabla No. 31, dichas consideraciones se presentan a continuación:

1. Se estima como inversión inicial \$ 109692,48 que corresponde al 40% de la inversión total.
2. Los Flujos de Caja por los tres periodos (2006/2007/2008) corresponden a estados financieros presupuestados.
3. Los estados financieros por ejercicios restantes (2009 al 2015) corresponden a estructura de precios, costos y márgenes óptimo según comportamiento de producto y mercado.
4. La inversión en Capital de Trabajo es una fuente en primeros siete ejercicios y un uso en restantes tres ejercicios.
5. El método de evaluación por VAN (Valor actual neto) toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo.
6. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable por la Corporación, por debajo de la cual los proyectos de inversión no deben efectuarse.
7. Si el VAN de un proyecto es positivo , la inversión debe realizarse y si es negativo deberá rechazarse.
8. Las inversiones con VAN positivo incrementan el valor de la empresa, puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.
9. La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficios positivos sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos.
10. La empresa deberá realizar aquellos proyectos de inversión cuya TIR sea superior a la tasa de rendimiento exigida y rechazar proyectos con TIR inferior.

11. Si la tasa de descuento o rendimiento exigida por la corporación es del 10% y la TIR del proyecto es del 10.36%, el proyecto debería aceptarse, puesto que es más rentable que la tasa mínima exigida por los inversionistas, promotores del proyecto.

TABLA No. 31

Detalle / Años	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Periodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	-109.692,48										
Utilidad Neta		-72.467,50	-69.251,47	-58.147,17	-11.735,22	2.188,65	15.702,55	34.389,39	60.005,16	81.352,42	108.121,89
(+) Gasto Financiero		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad sin Gasto Financiero		-72.467,50	-69.251,47	-58.147,17	-11.735,22	2.188,65	15.702,55	34.389,39	60.005,16	81.352,42	108.121,89
(+) Depreciaciones		8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88	8.246,88
(+) Amortizaciones		96,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Provisión Incobrables		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Provisión Obsolesc Inventario		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Variación Capital Trabajo		84.285,48	35.846,77	18.922,85	12.225,28	8.058,62	2.833,62	-3.718,52	-11.934,91	-22.238,27	-35.158,67
Flujo de Caja Neto	-109.692,48	20.160,86	-25.157,82	-30.977,44	8.736,94	18.494,15	26.783,05	38.917,74	56.317,12	67.361,03	81.210,09
Tasa de Descuento	10,00%	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,772	1,949	2,144	2,358	2,594
Valor Actual	-109.692,48	18.328,05	-20.791,59	-23.273,81	5.967,45	11.483,41	15.118,34	19.970,96	26.272,35	28.567,65	31.310,01
Valor Actual Neto	3.260,35										
TIR del Proyecto	10,36%										

Así pues el VAN es de \$3260.35, siendo un VAN positivo se tiene ya una primera impresión de que el proyecto debe realizarse de acuerdo a las expectativas de los inversionistas, por otro lado el TIR es de 10,36% el cual es como ya se dijo anteriormente superior al rendimiento mínimo esperado por los promotores del proyecto. En este punto resulta importante señalar que como en todo cálculo de estos dos indicadores se ha trabajado sobre proyecciones esperadas de acuerdo al comportamiento de mercado y a los cambios y acciones que se propone implementar en la corporación, de esta manera se sabe de antemano que ya en la práctica estos valores pueden variar dando como resultado indicadores diferentes, lo que se debe tomar en cuenta por lo tanto es que un valor actual neto positivo refleja ya una buena posición en cuanto a la puesta en marcha de proyecto y por su parte la TIR debe tender a reflejar un rendimiento superior del esperado por los inversionistas del proyecto.

En la Tabla No. 32 se presenta la Tabla de Amortización de la inversión inicial a una tasa de rendimiento del 10,36% (TIR).

TABLA No. 32

TABLA DE AMORTIZACIÓN CON TIR

Periodo Año	Capital	TIR 10,36%	Exigible	Abono	Saldo	Abono a Capital	Capital Acumulado	Interés Acumulado
1	109.692,48	11.369,40	121.061,88	20.160,86	100.901,02	8.791,46	8.791,46	11.369,40
2	100.901,02	10.458,19	111.359,21	-25.157,82	136.517,03	-35.616,01	-26.824,55	21.827,59
3	136.517,03	14.149,71	150.666,74	-30.977,44	181.644,18	-45.127,15	-71.951,70	35.977,30
4	181.644,18	18.827,05	200.471,23	8.736,94	191.734,29	-10.090,11	-82.041,81	54.804,35
5	191.734,29	19.872,87	211.607,16	18.494,15	193.113,01	-1.378,72	-83.420,53	74.677,22
6	193.113,01	20.015,77	213.128,78	26.783,05	186.345,73	6.767,28	-76.653,25	94.692,99
7	186.345,73	19.314,36	205.660,08	38.917,74	166.742,34	19.603,39	-57.049,86	114.007,35
8	166.742,34	17.282,50	184.024,84	56.317,12	127.707,72	39.034,62	-18.015,24	131.289,85
9	127.707,72	13.236,65	140.944,36	67.361,03	73.583,33	54.124,39	36.109,15	144.526,50
10	73.583,33	7.626,76	81.210,09	81.210,09	0,00	73.583,33	109.692,48	152.153,26
Total	109.692,48	152.153,26	261.845,74	261.845,74		109.692,48		

3.6 ANÁLISIS PRODUCCIÓN (COMPARATIVO HISTÓRICO – PROYECTADO)

Las Tablas No. 33 y 34 reflejan los datos históricos y proyectados de las unidades producidas así como del costo de producción de las tres líneas de productos.

En la Tabla No. 33 (datos históricos), puede constatarse los niveles de producción en las tres líneas de productos, resaltando que en el caso de marroquinería y confecciones su producción se inicia en el año 2004 y a muy baja escala, prácticamente se hablaba de producción bajo pedido, por tal motivo los costos unitarios son elevados, y en el año 2005 para estos dos rubros el total de costos indirectos de fabricación se cargaban al producto calzado, rubro en el que la producción se daba sin ninguna planificación sobre el tipo de calzado que se requería sino que se consideraba únicamente la disponibilidad de materia prima para la producción de los mismos. Por otra parte también puede constatarse que los costos unitarios de producción son elevados en las tres líneas, pero desafortunadamente no puede considerarse este dato como real ya que en los componentes del costo, (MPD, MOD, CIF), se encuentran rubros que no debían constar y faltan rubros que definitivamente son parte del costo.

TABLA No. 33

	CALZADO			MARROQUINERIA			CONFECCIONES		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
U. Producidas	1291	2221	2847		150	180		10	12
Costo de Producción	52422,2	79984,6	51086,1	0	7658,91	330,95	0	6412,3	2924,78
MPD	19331,9	36611,9	25423,7	0	511,56	308,55	0	3426,55	2206,46
MOD	16582,6	23131	11258,8	0	4884,41	22,4	0	890	718,32
CIF Variable	4258,13	3917,44	5441,96	0	290,71	0	0	123,52	0
CIF Fijo	12249,6	16324,3	8961,72	0	1972,23	0	0	1972,23	0
Costo Unit. Producción	40,61	36,01	17,94		51,0594	1,84		641,23	243,73

TABLA No. 34

	CALZADO			MARROQUINERIA			CONFECCIONES		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
U. Producidas	676	1482,00	2106	240	330,00	650	20	50,00	68
Costo de Producción	21.471,10	34.861,39	45.137,88	4.354,26	4.862,54	5.971,35	3.765,61	5.297,64	6.441,96
MPD	7.443,17	16766,76	23476,04	996,97	1382,07	2071,9	576,206	1570,19	2272,31
MOD	3.083,38	5871,732	8352,27	720,28	828,96	1187,96	580,647	1090,77	1510,51
CIF Variable	1.044,91	2296,258	3355,255	41,41	55,91	115,895	13,16	41,08	63,5523
CIF Fijo	9.899,64	9926,64	9954,315	2595,6	2595,6	2595,6	2595,6	2595,6	2595,6
Costo Unit. Producción	31,76	23,52	21,43	18,14	14,73	9,19	188,28	105,95	94,73

En los tres años siguientes (datos presupuestados), Tabla No. 34, puede notarse que a pesar de que el costo unitario de producción en las tres líneas aun es alto, disminuye año a año, lo que de hecho representa una recuperación, de igual manera la producción va incrementándose de acuerdo a los requerimientos del mercado, de modo que pueda mantenerse también un inventario controlado y que en lo posible no genere costos innecesarios, para el producto calzado del año 2006 al 2008 se da una disminución del costo unitario de producción del 33%, para el caso de marroquinería la disminución es del 49% y para confecciones la disminución es del 50%. Una mejor distribución y manejo de los costos ha permitido esta mejora, aun no se alcanza el objetivo deseado pero las variaciones presupuestadas son una buena señal. Por otra parte los componentes del costo reflejan datos reales y se encuentran asignados a cada línea de producto de acuerdo a su utilización.

3.7 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La Tabla No. 35 muestra los puntos de equilibrio para los 3 años proyectados, puede notarse que para alcanzar dicho nivel de ventas que implica el paso de pérdida a utilidad aún es necesario implementar estrategias que permitan alcanzar un mejor nivel de ventas o en su defecto una disminución mayor de los costos de producción así como de los gastos que se generan en la CORPREC.

TABLA No. 35

Detalle	PROYECTADO 2006			PROYECTADO 2007			PROYECTADO 2008		
	Calzado	Marroq.	Confeccion	Calzado	Marroq.	Confeccion	Calzado	Marroq.	Confeccion
Ventas	79659,69	1397,01	3500,95	52960,02	2036,85	3763,31	72978,90	2806,77	5102,83
(-)Costo de Ventas	64212,66	685,80	5536,15	35992,62	3095,63	4522,78	43938,51	4755,66	4986,95
Margen Bruto	15447,03	711,21	-2035,20	16967,40	-1058,78	-759,47	29040,39	-1948,89	115,88
(-)Gastos Variables	3584,69	62,87	157,54	2383,20	91,66	169,35	3284,05	126,30	229,63
Margen Contribución	11862,34	648,34	-2192,74	14584,20	-1150,44	-928,82	25756,34	-2075,19	-113,75
(-)Cif Fijos	9899,64	2595,60	2595,60	9926,64	2595,60	2595,60	9954,32	2595,60	2595,60
(-)Gastos Pers.-Estruc.-Oper.	47064,00	365,09	0,00	46419,93	292,07	0,00	46027,72	233,66	0,00
Total Gastos Fijos	56963,64	2960,69	2595,60	56346,57	2887,67	2595,60	55982,04	2829,26	2595,60
Utilidad antes Interés e Imptos	-45101,30	-2312,35	-4788,34	-41762,37	-4038,11	-3524,42	-30225,70	-4904,45	-2709,35
(-)Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes Impuestos	-45101,30	-2312,35	-4788,34	-41762,37	-4038,11	-3524,42	-30225,70	-4904,45	-2709,35
(-)Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	-45101,30	-2312,35	-4788,34	-41762,37	-4038,11	-3524,42	-30225,70	-4904,45	-2709,35
Unidades Vendidas	3175,00	289,00	31,00	1864,00	401,00	61,00	2424,00	711,00	77,00
P.V.P Promedio Unitario	25,09	4,83	112,93	28,41	5,08	61,69	30,11	3,95	66,27
Costo de Ventas promedio unit.	20,22	2,37	178,59	19,31	7,72	74,14	18,13	6,69	64,77
Gastos variables promedio unit.	1,13	0,22	5,08	1,28	0,23	2,78	1,35	0,18	2,98
Margen Contribución %	14,89	46,41	-62,63	27,54	-56,48	-24,68	35,29	-73,94	-2,23
Punto Equilibrio Unidades	15246,53	1319,74	-36,70	7201,63	-1006,53	-170,47	5268,62	-969,36	-1757,02

En la Tabla No. 36 por otra parte se simula una proyección para 3 años más con el objeto de determinar cuando la CORPREC podrá alcanzar un nivel de ventas que le represente ya no una pérdida sino una utilidad.

Es así que se identifica que para el año 2011, es decir, tres años más de los ya presupuestados la CORPREC alcanzaría ya un nivel de utilidad en dos de sus líneas de productos, calzado y confecciones. La proyección para estos tres años adicionales se ha realizado considerando los siguientes aspectos:

* Un incremento del 25% en las ventas con respecto al año anterior en las 3 líneas de productos.

* Una disminución del costo de ventas del 8% anual para el caso de calzado, del 20% anual para marroquinería y 15% anual para confecciones, estos porcentajes son estimados considerando la tendencia que se ha presentado en los tres años proyectados (2006 – 2008).

- * Los Gastos Variables para las tres líneas representan el 4% de las ventas.
- * Tanto los CIF Fijos Como los Gastos de Personal – Estructura y Operación se incrementan en un 5% en las tres líneas con respecto al año anterior en los tres años adicionales proyectados.

