

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE GRADUACION

SEMINARIO DE GRADUACION

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

ORIENTACION

GESTION EMPRESARIAL

TEMA:

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION EN LA

INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN PARA

AUMENTAR LAS VENTAS

AUTOR:

PROAÑO CALVOPIÑA ANGEL MARCELINO NAPOLEON

DIRECTOR DE TESIS

ING. IND. ANCHUNDIA ORMEÑO SERGIO

2001 - 2002

GUAYAQUIL - ECUADOR

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas puestas en esta tesis corresponden exclusivamente al autor.”

Angel Marcelino Napoleón Proaño Calvopiña
C.I. 170807092-3

DEDICATORIA

Con todo cariño, dedico esta Tesis a mi querida esposa MARIA ELENA ACOSTA. A mis hijos: LEONARDO, INGRID, JOSTHING, FRANK, TERRY, que son parte de mi existencia y razón de ser unido al sacrificio, la dedicación, y la moral muy en alto que son los medios que siempre me acompañan y permiten metas como estas lleguen al final para la felicidad de todos los que me rodean.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bondad y bendiciones, a mi querida esposa; a mis hijos por su comprensión en los momentos difíciles de mi carrera estudiantil.

A mis Profesores que pusieron en mí los conocimientos para cumplir mi objetivo y meta.

A mis queridos Amigos que directa e indirectamente influenciaron en mi persona para que culmine mi carrera.

INDICE GENERAL

CAPITULO I

LA EMPRESA

	PÁGINA
1.1. GENERALIDADES	1
1.2. HISTORIA DE INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN	1
1.3. ACTIVIDAD Y OBJETIVO DE LA EMPRESA	2
1.3.1. ACTIVIDAD	2
1.3.2. OBJETIVO	3
1.4. RAZON SOCIAL	3
1.5. PROCESOS DE PRODUCCION DEL CALZADO	3
1.5.1. CORTADOR	3
1.5.2. DESTALLADOR	4
1.5.3. APARADOR	4
1.5.4. PICADOR	4
1.5.5. FOLLEADO	5

1.5.6. TEJEADOR	5
1.5.7. PLANTADOR	5
1.5.8. EMPAQUE	5
1.5.9. PROCESOS DE PRODUCCION DE CALZADO	6
1.6. DESCRIPCION DE LAS MAQUINAS Y EQUIPOS EN EL PROCESO DE CALZADO	7
1.6.1. EQUIPOS AUXILIARES	8
1.6.2. MAQUINAS DE ULTIMA GENERACION	8
1.6.3. MAQUINAS DE MONTAR CONOS	8
1.6.4. CARACTERISTICAS TECNICAS	8
1.6.5. MAQUINAS DE MONTAR PUNTAS	10
1.6.6. CARACTERISTICAS TECNICAS	10
1.7. LOCALIZACION DE LA EMPRESA	12

CAPITULO II

MERCADO

2.1. MERCADO DEL CALZADO	12
2.2. POTENCIAL DE MERCADO	15
2.3. PARTICIPACION DEL MERCADO	15
2.3.1.POTENCIAL DEL MERCADO ANUAL	15
2.4. VOLUMEN DE VENTAS	16
2.5. COBERTURA ACTUAL	17
2.6. COMPETENCIA	18
2.6.1. TALLERES ARTESANALES	18
2.7. ELEMENTOS DE SATISFACCION (SERVICIOS)	19
2.8. IMAGEN	19
2.9. ASESORAMIENTO DE CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA	20
2.10. STOCK DE PRODUCTOS	20
2.11. VALOR	21
2.12. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS EN LA INDUSTRIA DE CALZADO	

ARISAN EN EL MERCADO NACIONAL	22
2.13. ESTUDIO Y DETERMINACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MERCADO	23
2.14. DESEMPEÑO DE INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN	24

CAPITULO III

AUDITORIA A LA PRODUCCION Y DISTRIBUCION

3.1. CAPACIDAD DE PRODUCCION	25
3.1.1. CAPACIDAD INSTALADA	26
3.2. MATERIA PRIMA	27
3.2.1. CONTROL DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE INTEGRAN EL PRODUCTO	27
3.3. PRODUCCION	29
3.3.1. DISTRIBUCION DE PLANTA	29
3.3.2. DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO	31
3.3.3. DIAGRAMA DE RECORRIDO (OPERACIONES)	31