TABLA No. 36

Detalle	PROYECTADO 2009			PROYECTADO 2010			PROYECTADO 2011		
	Calzado	Marroq.	Confección	Calzado	Marroq.	Confección	Calzado	Marroq.	Confección
Ventas	91223,63	3508,46	6378,54	114029,53	4385,58	7973,17	142536,91	5481,97	9966,46
(-)Costo de Ventas	47436,285	5227,61	5230,40	50172,99	5657,40	5342,03	51313,29	5975,35	5182,56
Margen Bruto	43787,34	-1719,15	1148,14	63856,54	-1271,82	2631,15	91223,63	-493,38	4783,90
(-)Gastos Variables	1751,49	-68,77	45,93	2554,26	-50,87	105,25	3648,95	-19,74	191,36
Margen Contribución	42035,85	-1650,38	1102,21	61302,28	-1220,94	2525,90	87574,68	-473,64	4592,55
(-)CIF Fijos	10452,04	2725,38	2725,38	10974,64	2861,65	2861,65	11523,37	3004,73	3004,73
(-)Gastos Pers.-Estruc.-Oper.	48329,11	245,34	0,00	50745,56	257,61	0,00	53282,84	270,49	0,00
Total Gastos Fijos	58781,142	2970,723	2725,38	61720,1991	3119,259	2861,649	64806,2091	3275,222	3004,7315
Utilidad antes Interés e Imptos	-16745,3	-4621,104	-1623,1687	-417,9231	-4340,204	-335,7482	22768,4709	-3748,865	1587,8156
(-)Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes Impuestos	-16745,3	-4621,104	-1623,1687	-417,9231	-4340,204	-335,7482	22768,4709	-3748,865	1587,8156
(-)Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	-16745,3	-4621,104	-1623,1687	-417,9231	-4340,204	-335,7482	22768,4709	-3748,865	1587,8156
Unidades Vendidas	3151,2	924,3	100,1	4096,56	1201,59	130,13	5325,528	1562,067	169,169
P.V.P Promedio Unitario	28,95	3,80	63,72	27,84	3,65	61,27	26,76	3,51	58,91
Costo de Ventas promedio unit.	15,05	5,66	52,25	12,25	4,71	41,05	9,64	3,83	30,64
Gastos variables promedio unit.	0,56	-0,07	0,46	0,62	-0,04	0,81	0,69	-0,01	1,13
Margen Contribución %	46,1	-47,0	17,3	53,8	-27,8	31,7	61,4	-8,6	46,1
Punto Equilibrio Unidades	4406,5	-1663,8	247,5	4124,5	-3069,8	147,4	3940,9	-10801,6	110,7

3.8 SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE

En cuanto a la satisfacción de los clientes en el punto de venta, resulta útil el realizar evaluaciones periódicas en los almacenes con el objeto de determinar el nivel de satisfacción de los compradores y de identificar aquellos factores que podrían mejorarse para brindar un mejor servicio. Por tal motivo como parte del presente trabajo y como una política de la corporación se elaboró una pequeña encuesta para los puntos de venta de modo que se pueda tener de manera más clara las apreciaciones de los consumidores con respecto a los almacenes, la atención en los mismos y el producto. En el Anexo No.5 se encuentra la encuesta que fue aplicada en esta primera etapa, la misma que podrá y deberá irse modificando y perfeccionando conforme se vayan realizando.

Los resultados de la encuesta realizada en los puntos de venta se encuentran detallados en el Anexo No. 6 pero a manera de resumen puede recalcarse lo siguiente:

Se realizaron en total 98 encuestas, el objetivo primordial de las mismas fue el tener una primera impresión de cómo esta la atención en los puntos de venta de manera global, y mostrar adicionalmente el valor de una encuesta como herramienta en estos casos.

Del total de los encuestados el 60% ya había visitado el almacén de la CORPREC en ocasiones anteriores.

Con respecto al producto y local, piensan que son muy satisfactorios la calidad del producto (24%), el diseño del producto (57%) y la variedad del producto (53%) son factores considerados como que pueden mejorarse; mientras que la ubicación del local es satisfactoria con un 78% al igual que la disposición de la mercadería calificada también como satisfactoria con un 57%.

Con respecto al servicio y atención del personal de ventas, se calificaron factores como atención personalizada, amabilidad, paciencia, entre los principales, obteniendo calificaciones superiores al 80%, excepto en el conocimiento del producto por parte del personal que fue calificado como Bueno con un 51%.

El 92% considera que los precios son normales, acorde al mercado y de acuerdo a las características del producto.

El 53% de las personas que ingresaron al local, encontraron la prenda que buscaban y la adquirieron, el 47% no consiguió lo que buscaba, dentro de este último porcentaje se buscaban calzado de hombre (35%), calzado de mujer (24%), chaqueta (11%), carteras y correas de varios colores (7%) entre los principales.

El 92% de las personas encuestadas volverían a visitar el almacén debido a que consideran que es un buen calzado (11%), buenos precios y lindos modelos (6%), buena atención (4%); aunque cabe recalcar que 68% no supieron dar una razón específica por la cual regresarían al almacén en otra oportunidad aun afirmando que lo harían.

Dentro de las principales sugerencias o recomendaciones recibidas se encuentran: que se fabriquen una mayor variedad de modelos de calzado (43%); que se fabriquen “conjuntos”, es decir, zapatos – cinturón y chaqueta de igual color (7%); que se fabriquen una mayor variedad de diseños en las tres categorías (14%); que no se incrementen los precios (6%).

CAPITULO 4. ESTUDIO SOCIAL Y LEGAL

4.1 ASPECTOS TRIBUTARIOS, SOCIETARIOS Y LABORALES

4.1.1 ASPECTOS TRIBUTARIOS

La CORPREC al ser un ente jurídico que realiza actividades de orden económico se constituye en un sujeto pasivo de tributos, ya sea en calidad de contribuyente (por sus propios impuestos) o en calidad de responsable (por los impuestos retenidos a terceros)

A continuación se describe brevemente las principales obligaciones tributarias a las cuales se halla sujeta la CORPREC:

* Impuesto a la Renta: pagadero en forma anual. Período fiscal se cierra al 31 de diciembre de cada año. Para ello se requiere que los balances e informes de los administradores hayan sido previamente aprobados. La tarifa vigente es del 25% sobre la base imponible.

* Impuesto al valor agregado (IVA): prácticamente la totalidad de las transferencias de bienes o prestación de servicios están gravados con IVA tarifa 12%. Las ventas están gravadas con IVA 12% debiendo dicho impuesto ser facturado y recaudado; de igual manera las compras que realice la compañía estarán también gravadas con IVA 12% debiendo dicho impuesto ser pagado.

* Agente de retención: La CORPREC se constituye en agente de retención del impuesta a la renta e impuesto al valor agregado, en los casos y porcentajes establecidos por la Ley, debiendo pagar dichos valores al Fisco en el mes siguiente a aquel en el cual se realizó la retención.

4.1.2 ASPECTOS SOCIETARIOS

* Patente Municipal: todos los comerciantes e industriales que operen en un cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico, están obligados al pago del impuesto de patente municipal anual y mensual. La patente

mensual se fija por cada municipio y se paga normalmente en forma acumulada hasta el 30 de enero de cada año. Tanto la patente mensual como la anual en el primer año se fija y paga una vez que termine el proceso de constitución de la compañía cuando esta inicia sus actividades.

* Impuesto municipal del 1.5 por mil sobre los activos totales: son sujetos pasivos de este impuestos las sociedades domiciliadas en un cantón determinado, que ejerzan habitualmente actividades comerciales, industriales y financieras. Este impuesto se pagará hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta. El impuesto es del 1.5 por mil sobre los activos totales menos las obligaciones de hasta un año plazo y los pasivos contingentes, determinados en la declaración de impuesto a la renta del año anterior.

4.1.3 ASPECTOS LABORALES

* Obligaciones laborales y sociales: La CORPREC al contar con trabajadores contratados directamente bajo relación de dependencia está obligada al pago de prestaciones laborales tales como horas extras, vacaciones, décimo tercera y décimo cuarta remuneración, utilidades adicionales a las prestaciones de seguridad social tales como aportes patronales y fondos de reserva.

4.2 OTRAS LEYES

4.2.1 LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Un aspecto a tomarse en cuenta es que la actividad y por lo tanto los productos que ofrece la CORPREC deben estar enmarcadas bajo las disposiciones expedidas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Esta Ley basada en los derechos de los consumidores, sanciona la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas y el incumplimiento de las normas de calidad. Bajo estos parámetros cualquier información que se de al consumidor acerca de los productos debe ser clara y sincera y que muestre los beneficios y características reales del producto.

4.2.2 ACTITUD DEL GOBIERNO LOCAL Y DE LA POBLACIÓN HACIA LA EMPRESA

En el país se ha iniciado una campaña de defensa de los productos nacionales. Sus promotores la sostienen por la necesidad de generar más empleo, mayor riqueza y progreso para las empresas y la misma ciudadanía, todo lo que redundaría en una menor emigración.

El objetivo es proteger la producción nacional. Las crecientes importaciones de los últimos años se han transformado en una gran invasión. Existen manufactureras extranjeras que están desplazando a los bienes de origen nacional. Una infinidad de empresas se transforman en importadoras de los bienes que antes producían.

El Gobierno y su política económica está buscando estimular el ahorro interno y canalizar la inversión hacia actividades que generen la mayor cantidad de empleo y ofrezcan bienes para un consumo masivo. Esta oferta a su vez debe sustentarse en un fortalecimiento de la capacidad de compra interna a través de una política salarial dinámica.

Es necesario hacer realidad el slogan de la campaña de ¡Elige siempre lo nuestro!, empezando por revalorizar el concepto de “hecho en Ecuador”, no solo a nivel de los productos sino a nivel de servicios. Más aún es necesario valorar lo nuestro considerando que los artículos de cuero son una muestra de nuestra cultura y nuestra raíces, es algo que nos caracteriza y por lo que año tras año tenemos muchos más visitantes extranjeros que acuden no solo a Cotacachi sino a otras ciudades que ofrecen productos manufacturados en cuero solo para adquirir una o varias prendas; si ellos valoran de esta manera estos productos más aún deberíamos hacerlo nosotros que los tenemos a la mano haciendo conciencia que no solo contribuimos a que este mercado crezca sino a dar un mayor valor a nuestra cultura, nuestras tradiciones y nuestros productos.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La industria del cuero es una industria en crecimiento en nuestro país, son algunas las provincias en las que se desarrolla esta actividad como parte propia de su identidad y su tradición. Cotacachi es una de las ciudades visitadas y reconocidas por los artículos de cuero que en ella se fabrican y comercializan. La CORPREC, corporación dedicada precisamente a esta actividad cuenta con sus instalaciones en esta ciudad.

El presente proyecto ha tratado de dar un enfoque integral y de empresa a la CORPREC, inicialmente al analizar la actividad que desempeña la misma, sus componentes, personal y áreas se logró una visión general de cual era su situación, sus fortalezas y debilidades; adicionalmente esta información fue complementada con un análisis del sector y la industria en la cual compete identificando así las oportunidades y amenazas a las que se veía expuesta la corporación objeto del presente estudio.

Algunas dificultades se presentaron al momento de realizar un análisis interno de la corporación, así por ejemplo no se encontró una estructura organizacional definida con áreas, funciones y responsables.

Los informes financieros por ejemplo se realizaron de forma totalmente extemporánea lo que de hecho dificultaba el poder contar con un presupuesto basado en información histórica, la información que se manejaba era del momento; una vez finalizados dichos reportes fue factible la elaboración del presupuesto que se presenta en el presente proyecto modificando sobre la marcha algunos aspectos que de una u otra manera afectaban los resultados obtenidos.

Algunas correcciones se realizaron sobre la marcha en cuanto a la información financiera, así por ejemplo, se analizaron costos y gastos reduciéndolos de ser

posible pero aún manteniéndolos en un margen real, se tomaron decisiones sobre la acción a poner en marcha con respecto a los inventarios principalmente a aquellos obsoletos que han permanecido intactos durante mucho tiempo generando un costo elevado a la corporación.

Por otra parte no se contó con información de mercado sobre la cual pudieran establecerse estrategias inmediatas, por tal motivo fue necesario desarrollar investigaciones de mercado en el campo y en el punto de venta buscando obtener información que contribuya a brindar un mejor servicio y producto de acuerdo a las exigencias y requerimientos del cliente en la actualidad; esta por ejemplo fue una actividad que por primera vez se ponía en marcha en todo el tiempo de actividad de la corporación.

De esta forma es importante conocer que durante los tres años proyectados 2006 – 2007 – 2008 en el presente trabajo la intención principal fue realizar un rediseño y reestructuración de la información en base a los datos históricos que se tuvieron a la mano, en la proyección presentada ya se han considerando acciones correctivas como la liquidación del inventario obsoleto, reubicación de los diferentes rubros componentes del costo; en sí se realizó una depuración de balances en base a acciones reales que pueden llevarse a cabo, muchas de ellas de hecho ya han iniciado su aplicación; la idea como se ha mencionado anteriormente es ir contando con información más real y confiable que permita tomar decisiones sobre la marcha y aunque lenta muestren una recuperación de la corporación.

Los resultados que se proyectan no son precisamente los que se esperarían pero no por ello son desalentadores, comparando proyecciones contra datos históricos es evidente la mejoría; la recuperación de la corporación es lenta pero de hecho se está dando, sería fácil proyectar crecimientos en ventas elevados o reducciones de costos más favorables pero la idea es proyectarse en base a situaciones reales factibles que a largo plazo generarán resultados positivos para la corporación y como puede evidenciarse en el Análisis del Punto de Equilibrio podría considerarse que a mediano plazo, (6 años aproximadamente), la CORPREC, podrá generar una utilidad, la misma que le permita emprender

acciones para las que necesita de un cierto capital y que por el momento no pueden ponerse en marcha dadas las condiciones actuales de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Son algunas las consideraciones que pueden tomarse a manera de recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas, así, la estructura organizativa, las funciones y responsables bien definidas para los diferentes cargos y la comunicación entre áreas dentro de toda organización son esenciales y constituyen el pilar fundamental para tener información al día y confiable; cuando cualquiera de estos aspectos falta o es insuficiente surgen problemas que a la larga generan un costo en muchas ocasiones significativo a la empresa, así por ejemplo, puede darse que más de una persona esté encargada de una misma actividad con lo cual se descuidan otras que pueden ser de igual o mayor importancia, o que no se identifique de manera clara cual es el real cuello de botella de una actividad atacando así problemas que son consecuencia mas no causa.

Es importante el manejar información real y proyectada de modo que puedan medirse sobre la marcha los resultados que se van obteniendo y tomar acciones correctivas de ser el caso.

El área de ventas y mercadeo es otra de las áreas cuya actividad debe fomentarse en toda organización ya que contribuye no solo a la consecución del objetivo primordial del área en sí, el incremento de ventas; sino que colabora con el mejor desempeño de las demás áreas. El tener las herramientas necesarias para identificar los nuevos requerimientos del mercado, las nuevas necesidades de los compradores, nuevos productos de la competencia, tendencias, etc.; y tener la habilidad para comunicar de estas necesidades a la empresa es esencial ya que se conoce que es la empresa que sabe llegar al mercado la que tiene un factor crítico de éxito en sus manos.