3.4. CANAL DE DISTRIBUCION	32
3.4.1. DIRECTO	32
3.4.2. INDIRECTO	33
3.5. EL PROCESO DE VENTAS	33
3.6. VALORACION DE IMPORTANCIA DE LAS FALENCIAS DE INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN EN LA PRODUCCION	34
3.7. DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PRODUCCION Y DISTRIBUCION	35
3.8. DESARROLLO DE LA PRODUCCION Y DISTRIBUCION.	35

CAPITULO IV

ANALISIS A LA ORGANIZACIÓN FINANCIERA

4.1. ESTRUCTURA ORGANICA	36
4.2. GERENTE GENERAL	36
4.2.1. GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	37
4.2.2. SECRETARIA	37

4.2.3. GERENTE DE PRODUCCION	37
4.2.4. VENDEDORES	38
4.2.5. COBRADOR	38
4.2.6. CHOFER	38
4.2.7. SEGURIDAD ELECTRONICA (GUARDIAN)	38
4.3. FACILIDADES OPERACIONALES	39
4.4. PRESUPUESTO	39
4.5. A LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO Y SU RENDIMIENTO	40
4.6. VALORACION DE IMPORTANCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA	40
4.7. FORTALEZA Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	41
4.8. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE CALZADO	
ARISAN	42

CAPITULO V

EVALUACION Y DIAGNOSTICO

5.1. MATRIZ DE COMPORTAMIENTO	45
5.2. DEFINICION DE LOS PROBLEMAS	46
5.3. RESPUESTA DE SOLUCION	48
5.4. OBJETIVOS DE MERCADO	48

CAPITULO VI

DESARROLLO DE ANALISIS Y SOLUCION EN LA

PRODUCCION EN LA INDUSTRIA DE CALZADO

ARISAN PARA AUMENTAR LAS VENTAS

6.1. ALTERNATIVA DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS	50
6.2. ALTERNATIVA DIRIGIDA A LA SOLUCION DEL PROBLEMA	51
6.3. DEFINICION DEL PRODUCTO	52

6.3.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO	52
6.3.2. CONCEPTO DE SERVICIO	52
6.4. MISION	53
6.5. VISION	53
6.6. MERCADO META	53
6.7. TECNOLOGIA	54
6.8. NIVELES DEL PRODUCTO	54
6.9. ESTRATEGIAS GENERALES	55
6.10. EXPANSION DE MERCADO	55

CAPITULO VII

ANALISIS DE LOS COSTOS

7.1. INVERSION PARA IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN	59
7.1.1. BENEFICIOS SOCIALES	60
7.2. DISTRIBUCION Y PRODUCCION	60

7.3. ANALISIS COSTO BENEFICIO	61
7.4. ANALISIS ECONOMICO DE LA PROPUESTA	62
7.5. TIEMPO EN QUE SE RECUPERA LA INVERSION	63
7.5.1. CONTROL DE SISTEMAS	65
7.6. PUESTO EN MARCHA	65
7.7. CONTROL	66
7.8. CONCLUSIONES	67
7.9. RECOMENDACIONES	68

RESUMEN

**TEMA: MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA
DE CALZADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS**

AUTOR: PROAÑO CALVOPIÑA ANGEL MARCELINO NAPOLEÓN

El Objetivo de industria de calzado Arisan es la elaboración de calzado de óptima calidad que permite satisfacer el consumo del usuario. Por su permanencia en el mercado nacional proporciona alternativas de protección de los pies de los hombres y niños de la nación. En especial el mercado de la Región del Litoral, la empresa produce calzado tubular abierto y cerrado, posee una variedad de modelos que vende en el mercado; Polo Sports, Land Rovers, Skeepers, Tommy, Caterpillar, Timberland.

Al finalizar la evaluación de su producción se analizaron los problemas mediante el diagrama de ISHIKAWA (causa, efecto) y mediante un análisis se determinó los problemas más relevantes dando como resultado, ventas baja, falta política administrativa, y por consiguiente baja utilidad para la empresa, por la falta de controles eficientes que disminuyen la calidad de servicio que brinda industria de calzado Arisan. La propuesta planteada a los problemas es la aplicación de la visión gerencial, solución; preparar y ejecutar plan de mercadeo estudiando y analizando costo beneficio, mediante la elaboración de una síntesis de un manual de procedimientos de trabajo para los agentes vendedores.

A la propuesta planteada se adjuntan las recomendaciones siguientes: los agentes vendedores sacan el stock de modelos del calzado y visitan los sitios de comercialización; almacenes, centros comerciales, vendedores independientes, boutique, etc. Los a empresa es una vía al éxito comercial. Porque se compite en el mercado nacional, en este campo hay competencia de primer orden.

Director: Ing. Ind. Anchundia Ormeño Sergio

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Generalidades

La empresa de producción “Industria de Calzado Arisan fabrica calzado casual tubular; abierto y cerrado.

El cual lo comercializa en diferentes puntos de ventas, almacenes de toda la provincia del Guayas, en especial Guayaquil”.

1.2. Historia de Industria de Calzado Arisan

La empresa empieza las funciones en el año 1995, ubicado en Nicolás Segovia y la H. En esa época contó con 2 máquinas; una cosedora y una cortadora.

Produciendo en bajo volumen la fabricación de calzado, pero su desarrollo empieza en el mismo momento de que el Sr. Presidente de la República de

esa época Dr. Rodrigo Borja C. Decreta el cierre de las importaciones; calzado, maquinaria, vehículos, etc.

Generando una gran demanda de calzado en nuestra área. En el cual se elevaron los pedidos, los mismos que para poder cubrir la demanda se necesitó personal para elevar la producción de calzado, trabajando incluso horas extras y fines de semanas para cubrir la demanda y pudo desarrollar sin ningún problema.

En cuanto a las primeras utilidades que generó la empresa lo invirtió en maquinarias, para mejorar la calidad del calzado y minimizar los tiempos de producción y entrega.

Todas estas gestiones fueron hechas por el Sr. Nelson Arias debido a su visión de empresario, el mismo que no se conformaba con su situación actual y esperaba mejores resultados a obtener en un futuro con su empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con maquinaria de última generación para poder estar con la competencia en el mercado actual y mercado Andino.

1.3. Actividad y Objetivo de la Empresa

1.3.1. Actividad

La actividad de Industria de Calzado Arisan consiste en diseñar y crear zapatos de uso casual que van dirigidos al consumo de caballeros y niños.

1.3.2. Objetivos

El principal objetivo es la elaboración de calzado de óptima calidad que permita satisfacer el consumo del usuario. Competir en el mercado nacional, en este campo hay competencia de primer orden.

1.4. Razón Social

“Industria de Calzado Arisan”.

Esto se debe a los dos apellidos Arias Sánchez.

1.5. Procesos de Producción del Calzado

1.5.1. Area de Cortado

4 Troqueladores

Las máquinas tienen un peso de 18 toneladas cada una, trabajan con electricidad trifásica.

Sirven para cortar las piezas que forman los zapatos.

4 Obreros

1.5.2. Area de Destallado

1 Obrero

2 Máquinas

La 1 destalladora para sacar filos, rebajar las bases del zapato.

La 2 destalladora; rebajar: Forro para la placa, ribete, talón.

1.5.3. Area de Aparado

4 Aparadores, 4 Ayudantes (Oficiales)

2 Maestro abastece al área de aparado; preparador de forro, plantilla, base.

2 Obreros más abastecen a los aparadores, solo se especializan en laterales en varios modelos.

1.5.4. Area de Picado

1 Obrero

Herramientas, 1 compás, 1 martillo y tabla.

Pica todos los cortes, pasa luego ser quemado en el logotipo requerido, sea este tipo; Fila, Land Rover, Tommy, Arisan.

1.5.5. Area de Folleado

1 Obrero

Es el encargado de codificar los cortes para saber que modelo de calzado es.

1.5.6. Area de Tejida

7 Obreras.

Tejen los zapatos de acuerdo al pedido sean estos modelos; cuadrado, en equis, normal, concha.

1.5.7. Area de Plantada

7 Obreros.

Una vez tejido el corte, se codifica a forma par, que luego regresa a la sección plantada. Aquí se arman el calzado y le dan la forma que deba tomar.

1.5.8. Area de Empaque

8 Obreros

Lugar donde se pone la plantilla y se pinta (lustrar) el calzado, al cual se le hace una inspección final.