En definitiva es el afán de este trabajo el constituirse en una guía para las empresas productoras y comercializadoras de cuero, en ella encontrarán herramientas valiosas que pueden contribuir a mejorar uno o más aspectos de su actividad, por otra parte para la CORPREC no solo ha representado una ayuda en cuanto a su reorganización sino un nuevo comienzo en varias de las actividades que se desempeñan, una guía para plantearse nuevos objetivos y una herramienta para lograr la consecución de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Abell D.F., Hammond J.S, *Planeación Estratégica de Mercadeo*, CECSA, México, 1997
2. Burnett J. , *Promoción: Conceptos y Estrategias*; McGraw-Hill, Bogotá, 1996
3. Hill WL, Charles, *Administración Estratégica*, México, McGraw-Hill, 1996
4. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, 1982.
5. Kotler P., *Dirección de Mercadotecnia*; Prentice Hall, 8va Edición, México, 1996.
6. Página en Internet; www.cotacachi.gov.ec
7. Página en Internet, www.elmercurio.com.ec
8. Paz Ruiz, Gerardo Román, *Plan Estratégico de Mercadeo para la implantación de una microempresa de confección de ropa de cuero en la ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura*, (2003), Escuela Politécnica Nacional.
9. Información financiera, contable, administrativa, ventas, producción, CORPREC años 2003 – 2004 – 2005

ANEXOS

		PAG.
Anexo No. 1	Necesidades y Objetivos de Investigación.....	120
Anexo No. 2	Encuesta (Información de Mercado).....	121
Anexo No. 3	Matriz Estratégica de Planeación de Marketing.....	124
Anexo No. 4	Información Financiera Auxiliares.....	125
	Estado de Costo de Producción y Venta	125
	Distribución Mensual por Proyecto MOD	130
	Consumo de Materia Prima y Materiales	133
	CIF Fijos y Variables por Proyecto	134
	Detalle de Venta Mensual	138
	Detalle Gtos. Venta, Personal, Estructura y Operaciones	141
Anexo No. 5	Encuesta Puntos de Venta.....	146
Anexo No. 6	Resultados Detallados Encuesta Puntos de Venta....	147

ANEXO No. 1

NECESIDADES Y OBJETIVOS DE INFORMACION

NECESIDADES DE INFORMACION

HABITOS DE CONSUMO

- Objetivo 1:** Determinar la preferencia por compra artículos de cuero legítimo
Objetivo 2: Determinar la frecuencia de renovación de los artículos de cuero (zapatos, chaquetas, cinturones)
Objetivo 3: Determinar el canal utilizado para adquirir dichos artículos
Objetivo 4: Identificar las empresas, almacenes, lugares preferidos para adquirir dichos artículos

COMPORTAMIENTO DE COMPRA

- Objetivo 5:** Conocer las razones por las que se prefiere los artículos de cuero
Objetivo 6: Determinar quién influye en la compra
Objetivo 7: Determinar quién decide en la compra
Objetivo 8: Determinar las razones vinculadas a ocasiones de consumo que motiven la compra del producto
Objetivo 9: Determinar las razones vinculadas a estilos de vida que motiven el uso del producto
Objetivo 10: Determinar las razones vinculadas a ventajas buscadas que motiven el uso del producto

EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR EN CUANTO AL PRODUCTO

- Objetivo 11:** Determinar preferencias de opciones de colores, texturas, diseños
Objetivo 12: Determinar la preferencia por un local más accesible al consumidor
Objetivo 13: Determinar la intención de compra del producto
Objetivo 14: Determinar características esperadas en el producto que generen un beneficio

EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR EN CUANTO A CANALES DE DISTRIBUCION

- Objetivo 15:** Definir los canales existentes en el mercado de comercialización de artículos de cuero
Objetivo 16: Determinar la preferencia en el sector de la ciudad para la ubicación de locales
Objetivo 17: Definir los canales de preferencia para este tipo de producto
Objetivo 18: Valorar la opción de venta por catálogo

EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR EN CUANTO A PRECIO

- Objetivo 19:** Identificar la cantidad promedio destinada a la compra de estos artículos
Objetivo 20: Determinar la forma preferida de pago de los consumidores

EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR EN CUANTO A PROMOCION

- Objetivo 21:** Identificar los medios de comunicación y/o publicitarios por medio de los cuales los clientes quisieran conocer el producto
Objetivo 22: Determinar las herramientas de promoción de ventas adecuadas para este tipo de producto

DIFERENCIACION

- Objetivo 23:** Analizar los aspectos diferenciadores y de posicionamiento de este tipo de producto
Objetivo 24: Evaluar el valor percibido del producto frente al precio básico (Value for money)

ESTABLECER UNA POSIBLE DEMANDA POTENCIAL EN BASE A INTENCION DE COMPRA
FRECUENCIA Y GASTO PROMEDIO

DATOS DE CLASIFICACION

CIUDAD
 SECTOR
 EDAD
 SEXO
 ESTADO CIVIL
 ACTIVIDAD LABORAL
 LUGAR DE TRABAJO
 INGRESOS MENSUALES
 NOMBRE EMPRESA
 ACTIVIDAD
 CARGO QUE OCUPA

ANEXO No. 2

ENCUESTA INFORMACION DE MERCADO

1. Le gustan los artículo de cuero?

SI _____ NO _____ Por qué?

2. Acostumbra visitar Cotacachi para realizar sus compras?

SI _____ NO _____ Por qué?

3. Cuáles son los lugares / locales preferidos aquí en Cotacachi?

LOCAL	SEÑALE	LOCAL	SEÑALE
Happy Horse		Creaciones Sheyla	
Manufacturas Flores		Emanuel's	
Botas Sandoval		Calzado Vaness	
Pichavi		Creaciones Milton	
Creaciones Karina		Totto's	
Otros: _____			

4. Por qué compra o compraría en Cotacachi? Señale los principales

FACTORES	SEÑALE	FACTORES	SEÑALE
PRODUCTO		LOCAL	
Precio		Ubicación en la ciudad	
Diseños / modelos exclusivos		Tamaño del local	
Diseños a la moda		Disposición de la mercadería	
Variedad de colores		Carteles promocionales a la vista	
Calidad del producto		Promociones frecuentes	
Disponibilidad / stock		Crédito o facilidad de pago	
Otro: _____		Otros: _____	

OTROS FACTORES	SEÑALE
Paseo (visita ocasional)	
Ferías	
Otros: _____	

5. Generalmente donde realiza sus compras cuando se trata de comprar artículos de cuero?

LUGAR	SEÑALE
Centros Comerciales	
Puntos de fábrica	
Almacenes en ciudad, dónde?	
No tiene un lugar específico	
Otros: _____	

6. Por qué prefiere los lugares antes mencionados?

FACTORES	OPCION A	OPCION B	OPCION C
Precio			
Diseños / modelos exclusivos			
Diseños a la moda			
Variedad de colores			
Promociones frecuentes			
Crédito o facilidad de pago			
Cercanía del local / ubicación			
Otro: _____			

7. Adicional al cuero le gusta algún otro material en zapatos, chaquetas, cinturones?

FACTOR	SEÑALE
Cuerina	
Plástico	
Tela / Lona	
Le es indiferente	
Otros: _____	

8. Que características del producto lo motivarían a optar por artíc. de cuero en lugar de artículos de cualquier otro material?

FACTOR	SEÑALE
Calidad del producto	
Precio (oferta – promoción)	
Durabilidad del producto	
Apariencia del producto	
Otros:	

9. Quién influye para la realización de sus compras de este tipo de artículos? (escoja una opción)

7. Padres _____ d. Amigos _____
 8. Hermanos _____ e. Nadie _____
 c. Hijos _____ f. Otros (especifique quien) _____

10. Quién toma la decisión de realizar la compra? (Escoja 1 opción)

6. Padres _____ d. Amigos _____
 7. Hermanos _____ e. Nadie _____
 c. Hijos _____ f. Otros (especifique quien) _____

11. Calificar los siguientes factores que lo llevarían a comprar un artículo de cuero?

Factores	Muy importante	Importante	Nada importante
OCASIONES DE CONSUMO			
Llamada de promoción del producto			
Visita a ferias relacionadas			
Un solo lugar especializado para estos artículos			
Promociones de venta			
Compromiso social			
Compra u obsequio de un artículo de este tipo			
VENTAJAS BUSCADAS			
Garantía de producto			
Durabilidad de la prenda			
versatilidad de la prenda			
Disponibilidad de varios puntos de venta			
Variedad de texturas			
Variedad de diseños			
Variedad de colores			
ESTILOS DE VIDA			
Viste únicamente artículos de cuero			
Participación gratuita en demostraciones del proceso de elaboración del producto			

12. Le gustaría que en su ciudad existiera un local en el que se comercialicen los artículos que encuentra en Cotacachi?

Sí _____ No _____

En qué lugar / sector (norte – sur – centro- ubicación exacta de ser posible) _____

13. Qué precio le parece adecuado para las siguientes prendas, considere los más altos estándares de calidad?

ARTICULOS	DE \$5 – \$10	DE \$10 – \$20	DE \$20 – \$30	DE \$30 – \$40	DE \$40 – \$50	MAS DE \$50
Zapatos Mujer						
Zapatos Hombre						
Botas Mujer						
Botas Hombre						
Chaqueta Mujer						
Chaquetas Hombre						
Pantalones						
Cinturones						

14. Escoja su forma de pago preferida (a partir de):

7. Contado (Un solo pago) _____
 8. Financiamiento _____
 a. Tarjeta crédito _____ 3 6 9 12meses
 b. Débito cuenta corriente _____
 c. Débito cuenta ahorros _____
 9. Otros _____

15. Califique el atractivo de las siguientes factores

Factores	Muy atractivo	Atractivo	Nada atractivo
Descuento por número de prendas que compra			
Descuento por fechas especiales para comprador			
Descuento por un cliente adicional referido			
Descuento por temporada			

16. Escoja tres medios de comunicación y/o publicitarios por los que le gustaría informarse de este tipo de producto:

- a. Prensa _____
- b. Inserto Tarjeta Crédito _____
- c. Revistas _____
- d. Volantes _____
- e. Catálogos _____
- f. Televisión _____
- f. Otros _____

17. De existir la posibilidad de optar por una orden "bajo pedido", que factores serían los que más valoraría? (enumérelas en orden de importancia iniciando por 1)

FACTORES	IMPORTANCIA
Tiempo de entrega	
Precio	
Entrega a domicilio	
Variedad de colores y materiales	

DATOS DE CLASIFICACION

Ciudad _____		Sector _____	
Edad _____	Sexo F ___ M ___	Estado civil Soltero ___ Casado ___ Divorciado ___ Unión Libre ___ Viudo ___	
Actividad Laboral _____		Lugar de trabajo _____	
Ingresos mensuales USD 500 O MENOS _____		USD 501–USD 2.500 _____	USD 2.5001-USD 10.000 _____

Nosotros respetamos la confidencialidad de la información, únicamente si usted menciona su deseo de recibir información sobre nuestra nueva oferta a futuro, sera recontactado. Desea usted recibir información de nuestro producto?

Definitivamente si _____	Absolutamente no _____
Nombre: _____	
Teléfono: _____	
E-mail: _____	

ANEXO No. 3

MATRIZ ESTRATEGICA DE PLANEACION DE MARKETING

SEGMENTOS ATRACTIVOS	Personas de toda edad hombres y mujeres quienes gustan de realizar paseos en familia, acostumbran visitar ciudades cercanas a su ciudad de origen. GUSTAN además de las prendas de cuero por lo que precisamente una de sus opciones es Cotacachi. Al ser éstas compras ocasionales el nivel de ingresos no constituye una variable de peso, adicional a que los precios en esta ciudad son bastante asequibles.	
NICHOS POTENCIALES	Personas provenientes de Provincias diferentes a la de Imbabura quienes visitan Cotacachi entre 1 y 4 veces al año, gustan de las prendas de cuero y aprovechan las visitas mencionadas para adquirir uno o varios artículos. Generalmente realizan estas visitas en familia. Este grupo de personas tiende más a la compra de artículos de modelos, diseños y colores exclusivos y de moda.	Personas provenientes de ciudades dentro de la provincia de Imbabura, tales como Ibarra, Atuntaqui y Cotacachi entre las principales; estas personas visitan con mucha más frecuencia ésta ciudad. La tendencia de este grupo de personas es comprar prendas más para un uso diario, trabajos, escuelas, colegios. Su compra es de prendas mucho menos vistosas que las del nicho 1.
OPERTA SOLUCION PRODUCTO	Producto Básico: Vestido, comodidad, elegancia Producto Genérico: Artículos de cuero Producto Esperado: Cuero Legítimo, durabilidad, disponibilidad de tallas – modelos. Producto Aumentado: Variedad de colores, texturas, productos complementarios Producto Potencial: Facilidad de pago, presenciar proceso de elaboración, asesoría personalizada, servicio de arreglo inmediato	
MIX PRECIO	Zapatos: \$20 a \$35 Botas: \$30 a \$40 Cinturones: \$5 a \$10 Chaquetas: \$40 a \$50	Sujetos a modificación según características especiales Pago de contado – tarjeta de crédito Descuento consumidor final máximo del 15% Liquidación de artículos discontinuados
MIX DISTRIBUCION	Canal de cero niveles, también llamado canal de marketing directo. Cuatro puntos de venta propiedad de la CORPREC 2 Cotacachi, 1 Ibarra, 1 Sangolquí.	
MERCADO TOTAL APARENTE	2000 visitantes mensuales a la ciudad de Cotacachi	
DEMANDA POTENCIAL	2000 pares calzado entre damas caballeros y niños Incremento de esta cifra en un 30% año a año	
BENEFICIOS OFERTADOS	Promociones frecuentes, merchandising apropiado y vistoso Crédito / Facilidad de pago Diseños y modelos exclusivos Variedad de colores, diseños, texturas Descuento por número de prendas adquiridas Participación en ferias	
VALORES AGREGADOS DIFERENCIACION	Pichavi Shoes tomará en cuenta los beneficios ofertados valorados; por otra parte se enfocará a diferenciarse por ser la empresa que de la pauta en el lanzamiento de nuevos modelos y diseños, ser la pionera, que se sepa de antemano que si existe un local donde se encuentra de todo y productos novedosos es precisamente Pichavi Shoes.	
COMPETENCIA DIRECTA	Todas las empresas que desempeñan sus actividades en Cotacachi, entre las principales se encuentran: Botas Sandoval, Totto's, Manufacturas Flores y Calzado Vaness	
POSICIONAMIENTO	Ser la empresa reconocida como la única que se adelanta a las necesidades de los clientes, dar la pauta en cuanto a la fabricación y lanzamiento al mercado de nuevos e innovadores productos, ser los primeros en este sentido.	
P.U.V	"Aquí encuentra su estilo" / Slogan: "Pichavi Shoes: a la medida de su estilo"	
MIX PROMOCION	Referirse a la 2.3.2.4: Plan de Promoción	