PROCESOS DE PRODUCCION DEL CALZADO

EMPRESA ARISAN

Materia Prima



Cortador

(Inicio)



Destallador



Tumbador



Aparadores



Oficial aparador

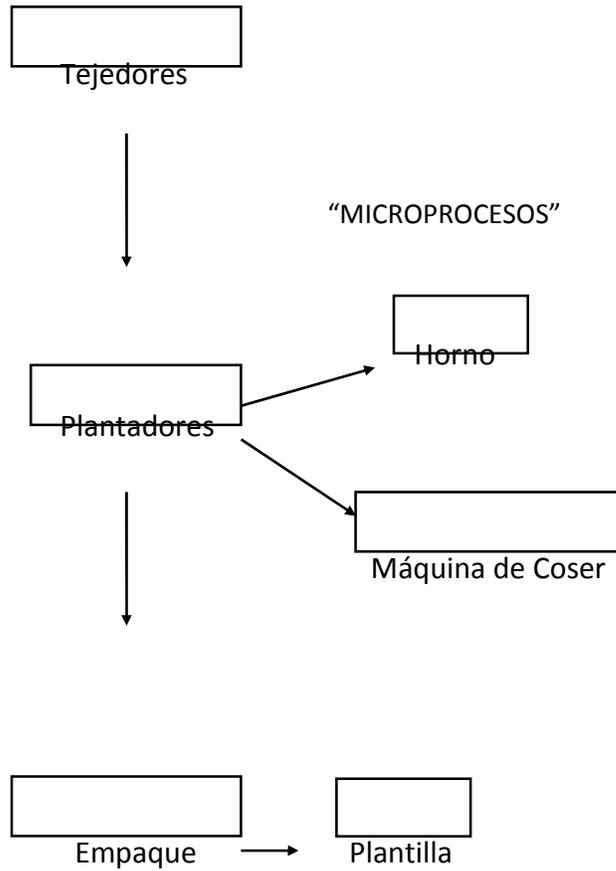


Picador



Folleador





1.6.Descripción de Máquinas y Equipos de producción en el proceso de calzado.

No	Máquina	Característica	Uso
4	Troqueladora	Marca: Origen: Italia Modelo: SF. 206 Motor: 220/380 AC.	Cortar las piezas que forman los zapatos.
2	Destalladora	Marca: ELLE-AL Origen: Italia	Rebajar forro, ribete, talón,

		Modelo: M 231 Motor: 110 V. 'AC.	etc.
1	Máquina de coser	Marca: Brother Origen: Japón Modelo: DB2-B755-7 Motor: 220/380 KW.	Cosen los diferentes diseños
1	Máquina de coser	Marca: Brother Origen: Japón Modelo: DB2-B755-5A Motor: 220/380 KW.	Cosen los diferentes diseños
1	Máquina de coser	Marca: Brother Origen: Japón Modelo: DB2-B755-5ª Motor:	Cosen los diferentes diseños
1	Máquina de coser	Marca: IVO mag Origen: Checoslovaquia Modelo: Motor: 220/380 KW.	Cosen los diferentes diseños
1	Máquina de coser	Marca: PFAFP Origen: Italia Modelo: Motor: 220/380 KW.	Cosen los diferentes diseños
2	Pulidoras	Marca: Origen: Ecuatoriana	Sirve para pulir el calzado

		Modelo: 3/4 Motor: 110/220 AC.	
1	Compresor	Marca: Koll Origen: Brasil Modelo: 56 S1 11/97 Motor: Monofásico	Sirve para puntar el calzado
1	Folladora	Marca: Quvelco Origen: México Modelo: 9010598 Motor: 110/220	Sirve para dar acabado a los diferentes diseños
3	Máquinas de coser	Marca: Origen: USA Modelo: St. Leovis Motor: Cap. 1 – POC	Cosen las suelas de los zapatos

1.6.1. Equipos Auxiliares

No.	Máquina	Característica	Uso
1	Prensadora	Origen: Brasil Modelo: Chasis	Sirve para sujetar el calzado
1	Soldadora	Marca: Lincoln Origen: USA	Para trabajos

		Modelo: Chasis Voltaje: 220 AC.	secundarios de suelda.
1	Horno	Marca: Oster Origen: Ecuatoriana Modelo: Chasis Voltaje: 110 AC.	Sirve para calentar las plantillas y pegar
1	Picador	Origen: Ecuatoriana Modelo: Chasis Voltaje: 220 AC.	Sirve para hacer hoyos para poner los pasadores
1	Engomadora	Marca: KEHL Modelo: 3021 Origen: Brasil Voltaje: 220	Sirve para engomar las bases de las plantas del calzado.

1.6.2. Maquinas de última Generación

1.6.3. Maquina de Montar CUNHOS

1.6.4. Características Técnicas

- La máquina de montar conos CH12 fue planeada y producida por la firma Comaq, para atender la industria de calzado en general.
- Su funcionamiento es automático, comando electroneumático de bajo consumo de aire y energía eléctrica.
- La entrada de la horma es hecha automáticamente apretando duro el pedal de accionamiento.
- La matriz de montaje se calienta haciendo posible el aislado del corte después de montado.
- El prensado del corte contra la plantilla es hecha por una segunda presión que presiona la horma contra la matriz, volviendo al estado inicial de descanso después de un tiempo pre- determinado.
- Es una máquina de fácil manejo, no es necesario que el operario sea especialista para su manejo.
- El mantenimiento de la máquina es simple y no se requiere mantenimiento constante.
- Su buen funcionamiento es garantizado por la firma Comaq y su red de distribuciones.

Dimensiones	Máquina	Embalaje
alto	1,60 m	1,75 m
ancho	0,75 m	0,90 m
largo	0,55 m	0,70 m

COMAQ

Industria de Maquinas e Equipamientos Ltda. Rodovia RS 122,

Km. 84 - Villa Maestra.

Fone (54) 2243511

Producción diaria	2000 pares
Consumo de aire	1,7 m/hora
Consumo de energía	450 W
Presión de trabajo	100 PSIG
Voltaje Monofásico	200 V.
Peso	350 Kg.
Peso Bruto	400 Kg.

1.6.5. Máquina de Montar Puntas

1.6.6. Características Técnicas

- La máquina de centrar y montar puntas CM-30C fue planeada y producida por Comaq como una sugerencia práctica y moderna para la industria del calzado en general.
- Su funcionamiento es automático, con comando electroneumático de bajo consumo de aire y energía eléctrica. La máquina tiene el cabezal fijo que, proporciona gran producción.
- La matriz de montaje es calentada con relay que combinado con el calcador que continua calcando el calzado, haciendo posible el alisado del corte después de montado tiene una regulación de abertura y cierre evitando el cambio si la horma no cambia mucho el tipo de punta.
- Tiene siete (7) pinzas que se abren secuencialmente, con óptima visión del corte con estirado independiente haciendo posible la corrección y centrado del corte.

- La revolución de las pinzas según el tipo de hormas es elaborada sin el uso de herramientas en un sistema práctico y rápido. El cierre de las pinzas en la punta es hecho con una o tres pinzas.
- Después de un tiempo regulable de montaje y planchado el zapato cae en un cajón recogedor.
- La cola termo fusible es tipo poliéster con hilo con doble alimentación, y la cantidad de cola es regulable.
- La cola se calienta en inyector lo que es un sistema simple y practico.

<i>Dimensiones</i>	Máquina	Embalaje
alto	1,75 m	1,85 m
ancho	1,30 m	1,50 m
largo	0,80 m	1,00 m

Producción diaria	1500 pares
Consumo de aire	230 p/hora
Consumo de energía	100 W

Presión de trabajo	80 PSIG
Voltaje Monofásico	220 V.
Peso	500 Kg.
Peso Bruto	600 Kg.

COMAQ

Industria de Maquinas e Equipamientos Ltda.

1.7. Localización de la Empresa

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Letamendi **(Ver Anexo 1)**

Teléfono 2340-196

La empresa tiene una área de 4000 m², con una construcción de cemento armado, es de 2 plantas, dentro de las cuales funciona; oficina administrativas, los talleres de producción, bodegas y una parte como vivienda particular.

CAPITULO II

MERCADO

2.1. Mercado del Calzado

“Industria de Calzado Arisan” por su permanencia en el mercado nacional proporciona alternativas de protección del pie de los hombres y niños de la nación, en especial el mercado de la región del Litoral.

La empresa produce calzado tubular abierto y calzado cerrado.

- Mecanismo tubular
- Zapato abierto
- Zapato cerrado.

Para consolidar el mercado selecto se dirige hacia los clientes potenciales que oscilan desde los 12 años en adelante.

Esto se da porque la empresa posee hornos en series desde el número 27 hasta el 43.

Es difícil determinar un volumen exacto de producción de calzado en el país, porque no existen estadísticas por más de 10 años.

Los estudios de la Cámara Ecuatoriana de la industria del cuero y calzado registran que hasta el 2000 el consumo per cápita ecuatoriana de calzado era de 2,3 pares de zapatos por habitante al año.

Mientras en el 2001 se estima que este consumo fue de 1,7 pares por habitante; consecuencia, según los productores de calzado, de la dolarización, pues los sectores de cuero, calzado y textiles son muy sensibles y son los primeros en sentir los efectos de la globalización. El 95% de todos los trabajadores en esta actividad es artesanal o pequeño industrial.

Datos del 2000 reflejan que el 53% de la demanda nacional está cubierta con producción interna; 12% con importaciones registrados en el Banco Central y el 35% se satisface mediante el contrabando. **(Ver Anexo 2).**

El último dato revela que de cada cinco pares de zapato que se vende en el país, tres son de origen foráneo.