ANEXO No. 4

INFORMACION FINANCIERA AUXILIAR

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA 2006 – 2007 – 2008

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2006													
PROYECTO CALZADO													
Detalle / O.P	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Invent inicial Materia prima	28.738,75	28.120,06	28.120,06	27.925,76	27.925,76	26.971,33	26.720,93	26.276,56	25.832,96	25.131,27	23.105,66	22.036,35	28.738,75
(+) Inv M.P y Material(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponible	28.738,75	28.120,06	28.120,06	27.925,76	27.925,76	26.971,33	26.720,93	26.276,56	25.832,96	25.131,27	23.105,66	22.036,35	28.738,75
(-) Invent final materia prima	28.120,06	28.120,06	27.925,76	27.925,76	26.971,33	26.720,93	26.276,56	25.832,96	25.131,27	23.105,66	22.036,35	21.295,58	21.295,58
Consumo Materia Prima	618,69	0,00	194,30	0,00	954,43	250,40	444,37	443,60	701,69	2.025,61	1.069,31	740,78	7.443,17
(+) Mano obra directa	242,31	66,67	154,49	66,67	330,13	154,49	242,31	242,31	421,42	681,42	330,13	330,13	3.083,38
(+) CIF variable	81,76	0,00	37,43	0,00	123,43	39,11	76,53	76,51	84,25	281,97	126,88	117,02	1.044,91
(+) CIF fijo	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	824,97	9.899,64
Costo total de producción	1.767,73	891,64	1.211,19	891,64	2.232,97	1.268,97	1.588,18	1.587,39	1.853,22	3.813,97	2.351,29	2.012,90	21.471,10
(+) Invent inicial P.P	2.189,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.189,23
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	3.956,96	891,64	1.211,19	891,64	2.232,97	1.268,97	1.588,18	1.587,39	1.853,22	3.813,97	2.351,29	2.012,90	23.660,33
(+) Invent inicial P.T	47.070,87	49.480,48	48.173,69	46.860,55	46.031,07	46.635,49	46.585,18	45.901,48	44.661,16	39.126,56	39.362,25	39.469,98	47.070,87
(-) Invent final P.T	49.480,48	48.173,69	46.860,55	46.031,07	46.635,49	46.585,18	45.901,48	44.661,16	39.126,56	39.362,25	39.469,98	36.120,27	36.120,27
Costo de ventas	1.547,35	2.198,42	2.524,34	1.721,12	1.628,55	1.319,28	2.271,88	2.827,71	7.387,82	3.578,28	2.243,57	5.362,60	34.610,92
Costo Ventas Acumulado	1.547,35	3.745,77	6.270,11	7.991,23	9.619,77	10.939,06	13.210,94	16.038,65	23.426,47	27.004,75	29.248,32	34.610,92	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2006													
PROYECTO MARROQUINERIA													
Detalle / O.P	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Invent inicial Materia prima	583,66	505,62	441,23	376,84	356,15	291,76	300,15	212,59	305,03	217,47	301,81	214,25	583,66
(+) Invent Materiales(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,00	0,00	180,00	0,00	180,00	0,00	180,00	720,00
Disponible	583,66	505,62	441,23	376,84	356,15	471,76	300,15	392,59	305,03	397,47	301,81	394,25	1303,66
(-) Invent final materia prima	505,62	441,23	376,84	356,15	291,76	300,15	212,59	305,03	217,47	301,81	214,25	306,69	306,69
Consumo de Materia Prima	78,04	64,39	64,39	20,69	64,39	171,61	87,56	87,56	87,56	95,66	87,56	87,56	996,97
(+) Mano obra directa	68,56	42,62	42,62	38,64	42,62	127,73	58,58	58,58	58,58	64,57	58,58	58,58	720,28
(+) CIF variable	6,72	1,72	1,72	1,69	1,72	5,56	3,44	3,44	3,44	5,09	3,44	3,44	41,41
(+) CIF fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2595,60
Costo total de producción	369,61	325,03	325,03	277,32	325,03	521,21	365,88	365,88	365,88	381,61	365,88	365,88	4354,26
(+) Invent inicial P.P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Invent final P.P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo total artículos manufac	369,61	325,03	325,03	277,32	325,03	521,21	365,88	365,88	365,88	381,61	365,88	365,88	4354,26
(+) Invent inicial P.T	1965,66	2.182,93	2.338,77	2.424,61	2.473,64	2.550,32	2.839,17	2.893,06	2.934,41	2.926,54	2.972,44	3.029,96	1965,66
(-) Invent final P.T	2.182,93	2.338,77	2.424,61	2.473,64	2.550,32	2.839,17	2.893,06	2.934,41	2.926,54	2.972,44	3.029,96	3.038,52	3.038,52
Costo de ventas	152,34	169,19	239,20	228,28	248,36	232,36	311,99	324,53	373,75	335,72	308,36	357,32	3281,40
Costo Ventas Acumulado	152,34	321,53	560,73	789,01	1.037,37	1.269,73	1.581,72	1.906,24	2.280,00	2.615,71	2.924,07	3.281,40	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA POR PROYECTO U.S.D / 2006													
PROYECTO CONFECCIONES													
Detalle / O.P	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Invent inicial Materia prima	5188,00	5188,00	5188,00	5188,00	5188,00	5008,36	5008,36	4732,44	4732,44	4732,44	4672,12	4672,12	5188,00
(+) Invent Materiales(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponible	5188,00	5188,00	5188,00	5188,00	5188,00	5008,36	5008,36	4732,44	4732,44	4732,44	4672,12	4672,12	5188,00
(-) Invent final materia prima	5188,00	5188,00	5188,00	5188,00	5008,36	5008,36	4732,44	4732,44	4732,44	4672,12	4672,12	4611,79	4611,79
Consumo de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00	179,64	0,00	275,92	0,00	0,00	60,32	0,00	60,32	576,21
(+) Mano obra directa	26,67	26,67	26,67	26,67	101,14	26,67	138,37	26,67	26,67	63,90	26,67	63,90	580,65
(+) CIF variable	0,00	0,00	0,00	0,00	3,76	0,00	5,64	0,00	0,00	1,88	0,00	1,88	13,16
(+) CIF fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2595,60
Costo total de producción	242,97	242,97	242,97	242,97	500,84	242,97	636,23	242,97	242,97	342,40	242,97	342,40	3765,61
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	242,97	242,97	242,97	242,97	500,84	242,97	636,23	242,97	242,97	342,40	242,97	342,40	3765,61
(+) Invent inicial P.T	8338,37	7905,47	7576,37	7246,41	6706,95	6290,86	5678,00	5690,16	5288,49	4792,32	4600,57	4343,66	8338,37
(-) Invent final P.T	7905,47	7576,37	7246,41	6706,95	6290,86	5678,00	5690,16	5288,49	4792,32	4600,57	4343,66	3972,23	3972,23
Costo de ventas	675,87	572,06	572,92	782,42	916,93	855,84	624,07	644,64	739,14	534,15	499,87	713,84	8131,75
Costo Ventas Acumulado	675,87	1247,94	1820,86	2603,28	3520,21	4376,05	5000,12	5644,76	6383,89	6918,04	7417,92	8131,75	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2007													
PROYECTO CALZADO													
Detalle / O.P	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Invent inicial Materia prima	21295,58	21295,58	18391,17	17586,04	16949,82	16949,82	15817,89	12508,15	10752,57	9714,55	5841,17	5841,17	21295,58
(+) Inv M.P y Material(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponible	21295,58	21295,58	18391,17	17586,04	16949,82	16949,82	15817,89	12508,15	10752,57	9714,55	5841,17	5841,17	21295,58
(-) Invent final materia prima	21295,58	18391,17	17586,04	16949,82	16949,82	15817,89	12508,15	10752,57	9714,55	5841,17	5841,17	4528,82	4528,82
Consumo Materia Prima	0,00	2904,40	805,14	636,22	0,00	1131,93	3309,75	1755,58	1038,02	3873,38	0,00	1312,36	16766,76
(+) Mano obra directa	66,67	896,59	343,31	251,09	66,67	343,31	1.081,01	712,16	343,31	1.173,23	66,67	527,73	5871,73
(+) CIF variable	0,00	385,76	115,78	85,45	0,00	133,50	456,36	277,01	130,68	514,37	0,00	197,36	2296,26
(+) CIF fijo	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	827,22	9926,64
Costo total de producción	893,89	5013,97	2091,44	1799,98	893,89	2435,95	5674,34	3571,97	2339,23	6388,19	893,89	2864,67	34861,39
(+) Invent inicial P.P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Invent final P.P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo total artículos manufac	893,89	5013,97	2091,44	1799,98	893,89	2435,95	5674,34	3571,97	2339,23	6388,19	893,89	2864,67	34861,39
(+) Invent inicial P.T	36120,27	34697,04	36562,93	35130,85	34540,65	33129,81	33701,61	36377,86	36322,57	29170,30	31035,69	29038,52	36120,27
(-) Invent final P.T	34697,04	36562,93	35130,85	34540,65	33129,81	33701,61	36377,86	36322,57	29170,30	31035,69	29038,52	25062,40	25062,40
Costo de ventas	2317,12	3148,07	3523,52	2390,18	2304,72	1864,15	2998,09	3627,26	9491,50	4522,80	2891,05	6840,78	45919,26
Costo Ventas Acumulado	2317,12	5465,19	8988,72	11378,90	13683,62	15547,77	18545,86	22173,12	31664,62	36187,42	39078,47	45919,26	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2007													
PROYECTO MARROQUINERÍA													
Detalle / O.P	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Invent inicial Materia prima	306,69	464,76	329,44	413,46	278,78	486,84	306,65	214,71	342,78	228,94	328,50	236,56	306,69
(+) Invent Materiale(compras)	250,00	0,00	250,00	0,00	300,00	0,00	0,00	220,00	0,00	200,00	0,00	400,00	1620,00
Disponible	556,69	464,76	579,44	413,46	578,78	486,84	306,65	434,71	342,78	428,94	328,50	636,56	1926,69
(-) Invent final materia prima	464,76	329,44	413,46	278,78	486,84	306,65	214,71	342,78	228,94	328,50	236,56	544,63	544,63
Consumo de Materia Prima	91,94	135,32	165,98	134,68	91,94	180,19	91,94	91,94	113,83	100,45	91,94	91,94	1382,07
(+) Mano obra directa	60,18	72,75	76,93	85,31	60,18	93,69	60,18	60,18	72,75	66,46	60,18	60,18	828,96
(+) CIF variable	3,61	5,39	5,42	7,16	3,61	5,54	3,61	3,61	5,39	5,34	3,61	3,61	55,91
(+) CIF fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60
Costo total de producción	372,03	429,75	464,63	443,46	372,03	495,73	372,03	372,03	408,27	388,55	372,03	372,03	4.862,54
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	372,03	429,75	464,63	443,46	372,03	495,73	372,03	372,03	408,27	388,55	372,03	372,03	4.862,54
(+) Invent inicial P.T	3.038,52	3.013,52	3.045,63	3.013,45	3.028,59	2.958,66	3.058,22	2.907,22	2.742,77	2.562,02	2.453,95	2.368,89	3.038,52
(-) Invent final P.T	3.013,52	3.045,63	3.013,45	3.028,59	2.958,66	3.058,22	2.907,22	2.742,77	2.562,02	2.453,95	2.368,89	2.209,83	2.209,83
Costo de ventas	397,02	397,64	496,81	428,32	441,96	396,16	523,03	536,47	589,02	496,61	457,09	531,09	5.691,23
Costo Ventas Acumulado	397,02	794,67	1.291,47	1.719,79	2.161,75	2.557,91	3.080,95	3.617,42	4.206,44	4.703,05	5.160,14	5.691,23	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA POR PROYECTO U.S.D / 2007													
PROYECTO CONFECIONES													
Detalle / O.P	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Invent inicial Materia prima	4611,79	4275,14	4149,16	3922,09	3608,87	3545,53	3482,89	3419,55	3419,55	3293,57	3167,59	3167,59	4611,79
(+) Invent Materiale(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponible	4611,79	4275,14	4149,16	3922,09	3608,87	3545,53	3482,89	3419,55	3419,55	3293,57	3167,59	3167,59	4611,79
(-) Invent final materia prima	4275,14	4149,16	3922,09	3608,87	3545,53	3482,89	3419,55	3419,55	3293,57	3167,59	3167,59	3041,61	3041,61
Consumo de Materia Prima	336,65	125,98	227,07	313,22	63,34	62,64	63,34	0,00	125,98	125,98	0,00	125,98	1570,19
(+) Mano obra directa	177,47	99,28	104,86	166,30	65,76	60,18	65,76	26,67	99,28	99,28	26,67	99,28	1.090,77
(+) CIF variable	7,85	3,91	3,95	7,77	1,97	1,93	1,97	0,00	3,91	3,91	0,00	3,91	41,08
(+) CIF fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60
Costo total de producción	738,28	445,46	552,18	703,59	347,37	341,05	347,37	242,97	445,46	445,46	242,97	445,46	5.297,64
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	738,28	445,46	552,18	703,59	347,37	341,05	347,37	242,97	445,46	445,46	242,97	445,46	5.297,64
(+) Invent inicial P.T	3.972,23	4.178,65	4.216,99	4.128,84	4.187,61	3.770,70	3.490,32	3.377,92	3.135,69	3.026,20	2.855,54	2.504,25	3.972,23
(-) Invent final P.T	4.178,65	4.216,99	4.128,84	4.187,61	3.770,70	3.490,32	3.377,92	3.135,69	3.026,20	2.855,54	2.504,25	2.151,48	2.151,48
Costo de ventas	531,86	407,12	640,33	644,81	764,29	621,43	459,77	485,20	554,95	616,12	594,26	798,23	7.118,38
Costo Ventas Acumulado	531,86	938,98	1.579,31	2.224,12	2.988,42	3.609,85	4.069,62	4.554,82	5.109,77	5.725,89	6.320,16	7.118,38	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2008													
PROYECTO CALZADO													
Detalle / O.P	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Invent inicial Materia prima	4528,82	3380,27	1900,30	1360,66	4184,82	8399,24	5315,45	7543,22	4114,94	7680,94	5055,16	2924,76	4528,82
(+) Inv M.P y Material(compras)	2000,00	0,00	0,00	3500,00	5000,00	0,00	5000,00	0,00	5000,00	0,00	0,00	2000,00	22500,00
Disponible	6528,82	3380,27	1900,30	4860,66	9184,82	8399,24	10315,45	7543,22	9114,94	7680,94	5055,16	4924,76	27028,82
(-) Invent final materia prima	3380,27	1900,30	1360,66	4184,82	8399,24	5315,45	7543,22	4114,94	7680,94	5055,16	2924,76	3552,77	3552,77
Consumo Materia Prima	3148,55	1479,97	539,64	675,84	785,58	3083,79	2772,22	3428,29	1434,00	2625,77	2130,41	1371,98	23476,04
(+) Mano obra directa	1.034,91	550,79	260,31	260,31	260,31	1.131,73	1.034,91	1.131,73	550,79	938,08	744,43	453,96	8352,27
(+) CIF variable	442,85	218,60	85,87	89,95	93,25	459,12	398,31	477,77	217,22	384,02	307,79	180,52	3355,25
(+) CIF fijo	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	9954,32
Costo total de producción	5455,84	3078,88	1715,35	1855,64	1968,67	5504,17	5034,96	5867,31	3031,53	4777,40	4012,15	2835,99	45137,88
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	5455,84	3078,88	1715,35	1855,64	1968,67	5504,17	5034,96	5867,31	3031,53	4777,40	4012,15	2835,99	45137,88
(-) Invent inicial P.T	25062,40	27811,92	27114,78	24480,30	23355,77	22439,84	25766,98	27201,16	28817,32	21160,98	20718,32	21463,89	25062,40
(-) Invent final P.T	27811,92	27114,78	24480,30	23355,77	22439,84	25766,98	27201,16	28817,32	21160,98	20718,32	21463,89	16307,46	16307,46
Costo de ventas	2706,32	3776,01	4349,84	2980,16	2884,60	2177,02	3600,79	4251,15	10697,87	5220,06	3266,58	7992,42	53892,83
Costo Ventas Acumulado	2706,32	6482,33	10832,17	13812,33	16696,93	18873,95	22474,75	26725,89	37413,76	42633,82	45900,40	53892,83	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D / 2008													
PROYECTO MARROQUINERIA													
Detalle / O.P	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Invent inicial Materia prima	544,63	777,05	545,85	337,46	636,37	457,01	724,94	522,93	292,84	435,54	324,60	131,54	544,63
(+) Invent Materiale(compras)	500,00	0,00	0,00	350,00	0,00	450,00	0,00	0,00	300,00	0,00	0,00	300,00	1900,00
Disponible	1044,63	777,05	545,85	687,46	636,37	907,01	724,94	522,93	592,84	435,54	324,60	431,54	2444,63
(-) Invent final materia prima	777,05	545,85	337,46	636,37	457,01	724,94	522,93	292,84	435,54	324,60	131,54	372,73	372,73
Consumo de Materia Prima	267,58	231,20	208,39	51,09	179,37	182,07	202,00	230,10	157,30	110,93	193,07	58,81	2071,90
(+) Mano obra directa	126,36	121,97	108,77	61,85	86,78	121,97	103,64	121,97	73,58	99,97	97,04	64,05	1.187,96
(+) CIF variable	13,10	13,06	11,20	3,79	9,27	11,30	9,40	13,06	7,41	11,14	7,59	5,57	115,89
(+) CIF fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60
Costo total de producción	623,34	582,53	544,66	333,04	491,72	531,64	531,34	581,43	454,59	438,34	513,99	344,74	5.971,35
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total artículos manufac	623,34	582,53	544,66	333,04	491,72	531,64	531,34	581,43	454,59	438,34	513,99	344,74	5.971,35
(+) Invent inicial P.T	2.209,83	2.192,86	2.200,98	2.044,88	1.723,68	1.584,94	1.597,68	1.458,76	1.416,40	1.189,90	1.062,71	1.079,19	2.209,83
(-) Invent final P.T	2.192,86	2.200,98	2.044,88	1.723,68	1.584,94	1.597,68	1.458,76	1.416,40	1.189,90	1.062,71	1.079,19	829,92	829,92
Costo de ventas	640,30	574,42	700,75	654,24	630,46	518,89	670,26	623,78	681,09	565,54	497,51	594,01	7.351,26
Costo Ventas Acumulado	640,30	1.214,72	1.915,47	2.569,71	3.200,17	3.719,07	4.389,33	5.013,11	5.694,20	6.259,74	6.757,24	7.351,26	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA POR PROYECTO U.S.D / 2008													
PROYECTO CONFECIONES													
Detalle / O.P	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Invent inicial Materia prima	3041,61	2703,22	2399,02	1906,10	1906,10	1556,30	1424,02	1186,33	1119,82	921,77	769,30	769,30	3041,61
(+) Invent Materiale(compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibile	3041,61	2703,22	2399,02	1906,10	1906,10	1556,30	1424,02	1186,33	1119,82	921,77	769,30	769,30	3041,61
(-) Invent final materia prima	2703,22	2399,02	1906,10	1906,10	1556,30	1424,02	1186,33	1119,82	921,77	769,30	769,30	769,30	769,30
Consumo de Materia Prima	338,38	304,20	492,92	0,00	349,79	132,28	237,70	66,50	198,06	152,47	0,00	0,00	2272,31
(+) Mano obra directa	220,20	185,01	261,25	26,67	214,33	102,91	138,09	67,72	138,09	102,91	26,67	26,67	1.510,51
(+) CIF variable	10,28	8,16	12,35	0,00	10,23	4,10	6,13	2,07	6,13	4,10	0,00	0,00	63,55
(+) Cif fijo	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60
Costo total de producción	785,16	713,68	982,82	242,97	790,66	455,59	598,22	352,60	558,58	475,77	242,97	242,97	6.441,96
(+) Invent inicial P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Invent final P.P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo total articulos manufac	785,16	713,68	982,82	242,97	790,66	455,59	598,22	352,60	558,58	475,77	242,97	242,97	6.441,96
(+) Invent inicial P.T	2.151,48	2.453,50	2.701,37	3.126,69	2.693,74	2.627,14	2.494,68	2.573,51	2.384,98	2.364,97	2.208,61	1.827,86	2.151,48
(-) Invent final P.T	2.453,50	2.701,37	3.126,69	2.693,74	2.627,14	2.494,68	2.573,51	2.384,98	2.364,97	2.208,61	1.827,86	1.010,90	1.010,90
Costo de ventas	483,13	465,80	557,50	675,92	857,25	588,05	519,40	541,12	578,59	632,14	623,71	1.059,93	7.582,55
Costo Ventas Acumulado	483,13	948,94	1.506,44	2.182,36	3.039,61	3.627,66	4.147,06	4.688,18	5.266,76	5.898,90	6.522,62	7.582,55	