Producción de Calzado en América Latina (Ver Anexo 3)

Según INEC. Determinamos el siguiente cuadro de población de Hombres y Niños Mayores de 12 años por Regiones

Regiones del Ecuador	Total	Hombres	> 12 Hombres
Costa	5'989.543	2'964.824	1'541.708
Sierra	5'463.934	2'704.647	1'406.416
Oriente	546.602	270.568	121.755
Galápagos (Insular)	18.555	9.185	3.582

Zonas No Delimitadas	72.170	35.724	14.290
Total Nacional	12'090.803	5'984.948	3'087.751

SEGÚN INEC

Tomado Universo 19/04/2002

(Ver Anexo 4)

Nuestro Mercado Potencial 3'087.751

De un total de habitantes, hombres mayores 12 años tenemos 3'087.751 que nos representa un mercado potencial. Teniendo el mayor porcentaje de habitantes en Costa y Sierra. **(Ver Anexo 5)**. Participando en la producción toda la Costa en especial la Provincia del Guayas. **(Ver Anexo 6)**.

Siendo la Provincia del Guayas y sus zonas aledañas el mercado de primer orden.

	Total > 12 años	Porcentaje
Región Costa	1'541.708	50%
Prov. Guayas	838.290	27%
Total País	3'087.751	100%

Del Anexo 5 determinamos el mercado de la Provincia del Guayas considerando a hombres mayores 12 años.

2.2. Potencial de Mercado

Para verificar el potencial del mercado se ha tomado en consideración el uso de 1.7 pares anuales de calzado, esto es el 17% de los consumidores demanda de 1.7 pares anuales y el 83% opta por el calzado foráneo o de fibra, o suela.

Descripción	Total > 12 Años
Guayas	838.290
Tasa de Uso 17%	142.509

2.3. Participación del Mercado

Para verificar la participación en el mercado de Industria del calzado Arisan, tomamos como referencia los datos estadísticos anteriores.

2.3.1.- Potencial del Mercado Anual

Según INEC

Tomado del Universo 19/04/2002

(hombres 49.5% y mujeres 50.4%)

Prov. Guayas 3'256.763 x 49.5% = 1'612.097 Hombres

52% son > 12 = 838.29 x 12 = 10'05.948

TOTAL	
3'087.751	Mercado Nacional (Hombres)
10'059.480	Mercado Potencial (Anual)
74.880	Producción Anual

	(Pares)
7,4%	Participación Mercado Calzado Arisan

2.4. Volumen de Ventas

El desarrollo de ventas de Industria de calzado Arisan, hace que el producto llegue a los consumidores. A través de la habilidad de la distribución y ventas de sus agentes encargados de comercializarlas.

La producción diaria de calzado Arisan es de 18 a 20 docenas diarias de calzado, lo que nos da un promedio de 1440 pares de calzado semanal, si este resultado lo hacemos mensualmente. Tendríamos una producción mensual de 6.240 pares de calzado.

Hay temporadas donde se eleva el volumen de demanda, pasa también hay épocas del año donde no se vende 100% de su producción.

20 docenas diarias

20 x 12

240 Pares

x 6 → días laborables

1440 Pares de calzado semanal

x 52 → Semanas laborales

74.880 → Producción anual

÷12

6.240 → Producción mensual

100 x 74.880 = 7,4% Participación Mercado "Calzado Arisan"

10'059.480

2.5. Cobertura Actual

La unidad operativa representada por sus vendedores (4) tiene una cobertura actual en toda la Provincia del Guayas. Tiene un promedio de ventas mensuales de series por mes.

$$\text{Serie} = \frac{36 \text{ Pares}}{6.240} = \frac{6.240}{36} = 173$$

$$x \quad 6.240 \quad 36$$

* 6.240 = Producción Mensual

En la sumatoria total mensual da 6.240 pares de calzado. La mayoría del producto se lo comercializa en Guayaquil, por tener una buena aceptación en el mercado.

El calzado de planta extranjera (Colombiano, Brasileño, Asiático y Panameño) con relación a nuestro calzado nacional, son los que generan mayor demanda en el país.

2.6. Competencia

El producto que ofrece “Industria de Calzado Arisan” compite y participa en el mercado, con mano facturadoras de primer orden del medio local, nacional y el calzado importado. Como de Brasil, Panamá, Colombia, México, Asia que se encuentra abarrotado en el mercado de la Provincia del Guayas.