RESUMEN COSTO DE VENTAS MENSUAL POR PROYECTO U.S.D													
2006													
Detalle / Mes	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Proyecto Calzado	3736,94	4683,90	5690,37	3940,30	3847,72	3183,39	5319,55	5549,90	13631,11	7691,16	5291,24	11546,72	74112,30
Proyecto Marroquinería	152,34	169,19	239,20	228,28	248,36	232,36	311,99	324,53	373,75	335,72	308,36	357,32	3281,40
Proyecto Confecciones	675,87	572,06	572,92	782,42	916,93	855,84	624,07	644,64	739,14	534,15	499,87	713,84	8131,75
Total Costo Venta Mensual	4565,15	5425,16	6502,49	4951,00	5013,01	4271,58	6255,61	6519,07	14744,00	8561,03	6099,47	12617,88	85525,45

RESUMEN COSTO DE VENTAS MENSUAL POR PROYECTO U.S.D													
2007													
Detalle / Mes	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Proyecto Calzado	2317,12	3148,07	3523,52	2390,18	2304,72	1864,15	2998,09	3627,26	9491,50	4522,80	2891,05	6840,78	45919,26
Proyecto Marroquinería	397,02	397,64	496,81	428,32	441,96	396,16	523,03	536,47	589,02	496,61	457,09	531,09	5691,23
Proyecto Confecciones	531,86	407,12	640,33	644,81	764,29	621,43	459,77	485,20	554,95	616,12	594,26	798,23	7118,38
Total Costo Venta Mensual	3246,01	3952,83	4660,67	3463,31	3510,98	2881,75	3980,89	4648,93	10635,48	5635,53	3942,40	8170,10	58728,87

RESUMEN COSTO DE VENTAS MENSUAL POR PROYECTO U.S.D													
2008													
Detalle / Mes	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total
Proyecto Calzado	2706,32	3776,01	4349,84	2980,16	2884,60	2177,02	3600,79	4251,15	10687,87	5220,06	3266,58	7992,42	53892,83
Proyecto Marroquinería	640,30	574,42	700,75	654,24	630,46	518,89	670,26	623,78	681,09	565,54	497,51	594,01	7351,26
Proyecto Confecciones	483,13	465,80	557,50	675,92	857,25	588,05	519,40	541,12	578,59	632,14	623,71	1059,93	7582,55
Total Costo Venta Mensual	3829,75	4816,24	5608,09	4310,33	4372,31	3283,97	4790,45	5416,05	11947,55	6417,73	4387,80	9646,36	68826,63

DISTRIBUCION MENSUAL POR PROYECTO MOD 2006

DISTRIBUCIÓN MENSUAL POR PROYECTO DE MANO OBRA DIRECTA E INDIRECTA CON BENEFICIOS SOCIALES 2006

U.S.D

Detalle	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agsto	Seppre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio
Calzado:														
Proceso Corte	18,20		9,10		27,30	9,10	18,20	18,20	18,20	63,70	27,30	27,30	236,60	19,72
Proceso Costura	52,00		26,00		78,00	26,00	52,00	52,00	52,00	182,00	78,00	78,00	676,00	56,33
Proceso Montaje	24,96		12,48		37,44	12,48	24,96	24,96	24,96	87,36	37,44	37,44	324,48	27,04
Proceso Prefabric	21,84		10,92		32,76	10,92	21,84	21,84	21,84	76,44	32,76	32,76	283,92	23,66
Proceso Terminado	15,08		7,54		22,62	7,54	15,08	15,08	15,08	52,78	22,62	22,62	196,04	16,34
Total M.O.D Calzado	132,08		66,04		198,12	66,04	132,08	132,08	132,08	462,28	198,12	198,12	1.717,04	143,09
Beneficios Sociales	110,23		88,45		132,01	88,45	110,23	110,23	110,23	219,14	132,01	132,01	1.366,34	113,86
Total M.O.D Calzado	242,31		154,49		330,13	154,49	242,31	242,31	242,31	681,42	330,13	330,13	3.083,38	256,95
M.O.I Calzado	380,00		380,00		380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00
Beneficios Sociales	138,67		138,67		138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67
Total M.O.I Calzado	518,67		518,67		518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67
Total M.O.D / M.O.I Calzado	512,08		446,04		578,12	446,04	512,08	512,08	512,08	842,28	578,12	578,12	6.277,04	523,09
Total B. S Calzado	248,90		227,12		270,68	227,12	248,90	248,90	248,90	357,81	270,68	270,68	3.030,38	252,53
Total M.O.D / M.O.I Calzado	760,98		673,16		848,80	673,16	760,98	760,98	760,98	1.200,09	848,80	848,80	9.307,42	775,62
Marroquinería:														
M.O.D Marroquinería	31,50		12,00		12,00	76,00	24,00	24,00	24,00	28,50	24,00	24,00	301,00	25,08
Beneficios Sociales	37,06		30,62		29,64	51,73	34,58	34,58	34,58	36,07	34,58	34,58	419,28	34,94
Total M.O.D Marroqui	68,56		42,62		42,62	127,73	58,58	58,58	58,58	64,57	58,58	58,58	720,28	60,02
Confección:														
M.O.D Confección					56,00		84,00			28,00			196,00	16,33
Beneficios Sociales	26,67		26,67		45,14	26,67	54,37	26,67	26,67	35,90	26,67	35,90	384,65	32,05
Total M.O.D Confecc	26,67		26,67		101,14	26,67	138,37	26,67	26,67	63,90	26,67	63,90	580,65	48,39
Total Productos Cuero														
Total MOD Prod cuero	163,58		78,04		266,12	142,04	240,08	156,08	156,08	518,78	222,12	250,12	2.214,04	184,50
Total B.S Prod cuero	173,95		145,74		207,78	166,85	199,19	171,48	171,48	291,11	193,26	202,50	2.170,26	180,86
Total MOD Prod cuero	337,53		223,78		473,90	308,89	439,27	327,56	327,56	809,89	415,38	452,62	4.384,30	365,36
Total MOI Prod cuero	380,00		380,00		380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00
Total B.S Prod cuero	138,67		138,67		138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67
Total MOI Prod cuero	518,67		518,67		518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67
Total MOD /MOI/B.S Cuero	856,20		742,45		992,57	827,56	957,94	846,23	846,23	1.328,56	934,05	971,29	10.608,34	884,03

DISTRIBUCION MENSUAL POR PROYECTO MOD 2007

DISTRIBUCIÓN MENSUAL POR PROYECTO DE MANO OBRA DIRECTA E INDIRECTA CON BENEFICIOS SOCIALES 2007

U.S.D

Detalle	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio	
Calzado:															
Proceso Corte		86,00	28,67	19,11		28,67	105,11	66,99	28,67	114,66			47,78	525,53	43,79
Proceso Costura		245,70	81,90	54,60		81,90	300,30	191,10	81,90	327,60			136,50	1.501,50	125,13
Proceso Montaje		117,94	39,31	26,21		39,31	144,14	91,73	39,31	157,25			65,52	720,72	60,06
Proceso Prefabric		103,19	34,40	22,93		34,40	126,13	80,26	34,40	137,59			57,33	630,63	52,55
Proceso Terminado		71,25	23,75	15,83		23,75	87,09	55,42	23,75	95,00			39,59	435,44	36,29
Total M.O.D Calzado		624,08	208,03	138,68		208,03	762,76	485,39	208,03	832,10			346,71	3.813,81	317,82
Beneficios Sociales	66,67	272,51	135,28	112,41	66,67	135,28	318,25	226,77	135,28	341,12	66,67	181,02	2.057,92	171,49	
Total M.O.D Calzado	66,67	896,59	343,31	251,09	66,67	343,31	1.081,01	712,16	343,31	1.173,23	66,67	527,73	5.871,73	489,31	
M.O.I Calzado	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00
Beneficios Sociales	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67
Total M.O.I Calzado	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67	
Total M.O.D / M.O.I Calzado	380,00	1.004,08	588,03	518,68	380,00	588,03	1.142,76	865,39	588,03	1.212,10	380,00	726,71	8.373,81	697,82	
Total B. S Calzado	205,34	411,18	273,95	251,08	205,34	273,95	456,92	365,44	273,95	479,79	205,34	319,69	3.721,96	310,16	
Total M.O.D / M.O.I Calzado	585,34	1.415,26	861,98	769,76	585,34	861,98	1.599,68	1.230,83	861,98	1.691,90	585,34	1.046,40	12.095,77	1.007,98	
Marroquinería:															
M.O.D Marroquinería	25,20	34,65	37,80	44,10	25,20	50,40	25,20	25,20	34,65	29,93	25,20	25,20	382,73	31,89	
Beneficios Sociales	34,98	38,10	39,13	41,21	34,98	43,29	34,98	34,98	38,10	36,54	34,98	34,98	446,24	37,19	
Total M.O.D Marroqui	60,18	72,75	76,93	85,31	60,18	93,69	60,18	60,18	72,75	66,46	60,18	60,18	828,96	69,08	
Confección:															
M.O.D Confección	113,40	54,60	58,80	105,00	29,40	25,20	29,40		54,60	54,60			579,60	48,30	
Beneficios Sociales	64,07	44,68	46,06	61,30	36,36	34,98	36,36	26,67	44,68	44,68	26,67	44,68	511,17	42,60	
Total M.O.D Confec	177,47	99,28	104,86	166,30	65,76	60,18	65,76	26,67	99,28	99,28	26,67	99,28	1.090,77	90,90	
Total Productos Cuero	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio	
Total MOD Prod cuero	138,60	713,33	304,63	287,78	54,60	283,63	817,36	510,59	297,28	916,63	25,20	426,51	4.776,14	398,01	
Total B.S Prod cuero	165,71	355,28	220,48	214,92	138,01	213,55	389,59	288,41	218,05	422,33	128,31	260,68	3.015,33	251,28	
Total MOD Prod cuero	304,31	1.068,61	525,10	502,70	192,61	497,18	1.206,96	799,00	515,33	1.338,96	153,51	687,19	7.791,46	649,29	
Total MOI Prod cuero	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00	
Total B.S Prod cuero	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67	
Total MOI Prod cuero	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67	
Total MOD /MOI/B.S Cuero	822,98	1.587,28	1.043,77	1.021,37	711,28	1.015,85	1.725,63	1.317,67	1.034,00	1.857,63	672,18	1.205,86	14.015,50	1.167,96	

DISTRIBUCION MENSUAL POR PROYECTO MOD 2008

DISTRIBUCIÓN MENSUAL POR PROYECTO DE MANO OBRA DIRECTA E INDIRECTA CON BENEFICIOS SOCIALES 2008

U.S.D

Detalle	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agsto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio
Calzado:														
Proceso Corte	100,33	50,16	20,07	20,07	20,07	110,36	100,33	110,36	50,16	90,29	70,23	40,13	782,55	65,21
Proceso Costura	286,65	143,33	57,33	57,33	57,33	315,32	286,65	315,32	143,33	257,99	200,66	114,66	2.235,87	186,32
Proceso Montaje	137,59	68,80	27,52	27,52	27,52	151,35	137,59	151,35	68,80	123,83	96,31	55,04	1.073,22	89,43
Proceso Prefabric	120,39	60,20	24,08	24,08	24,08	132,43	120,39	132,43	60,20	108,35	84,28	48,16	939,07	78,26
Proceso Terminado	83,13	41,56	16,63	16,63	16,63	91,44	83,13	91,44	41,56	74,82	58,19	33,25	648,40	54,03
Total M.O.D Calzado	728,09	364,05	145,62	145,62	145,62	800,90	728,09	800,90	364,05	655,28	509,66	291,24	5.679,11	473,26
Beneficios Sociales	306,82	186,74	114,70	114,70	114,70	330,83	306,82	330,83	186,74	282,80	234,77	162,73	2.673,16	222,76
Total M.O.D Calzado	1.034,91	550,79	260,31	260,31	260,31	1.131,73	1.034,91	1.131,73	550,79	938,08	744,43	453,96	8.352,27	696,02
M.O.I Calzado	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00
Beneficios Sociales	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67
Total M.O.I Calzado	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67
Total M.O.D / M.O.I Calzado	1.108,09	744,05	525,62	525,62	525,62	1.180,90	1.108,09	1.180,90	744,05	1.035,28	889,66	671,24	10.239,11	853,26
Total B. S Calzado	445,49	325,41	253,37	253,37	253,37	489,50	445,49	489,50	325,41	421,47	373,44	301,40	4.337,20	361,43
Total M.O.D / M.O.I Calzado	1.553,58	1.069,46	778,98	778,98	778,98	1.650,40	1.553,58	1.650,40	1.069,46	1.456,75	1.263,10	972,63	14.576,31	1.214,69
Marroquinería:														
M.O.D Marroquinería	74,97	71,66	61,74	26,46	45,20	71,66	57,88	71,66	35,28	55,13	52,92	28,11	652,68	54,39
Beneficios Sociales	51,39	50,30	47,03	35,39	41,58	50,30	45,76	50,30	38,30	44,85	44,12	35,94	535,28	44,61
Total M.O.D Marroqui	126,36	121,97	108,77	61,85	86,78	121,97	103,64	121,97	73,58	99,97	97,04	64,05	1.187,96	99,00
Confección:														
M.O.D Confección	145,53	119,07	176,40		141,12	57,33	83,79	30,87	83,79	57,33			895,23	74,60
Beneficios Sociales	74,67	65,94	84,85	26,67	73,21	45,58	54,30	36,85	54,30	45,58	26,67	26,67	615,28	51,27
Total M.O.D Confeccc	220,20	185,01	261,25	26,67	214,33	102,91	138,09	67,72	138,09	102,91	26,67	26,67	1.510,51	125,88
Total Productos Cuero														
Total MOD Prod cuero	948,59	554,78	383,76	172,08	331,94	929,89	869,76	903,43	483,12	767,74	562,58	319,35	7.227,02	602,25
Total B.S Prod cuero	432,88	302,98	246,58	176,76	229,49	426,71	406,88	417,98	279,35	373,23	305,56	225,33	3.823,71	318,64
Total MOD Prod cuero	1.381,47	857,76	630,33	348,84	561,43	1.356,60	1.276,64	1.321,41	762,46	1.140,96	868,14	544,68	11.050,73	920,89
Total MOI Prod cuero	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00	380,00
Total B.S Prod cuero	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	138,67	1.664,04	138,67
Total MOI Prod cuero	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67
Total MOD /MOI/B.S Cuero	1.900,14	1.376,43	1.149,00	867,51	1.080,10	1.875,27	1.795,31	1.840,08	1.281,13	1.659,63	1.386,81	1.063,35	17.274,77	1.439,56

CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES

2006 – 2007 - 2008

CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES MENSUAL U.S.D
EJERCICIO 2006

Detalle / Meses	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio
Calzado														
M.P. y material Corte	337,76		122,85		534,72	121,61	287,35	342,33	413,41	1248,93	680,08	499,37	4588,42	382,37
M.P. y material Costura	8,40		4,61		11,97	3,61	4,61	2,56	9,07	26,63	13,26	18,90	103,61	8,63
M.P. y material Montaje	6,01		3,00		9,01	1,45	3,00	0,00	6,00	17,16	9,00	1,99	56,62	4,72
M.P. y material Prefabricad	259,24		61,24		388,86	123,21	146,80	98,71	259,53	713,91	344,18	220,24	2615,92	217,99
M.P. y material Terminado	7,28		2,60		9,88	0,52	2,60	0,00	13,68	18,98	22,79	0,28	78,61	6,55
Total M.P. y material Calzado	618,69	0,00	194,30	0,00	954,43	250,40	444,37	443,60	701,69	2025,61	1069,31	740,78	7443,17	620,26
Marroquinería	78,04	64,39	64,39	20,69	64,39	171,61	87,56	87,56	87,56	95,66	87,56	87,56	996,97	83,08
Confección					179,64		275,92			60,32		60,32	576,21	48,02
Total productos cuero	696,73	64,39	258,69	20,69	1198,46	422,01	807,85	531,16	789,25	2181,59	1156,87	888,66	9016,35	751,36

CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES MENSUAL U.S.D
EJERCICIO 2007

Detalle / Meses	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio
Calzado														
M.P. y material Corte	0	1643,89	406,38	350,87		594,78	1902,55	1142,66	506,29	2339,51		820,67	9707,60	808,97
M.P. y material Costura	0	28,92	10,54	20,94		13,24	51,01	27,01	24,39	39,43		31,40	246,89	20,57
M.P. y material Montaje	0	21,02	11,15	4,99		9,00	26,52	16,46	7,99	26,16		10,99	134,28	11,19
M.P. y material Prefabricad	0	1192,95	356,32	251,44		506,22	1287,41	550,31	497,56	1425,41		430,77	6498,38	541,53
M.P. y material Terminado	0	17,63	20,75	7,98		8,68	42,25	19,14	1,79	42,87		18,53	179,61	14,97
Total M.P. y material Calzado	0	2904,40	805,14	636,22	0,00	1131,93	3309,75	1755,58	1038,02	3873,38	0,00	1312,36	16766,76	1397,23
Marroquinería	91,94	135,32	165,98	134,68	91,94	180,19	91,94	91,94	113,83	100,45	91,94	91,94	1382,07	115,17
Confección	336,65	125,98	227,07	313,22	63,34	62,64	63,34		125,98	125,98		125,98	1570,19	130,85
Total productos cuero	428,59	3165,70	1198,18	1084,12	155,27	1374,76	3465,02	1847,51	1277,84	4099,80	91,94	1530,27	19719,02	1643,25

CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES MENSUAL U.S.D
EJERCICIO 2008

Detalle / Meses	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Total	Promedio
Calzado														
M.P. y material Corte	1771,90	919,73	371,10	414,69	383,44	1805,22	1671,71	1937,42	890,14	1541,15	1278,41	828,87	13813,78	1151,15
M.P. y material Costura	32,98	15,68	20,24	8,46	8,80	44,22	37,12	50,24	16,48	46,21	20,43	26,36	327,22	27,27
M.P. y material Montaje	21,61	9,01	4,99	5,15	6,00	25,91	26,07	26,01	9,61	20,78	14,15	7,98	177,27	14,77
M.P. y material Prefabricad	1300,26	518,55	136,53	241,04	378,91	1180,58	994,54	1388,24	497,81	989,94	801,03	494,69	8922,14	743,51
M.P. y material Terminado	21,79	17,00	6,78	6,50	8,42	27,85	42,77	26,38	19,97	27,71	16,38	14,08	235,64	19,64
Total M.P. y material Calzado	3148,55	1479,97	539,64	675,84	785,58	3083,79	2772,22	3428,29	1434,00	2625,77	2130,41	1371,98	23476,04	1956,34
Marroquinería	267,58	231,20	208,39	51,09	179,37	182,07	202,00	230,10	157,30	110,93	193,07	58,81	2071,90	172,66
Confección	338,38	304,20	492,92		349,79	132,28	237,70	66,50	198,06	152,47			2272,31	189,36
Total productos cuero	3754,51	2015,37	1240,95	726,93	1314,74	3398,14	3211,92	3724,89	1789,35	2889,17	2323,47	1430,79	27820,25	2318,35

Caizado:		Año 2008												Promedio				
		Enero	Febro	Marzo	Abrill	Mayo	Junio	Julio	Agsto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dicbre		Total			
Variables																		
Materiales indirectos	341,11	170,56	68,22	68,22	68,22	358,60	307,86	366,91	366,91	170,56	298,69	238,78	136,45	2.594,18	216,18			
Total materiales indirectos	341,11	170,56	68,22	68,22	68,22	358,60	307,86	366,91	366,91	170,56	298,69	238,78	136,45	2.594,18	216,18			
Suministros	62,97	29,60	10,79	13,52	15,71	61,68	55,44	68,57	28,68	28,68	52,52	42,61	27,44	469,52	39,13			
Combustible	31,49	14,80	5,40	6,76	7,86	30,84	27,72	34,28	14,34	14,34	26,26	21,30	13,72	234,76	19,56			
Total suminist y combu	94,46	44,40	16,19	20,28	23,57	92,51	83,17	102,85	43,02	43,02	78,77	63,91	41,16	704,28	58,69			
Mano de Obra Indirecta	7,28	3,64	1,46	1,46	1,46	8,01	7,28	8,01	3,64	3,64	6,55	5,10	2,91	56,79	4,73			
Total Mano Obra Indirecta	7,28	3,64	1,46	1,46	1,46	8,01	7,28	8,01	3,64	3,64	6,55	5,10	2,91	56,79	4,73			
Total CIF Variables	442,85	218,60	85,87	89,95	93,25	459,12	398,31	477,77	217,22	384,02	307,79	180,52	180,52	3.355,25	279,60			
Fijos																		
Mano de obra indirecta	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67			
Total Mano obra indirecta	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	518,67	6.224,04	518,67			
Depreciaciones	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60	216,30			
Total depreciación	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	216,30	2.595,60	216,30			
Mantenim edificio fabrica	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	189,11	15,76			
Mantenim maqui y equipo	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	756,45	63,04			
Manten herr y facilid pro	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	189,11	15,76			
Total mantenimiento	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	1.134,68	94,56			
Total CIF Fijos	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	829,53	9.954,32	829,53			
Total CIF TOTAL	1.272,38	1.048,12	915,39	919,48	922,77	1.288,65	1.227,84	1.307,30	1.046,74	1.213,54	1.137,31	1.010,04	1.010,04	13.309,57	1.109,13			
CIF Fijos unitarios	3,19	6,38	15,95	15,95	15,95	2,90	3,19	2,66	5,32	3,19	4,56	4,56	7,98	4,73	4,73			
CIF Variables unitarios	1,70	1,68	1,65	1,73	1,79	1,61	1,53	1,53	1,39	1,48	1,69	1,74	1,74	1,59	1,59			
CIF Unitario Total	4,89	8,06	17,60	17,68	17,75	4,51	4,72	4,19	6,71	4,67	6,25	9,71	9,71	6,32	6,32			
Total unidades producidas	260,00	130,00	52,00	52,00	52,00	286,00	260,00	312,00	156,00	260,00	182,00	104,00	104,00	2.106,00	175,50			