OFERTANTES	%
Calzado de Contrabando	35%
Calzado Importado	12%
Manufactura Arisan	7,4%
Manufactura Estrella	3,6%
Otros Talleres Artesanales	42%

FUENTE: INEC

Tomado del Universo 3/04/2002

2.6.1. Talleres Artesanales

Los talleres artesanales también producen calzado, por pedido del usuario y para la venta al público. Pero no se tiene datos estadísticos concretos actuales.

Los artesanos pequeños que comercializan el calzado compiten por un puesto en el mercado. Por lo tanto son competidores de industria de calzado Arisan. Los artesanos no se desarrollan a plenitud por carecer de una infraestructura adecuada para la fabricación y comercialización del calzado.

2.7. Elemento de Satisfacción (Servicio)

La gerencia efectiva de Industria de Calzado Arisan; se ha encargado de planificar, organizar y dar asesoría técnica a todos sus distribuidores, en sus distintos puntos de ventas (Mayoristas) y post ventas de la calidad de los insumos para la elaboración de calzado, en sus distintos procesos de producción. En este estudio de servicio al cliente. No posee objetivos de servicio, porque proviene de taller artesanal, donde existe un alto grado de producción y calidad del producto elaborado. A sus vendedores (4) se les encomienda ser; amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo y dar un acertado asesoramiento las virtudes del calzado que llegan al consumidor.

2.8. Imagen

Industria de calzado Arisan en el mercado es competitivo ha sabido llevar su producción a pesar de las políticas cambiarias, dolarización, globalización, quiebra de bancos, etc.

El consumo no es un factor determinante. La idiosincrasia hace que las clases sociales compre calzado de acuerdo a su capacidad económica.

Encuesta realizada mediante muestreo simple.

Se le pregunta la procedencia de su calzado a 30 personas.

Fabricantes	Frecuencia	%
Calzado de contrabando	12	40%
Calzado Importado	6	20%
Calzado Nacional		
Manufactura Arisan	5	16,6%
Manufactura Estrella	2	6,6%
Otros Talleres	5	16,6%

2.9. Asesoramiento de Calidad de la Materia Prima

Industria de Calzado Arisan al comprar los materiales e insumos diferentes proveedores, trata al máximo de exigir la calidad de los productos, para iniciar sus procesos de producción. Al iniciar los procesos de producción de calzado en sus diferentes etapas, existe una inspección y se trata de controlare al máximo el acabado total. Mejorando la eficacia y reduciendo desperdicios.

2.10. Stock de Productos

Industria de Calzado Arisan posee una variedad de modelos que vende en el mercado, su precio varía de acuerdo a la calidad con que está fabricado el calzado.

En los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero elevan la demanda del producto y rebasa el volumen de venta del calzado, los colores que mayor demanda tiene el de color negro y café. La gama de modelos van de acuerdo al gusto del consumidor, o a la aparición de un nuevo modelo en el mercado.

En el cuadro siguiente nombraremos una variada gama de productos (marcas) que en el mercado actual son los de mayor consumo.

Modelos de calzado	Nombre de la planta	Origen
Polo Sports	Rol plaurent	Nacional
Land Rovers	Land Rovers	Colombia

Skeepers	LA	Brasil
Tommy	Tommy	Colombia
Caterpillar	CAT	Brasil
Timberland	Timberland	Colombia

2.11. Valor

Calzado Arisan presenta al mercado una gamma de modelos, su precio es bajo con relación a otras marcas conocidas existentes en el mercado nacional. La razón Calzado Arisan fabrica, plantas de calzado. Tomando como modelo la nacional o la importada. Esto le permite reducir costos de producción sin elevar el precio en el calzado y ser competitivos.

Calzado Arisan con la adquisición de máquinas de última generación esta planificando elevar su producción al doble y de ser posible bajar el precio del calzado.

El consumidor viendo la calidad de producto entre una manufacturadora y otra, opta siempre por el de menor precio.

2.12. Identificación de Problemas en la Industria de Calzado Arisan en el mercado nacional

En una consulta hecha al público consumidor, de un total de 40 personas cuando se le preguntó si compraba calzado de Industria Arisan y el porque no compraba.

Razones	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Prefiero otros	15	37.5	37.5%
No esta en todos los puestos	10	25	62.5%
Precio alto	8	20	82.5%
Otros	5	12.5	95%
Calidad no es buena	2	5	100
	40	100	

Fuente encuesta.

Elaborado por: Angel Proaño Calvopiña.