DETALLE DE VENTA MENSUAL 2006

DETALLE DE VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D														
2006														
Productos de Cuero	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Detalle / Meses														
Ventas Contado Coorprec	1466,53	2000,61	2259,44	1518,18	1446,98	1168,56	2013,59	2294,70	5333,16	3114,14	1961,34	4564,93	29142,15	2428,51
Ventas Crédito Coorprec	366,63	500,15	564,86	379,54	361,74	292,14	503,40	573,67	1333,29	778,53	490,34	1141,23	7285,54	607,13
Ventas Productos Promoción	2396,38	2720,22	3465,04	2428,76	2428,76	2040,16	3335,50	2979,28	6832,92	4501,31	3335,50	6768,16	43232,00	3602,67
Venta Total Calzado	4229,54	5220,98	6289,34	4326,48	4237,49	3500,86	5852,49	5847,65	13499,37	8393,98	5787,18	12474,31	79659,69	6638,31
Venta Contado Marroquinería	97,79	97,79	125,73	111,76	111,76	97,79	125,73	125,73	139,70	125,73	111,76	125,73	1397,01	116,42
Venta Crédito Marroquinería														0,00
Venta Total Marroquinería	97,79	97,79	125,73	111,76	111,76	97,79	125,73	125,73	139,70	125,73	111,76	125,73	1397,01	116,42
Venta Contado Confección	305,80	256,69	251,57	328,57	408,30	363,54	283,60	275,98	303,63	224,46	199,52	299,28	3500,95	291,75
Venta Crédito Confección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta Total Confección	305,80	256,69	251,57	328,57	408,30	363,54	283,60	275,98	303,63	224,46	199,52	299,28	3500,95	291,75
Venta Total Contado	4266,49	5075,31	6101,79	4387,27	4395,81	3670,06	5758,43	5675,69	12609,41	7965,64	5608,13	11758,10	77272,12	6439,34
Venta Total Crédito	366,63	500,15	564,86	379,54	361,74	292,14	503,40	573,67	1333,29	778,53	490,34	1141,23	7285,54	607,13
Venta Total Produc. Cuero	4633,13	5575,47	6666,65	4766,81	4757,55	3962,20	6261,83	6249,36	13942,70	8744,18	6098,47	12899,33	84557,66	7046,47

DETALLE VENTA CON IVA														
2006														
Productos de Cuero	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Detalle / Meses														
Ventas Contado Coorprec	1642,51	2240,69	2530,58	1700,36	1620,61	1308,79	2255,22	2570,06	5973,14	3487,83	2196,71	5112,72	32639,21	2719,93
Ventas Crédito Coorprec	410,63	560,17	632,64	425,09	405,15	327,20	563,81	642,51	1493,28	871,96	549,18	1278,18	8159,80	679,98
Ventas Productos Promoción	2683,95	3046,64	3880,84	2720,22	2720,22	2284,98	3735,76	3336,80	7652,87	5041,47	3735,76	7580,33	48419,84	4034,99
Venta Total Calzado	4737,08	5847,50	7044,06	4845,66	4745,98	3920,97	6554,79	6549,37	15119,30	9401,26	6481,65	13971,23	89218,85	7434,90
Venta Contado Marroquinería	109,53	109,53	140,82	125,17	125,17	109,53	140,82	140,82	156,47	140,82	125,17	140,82	1564,66	130,39
Venta Crédito Marroquinería														0,00
Venta Total Marroquinería	109,53	109,53	140,82	125,17	125,17	109,53	140,82	140,82	156,47	140,82	125,17	140,82	1564,66	130,39
Venta Contado Confección	342,49	287,50	281,76	367,99	457,30	407,17	317,64	309,09	340,06	251,40	223,46	335,20	3921,07	326,76
Venta Crédito Confección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta Total Confección	342,49	287,50	281,76	367,99	457,30	407,17	317,64	309,09	340,06	251,40	223,46	335,20	3921,07	326,76
Venta Total Contado	4778,47	5684,35	6884,00	4913,74	4923,30	4110,46	6449,44	6356,77	14122,54	8921,52	6281,11	13169,07	86544,77	7212,06
Venta Total Crédito	410,63	560,17	632,64	425,09	405,15	327,20	563,81	642,51	1493,28	871,96	549,18	1278,18	8159,80	679,98
Venta Total Produc. Cuero	5189,10	6244,52	7466,65	5338,83	5328,46	4437,66	7013,24	6999,29	15615,82	9793,48	6830,28	14447,25	94704,58	7892,05

DETALLE DE VENTA MENSUAL 2007

DETALLE DE VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D														
2007														
Productos de Cuero	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dobre	Total	Promedio
Detalle / Meses	2131,47	2909,26	3284,55	2206,69	2102,88	1698,04	2926,46	3337,31	7756,58	4527,79	2850,29	6636,68	42368,01	3530,67
Ventas Contado Coorprec	532,87	727,32	821,14	551,67	525,72	424,51	731,62	834,33	1939,15	1131,95	712,57	1659,17	10592,00	882,67
Ventas Productos Promoción	2664,34	3636,58	4105,69	2758,36	2628,60	2122,55	3658,08	4171,64	9695,73	5659,74	3562,86	8295,85	52960,02	4413,33
Venta Contado Marroquinería	142,58	142,58	183,32	162,95	162,95	142,58	183,32	183,32	203,68	183,32	162,95	183,32	2036,85	4073,69
Venta Crédito Marroquinería	268,02	211,80	338,62	373,92	435,88	338,62	247,10	243,27	282,40	317,70	282,40	423,60	3763,31	313,61
Venta Total Confección	268,02	211,80	338,62	373,92	435,88	338,62	247,10	243,27	282,40	317,70	282,40	423,60	3763,31	313,61
Venta Total Contado	2542,07	3263,64	3806,48	2743,55	2701,71	2179,24	3356,88	3763,89	8242,67	5028,80	3295,63	7243,60	48168,17	4014,01
Venta Total Crédito	532,87	727,32	821,14	551,67	525,72	424,51	731,62	834,33	1939,15	1131,95	712,57	1659,17	10592,00	882,67
Venta Total Produc. Cuero	3074,94	3990,96	4627,62	3295,23	3227,43	2603,75	4088,49	4598,22	10181,81	6160,75	4008,20	8902,77	58760,17	4896,68

DETALLE DE VENTA MENSUAL CON IVA														
2007														
Productos de Cuero	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dobre	Total	Promedio
Detalle / Meses	2387,25	3258,37	3678,70	2471,49	2355,23	1901,81	3277,64	3737,79	8687,37	5071,12	3192,32	7433,08	47452,17	3954,35
Ventas Contado Coorprec	596,81	814,59	919,67	617,87	588,81	475,45	819,41	934,45	2171,84	1267,78	798,08	1858,27	11863,04	988,59
Ventas Productos Promoción	2984,06	4072,97	4598,37	3089,37	2944,03	2377,26	4097,05	4672,24	10859,21	6338,90	3990,40	9291,35	59315,22	4942,93
Venta Contado Marroquinería	159,69	159,69	205,31	182,50	182,50	159,69	205,31	205,31	228,13	205,31	182,50	205,31	2281,27	190,11
Venta Crédito Marroquinería	159,69	159,69	205,31	182,50	182,50	159,69	205,31	205,31	228,13	205,31	182,50	205,31	2281,27	190,11
Venta Total Marroquinería	159,69	159,69	205,31	182,50	182,50	159,69	205,31	205,31	228,13	205,31	182,50	205,31	2281,27	190,11
Venta Contado Confección	300,18	237,22	379,25	418,79	488,19	379,25	276,75	272,46	316,29	355,82	316,29	474,43	4214,91	351,24
Venta Crédito Confección	300,18	237,22	379,25	418,79	488,19	379,25	276,75	272,46	316,29	355,82	316,29	474,43	4214,91	351,24
Venta Total Confección	2847,12	3655,28	4263,26	3072,78	3025,92	2440,75	3759,70	4215,56	9231,79	5632,26	3691,11	8112,83	53948,35	4495,70
Venta Total Contado	596,81	814,59	919,67	617,87	588,81	475,45	819,41	934,45	2171,84	1267,78	798,08	1858,27	11863,04	988,59
Venta Total Produc. Cuero	3443,93	4469,87	5182,94	3690,65	3614,72	2916,20	4579,11	5150,01	11403,63	6900,04	4489,19	9971,10	65811,39	5484,28

DETALLE DE VENTA MENSUAL 2008

DETALLE DE VENTA MENSUAL POR PROYECTO U.S.D														
2008														
Productos de Cuero	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Detalle / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Ventas Contado Cooprec	2937,17	4008,96	4526,11	3040,82	2897,77	2339,90	4032,66	4598,82	10688,57	6239,29	3927,69	9145,35	58383,12	4865,26
Ventas Crédito Cooprec	734,29	1002,24	1131,53	760,20	724,44	584,98	1008,17	1149,70	2672,14	1559,82	981,92	2286,34	14595,78	1216,32
Venta Total Calzado	3671,46	5011,21	5657,64	3801,02	3622,21	2924,88	5040,83	5748,52	13360,71	7799,12	4909,62	11431,68	72978,90	6081,58
Venta Contado Marroquinería	196,47	196,47	252,61	224,54	224,54	196,47	252,61	252,61	280,68	252,61	224,54	252,61	2806,77	233,90
Venta Crédito Marroquinería														0,00
Venta Total Marroquinería	196,47	196,47	252,61	224,54	224,54	196,47	252,61	252,61	280,68	252,61	224,54	252,61	2806,77	233,90
Venta Contado Confección	306,50	306,50	408,67	459,75	613,01	408,67	357,59	352,04	408,67	459,75	408,67	613,01	5102,83	425,24
Venta Crédito Confección	306,50	306,50	408,67	459,75	613,01	408,67	357,59	352,04	408,67	459,75	408,67	613,01	5102,83	425,24
Venta Total Contado	3440,15	4511,94	5187,39	3725,11	3735,32	2945,05	4842,86	5203,46	11377,92	6951,66	4560,91	10010,96	66292,72	5524,39
Venta Total Crédito	734,29	1002,24	1131,53	760,20	724,44	584,98	1008,17	1149,70	2672,14	1559,82	981,92	2286,34	14595,78	1216,32
Venta Total Produc. Cuero	4174,44	5514,18	6318,92	4485,32	4459,76	3530,02	5651,03	6353,17	14050,06	8511,48	5542,83	12297,30	80888,51	6740,71

DETALLE DE VENTA MENSUAL CON IVA POR PROYECTO U.S.D														
2008														
Productos de Cuero	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Detalle / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
Ventas Contado Cooprec	3289,63	4490,04	5069,25	3405,72	3245,50	2620,69	4516,58	5150,67	11971,20	6988,01	4399,02	10242,79	65389,10	5449,09
Ventas Crédito Cooprec	822,41	1122,51	1267,31	851,43	811,38	655,17	1129,15	1287,67	2992,80	1747,00	1099,75	2560,70	16347,27	1362,27
Venta Total Calzado	4112,04	5612,55	6336,56	4257,15	4056,88	3275,86	5645,73	6438,34	14964,00	8735,01	5498,77	12803,49	81736,37	6811,36
Venta Contado Marroquinería	220,05	220,05	282,92	251,49	251,49	220,05	282,92	282,92	314,36	282,92	251,49	282,92	3143,59	261,97
Venta Crédito Marroquinería														0,00
Venta Total Marroquinería	220,05	220,05	282,92	251,49	251,49	220,05	282,92	282,92	314,36	282,92	251,49	282,92	3143,59	261,97
Venta Contado Confección	343,28	343,28	457,71	514,92	686,57	457,71	400,50	394,28	457,71	514,92	457,71	686,57	5715,17	476,26
Venta Crédito Confección	343,28	343,28	457,71	514,92	686,57	457,71	400,50	394,28	457,71	514,92	457,71	686,57	5715,17	476,26
Venta Total Contado	3852,97	5053,37	5809,88	4172,13	4183,56	3298,45	5200,00	5827,88	12743,27	7785,86	5108,21	11212,28	74247,85	6187,32
Venta Total Crédito	822,41	1122,51	1267,31	851,43	811,38	655,17	1129,15	1287,67	2992,80	1747,00	1099,75	2560,70	16347,27	1362,27
Venta Total Produc. Cuero	4675,37	6175,88	7077,19	5023,56	4994,93	3953,62	6329,15	7115,55	15736,07	9532,86	6207,97	13772,97	90595,13	7549,59

DETALLE DE GASTOS VENTAS – PERSONAL – ESTRUCTURA Y
OPERACIONES

CONFECCIONES 2006 – 2007 – 2008

DETALLE DE GASTOS VENTAS-COBANZAS-PERSONAL-ESTRUCTURA-OPERACIONALES

Proyecto Confecciones	AÑO 2006												Total Promedio	
	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dcbre		
Gastos Venta Variable														
Remuneraciones variables	13,76	11,55	11,32	14,79	18,37	16,36	12,76	12,42	13,66	10,10	8,98	13,47	157,54	13,13
Total Gastos de Ventas	13,76	11,55	11,32	14,79	18,37	16,36	12,76	12,42	13,66	10,10	8,98	13,47	157,54	13,13
Promoción y Publicidad														
Total Gastos Variables	4,59	3,85	3,77	4,93	6,12	5,45	4,25	4,14	4,55	3,37	2,99	4,49	52,51	4,38
Total Gastos Variables	13,76	11,55	11,32	14,79	18,37	16,36	12,76	12,42	13,66	10,10	8,98	13,47	157,54	13,13
% de Gastos en Venta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Detalle / Meses	AÑO 2007												Total Promedio	
	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dcbre		
Gastos Venta Variable														
Remuneraciones variables	12,06	9,53	15,24	16,83	19,61	15,24	11,12	10,95	12,71	14,30	12,71	19,06	169,35	14,11
Total Gastos de Ventas	12,06	9,53	15,24	16,83	19,61	15,24	11,12	10,95	12,71	14,30	12,71	19,06	169,35	14,11
Promoción y Publicidad														
Total Gastos Variables	4,02	3,18	5,08	5,61	6,54	5,08	3,71	3,65	4,24	4,77	4,24	6,35	56,45	4,70
Total Gastos Variables	12,06	9,53	15,24	16,83	19,61	15,24	11,12	10,95	12,71	14,30	12,71	19,06	169,35	14,11
% de Gastos en Venta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Detalle / Meses	AÑO 2008												Total Promedio	
	Enero	Febro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre	Octbre	Novbre	Dcbre		
Gastos Venta Variable														
Remuneraciones variables	13,79	13,79	18,39	20,69	27,59	18,39	16,09	15,84	18,39	20,69	18,39	27,59	229,63	19,14
Total Gastos de Ventas	13,79	13,79	18,39	20,69	27,59	18,39	16,09	15,84	18,39	20,69	18,39	27,59	229,63	19,14
Promoción y Publicidad														
Total Gastos Variables	4,60	4,60	6,13	6,90	9,20	6,13	5,36	5,28	6,13	6,90	6,13	9,20	76,54	6,38
Total Gastos Variables	13,79	13,79	18,39	20,69	27,59	18,39	16,09	15,84	18,39	20,69	18,39	27,59	229,63	19,14
% de Gastos en Venta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ANEXO No. 5

1.- Es la primera vez que visita nuestro local?

Si _____

No _____

2.- Califique los siguientes factores (producto – local)

FACTORES	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	PUEDA MEJORAR
Ubicación de nuestro local			
Disposición de la mercadería en el local			
Variedad de productos			
Diseños de productos			
Calidad de productos			

3.- Califique los siguientes factores (servicio y atención)

FACTORES	MUY BUENA	BUENA	PUEDA MEJORAR
Conocimiento del personal sobre el producto			
Atención personalizada			
Motivación para adquirir nuestros productos			
Amabilidad / cordialidad / paciencia de nuestros vendedores			

4.- Nuestros precios considerando las características del producto le parecen:

Altos _____

Normales _____

Bajos _____

5.- Encontró lo que buscaba? Si _____

No _____

Cuál fue el producto? _____

6.- Nos volvería a visitar en una próxima oportunidad? Si _____

No _____

Por qué? _____

7.- Sugerencias o recomendaciones

Datos de clasificación

Sexo : F _____ M _____

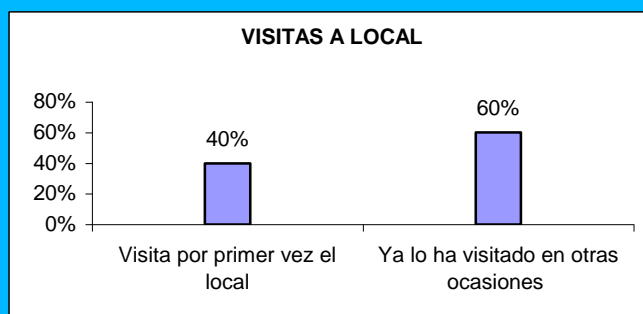
Edad: _____

ANEXO No. 6

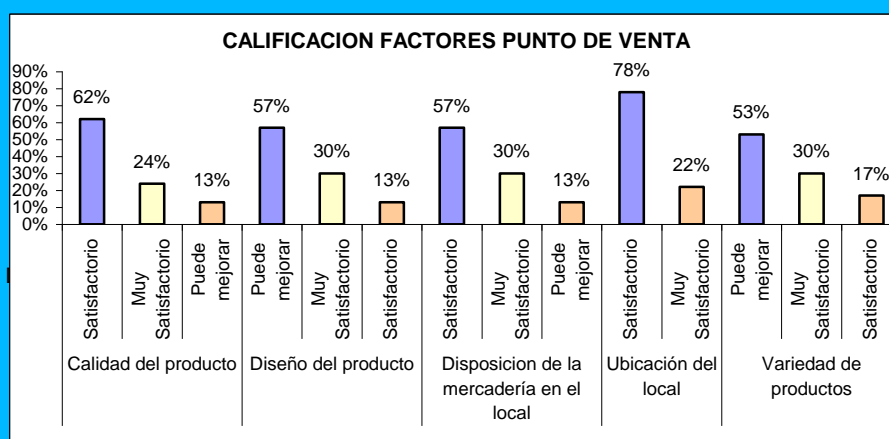
RESULTADOS ENCUESTA PUNTOS DE VENTA

PREGUNTA No. 1 ¿Es la primera vez que visita nuestro local?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Visita por primer vez el local	39	40%
Ya lo ha visitado en otras ocasiones	59	60%
Total	98	100%

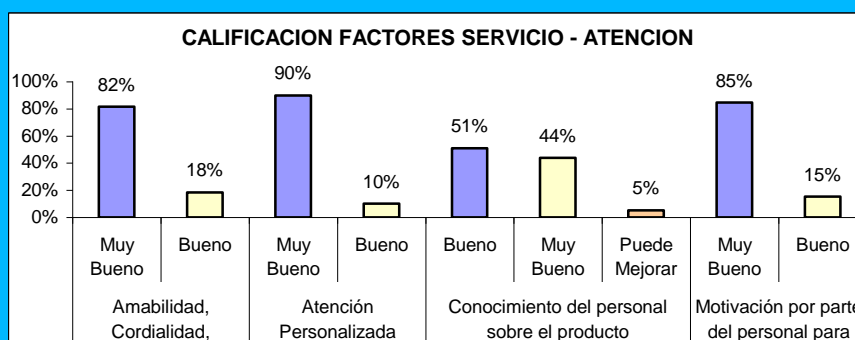
**Pregunta No. 2: Califique los siguientes factores punto de venta**

FACTORES	CALIFICACION	RESPUESTAS	%
Calidad del producto	Satisfactorio	61	62%
	Muy Satisfactorio	24	24%
	Puede mejorar	13	13%
	Total	98	100%
Diseño del producto	Puede mejorar	56	57%
	Muy Satisfactorio	29	30%
	Satisfactorio	13	13%
	Total	98	100%
Disposición de la mercadería en el local	Satisfactorio	56	57%
	Muy Satisfactorio	29	30%
	Puede mejorar	13	13%
	Total	98	100%
Ubicación del local	Satisfactorio	76	78%
	Muy Satisfactorio	22	22%
	Total	98	100%
Variedad de productos	Puede mejorar	52	53%
	Muy Satisfactorio	29	30%
	Satisfactorio	17	17%
	Total	98	100%



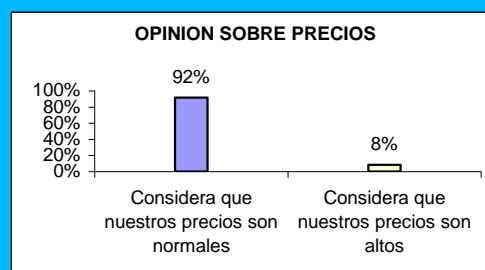
Pregunta No. 3: Califique los siguientes factores servicio - atención

FACTORES	CALIFICACION	RESPUESTAS	%
Amabilidad, Cordialidad, Paciencia de nuestro personal de ventas	Muy Bueno	80	82%
	Bueno	18	18%
	Total	98	100%
Atención Personalizada	Muy Bueno	88	90%
	Bueno	10	10%
	Total	98	100%
Conocimiento del personal sobre el producto	Bueno	50	51%
	Muy Bueno	43	44%
	Puede Mejorar	5	5%
	Total	98	100%
Motivación por parte del personal para adquirir nuestros productos	Muy Bueno	83	85%
	Bueno	15	15%
	Total	98	100%



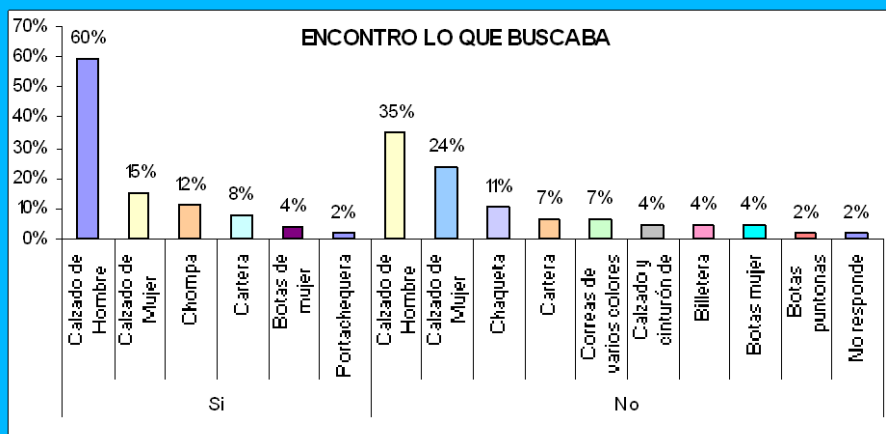
Pregunta No. 4: Nuestros precios considerando las características del producto le parecen:

OPINION	RESPUESTAS	%
Considera que nuestros precios son normales	90	92%
Considera que nuestros precios son altos	8	8%
Total general	98	100%



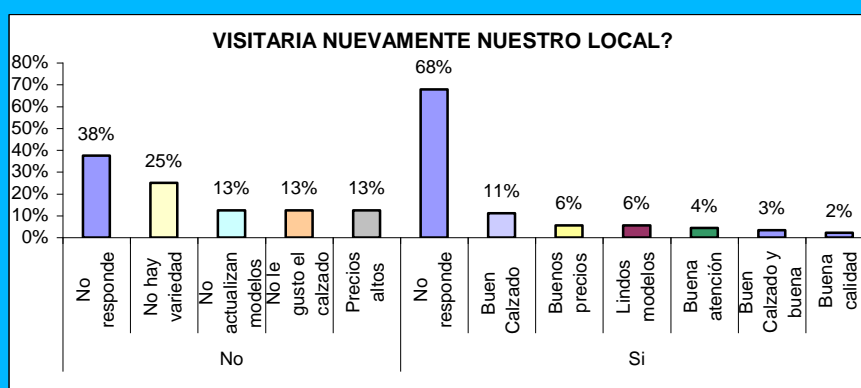
Pregunta No. 5: Encontró lo que buscaba, cuál fue el producto?

ENCONTRO LO QUE BUSCABA	PRODUCTO	RESPUESTAS	%
Si	Calzado de Hombre	31	60%
	Calzado de Mujer	8	15%
	Chompa	6	12%
	Cartera	4	8%
	Botas de mujer	2	4%
	Portachequera	1	2%
	Total	52	100%
No	Calzado de Hombre	16	35%
	Calzado de Mujer	11	24%
	Chaqueta	5	11%
	Cartera	3	7%
	Correas de varios colores	3	7%
	Calzado y cinturón de igual color	2	4%
	Billetera	2	4%
	Botas mujer	2	4%
	Botas puntonas	1	2%
	No responde	1	2%
	Total	46	100%



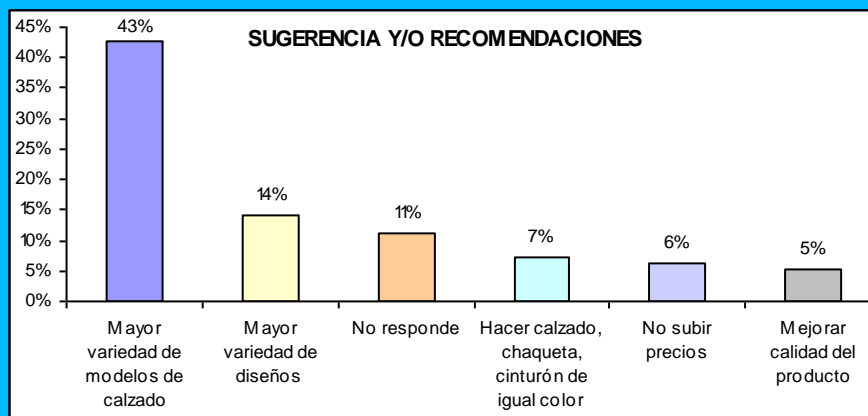
Pregunta No. 6: Nos volvería a visitar en otra oportunidad, por qué?

VOLVERIA A VISITAR LOCAL	POR QUE	RESPUESTAS	%
No	No responde	3	38%
	No hay variedad	2	25%
	No actualizan modelos	1	13%
	No le gusto el calzado	1	13%
	Precios altos	1	13%
	Total	8	100%
Si	No responde	61	68%
	Buen Calzado	10	11%
	Buenos precios	5	6%
	Lindos modelos	5	6%
	Buena atención	4	4%
	Buen Calzado y buena atención	3	3%
	Buena calidad	2	2%
Total	90	100%	



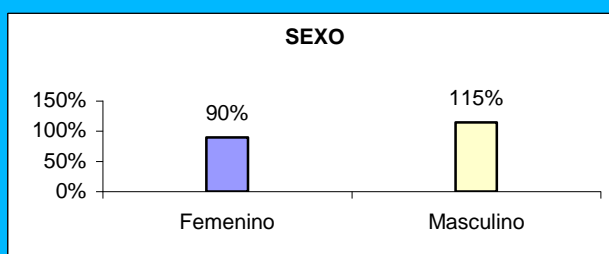
Pregunta No. 7: Sugerencia y/o recomendaciones

SUGERENCIAS	RESPUESTAS	%
Mayor variedad de modelos de calzado	42	43%
Mayor variedad de diseños	14	14%
No responde	11	11%
Hacer calzado, chaqueta, cinturón de igual color	7	7%
No subir precios	6	6%
Mejorar calidad del producto	5	5%
Hacer calzado de hombre números grandes	5	5%
Mayor variedad de colores	4	4%
Bajar precios	3	3%
Calzado más cómodo	1	1%
Total general	98	100%



Datos de clasificación

SEXO	RESPUESTAS	%
Femenino	43	90%
Masculino	55	115%
Total general	48	100%



RANGOS EDAD	RESPUESTAS	%
De 30 a 40 años	56	57%
De 40 a 50 años	18	18%
De 20 a 30 años	18	18%
Más de 50 años	6	6%
Total general	98	100%