2.13. Estudio y determinación de oportunidad y amenazas en el mercado

Una vez hecha la información de problemas de importancia de industria de calzado Arisan en el mercado nacional, aplicamos la matriz FODA para evaluar y analizar tanto las oportunidades y amenazas.

Realizando la matriz FODA MB, B, R. tiene un significado.

Muy Bueno = MB

Bueno = B

Regular = R

Oportunidades

- Ganar cuota de mercado con la producción calzado generado por adquisición de máquinas de última generación
- Contar con un lugar en el mercado competitivo
- Alta satisfacción del cliente consumidor con el producto

- Mejorar más de prisa que los competidores.

Amenazas

- El poder adquisitivo debido a la recesión económica, disminuye la compra
- Los Tigres de Oriente (TAIWAN, CHINA, KOREA, MALASIA, etc.) ganan mercado rápidamente “con ellos no se puede competir”.
- Mercados más competitivos.
- Márgenes de beneficio reducidos.

	Importancia			Desempeño		
OPORTUNIDADES	MB	B	R	MB	B	R
<i>Calidad del producto</i>	X				X	
Precio del producto		X		X		
Participación	X				X	
Precio del producto		X		X		
AMENAZAS	MB	B	R	MB	B	R
Recesión Económica	X				X	
Imagen Competencia	X			X		
Competencia	X			X		

2.14. Desempeño de Industria de Calzado Arisan

El estudio de la información de problemas de Industria de Calzado Arisan, y la determinación de oportunidades y amenazas (Matriz FODA) nos lleva a determinar en un diagrama de ISHIKAGUA las variables que inciden en el desenvolvimiento de industria de calzado Arisan en el mercado. Pronostica que el rendimiento de mercado es bueno.

CAPITULO III

AUDITORIA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

3.1. Capacidad de Producción

La estructura organizacional de industria de Calzado Arisan basa su producción mensual, en lo que genera todos sus esfuerzos los miembros de la empresa.

Iniciando desde el Presidente Ejecutivo hasta llegar al ayudante de los maestros. Su producción se basa específicamente en la demanda del producto en el mercado nacional.

No todos los meses son iguales en cuestión de comercio en el mercado, en los meses pico. “Octubre a Enero” se labora más tiempo (horas extras) para cubrir la demanda en el mercado nacional.

En la gráfica siguiente enumeramos a todos los miembros de la empresa en su respectivo departamento de producción.

Descripción	Total
-------------	-------

Administrativo	5
Vendedores	4
Diseño	4
Cortado	5
Destallado	1
Aparada	6
Plantada	6
Oficiales	5
Terminada	8
Empaque	4
TOTAL	48

3.1.1. Capacidad Instalada

Esta planta está dada por la capacidad máxima de producción con todas las máquinas en conjunto (proceso productivo).

En los diversos departamentos como cortado, aparada, plantada y terminada se puede decir que existe una vasta capacidad instalada para

producir el producto (calzado). El cual tiene un equivalente a 6.240 pares mensuales.

CAPACIDAD DIARIA

CAPACIDAD INSTALADA

ACTIVIDAD	# TRABAJ	PRODUC. MENSUAL	PRODUC. ANUAL	TIEMPO PROMEDIO	CAPACIDAD INSTALADA REAL
CORTADA	3	2200	26400	7 Minutos	79.200
APARADA	10	800	9600	10 Minutos	96.000
PLANTADA	8	560	6720	25 Minutos	53.760
TERMINADA	3	2200	26400	6 Minutos	79.200
TOTAL		5760			

El Modelo más comercial (302)

Land Rover

Operaciones Sincronizadas

1 Serie 36 Pares

x 6.240

x = 6.240 P. 1 Serie = 173 Series

36 Pares Mensuales

La capacidad real instalada en todas las secciones es eficiente para la producción anual, en industria de calzado Arisan es de 53.760 pares de zapatos.

PRODUCCION ANUAL	# DE TRABAJADORES	CAPACIDAD INSTALADA
6.720	8	53.760

3.2. Materia Prima

Los componentes básicos primordiales para la producción de calzado, es el cuero y las plantas. El cuero se lo obtiene en la ciudad de Ambato, donde están ubicadas las principales curtidoras del país. Las plantas extranjeras se las obtiene de Colombia y Brasil, pero también fabrica las plantas Arisan y MAVE y otras dentro del mercado local. Hilos, cartón, pegamentos, adhesivos a la marca, clavos, piolas, hormas, fundas plásticas y el resto de insumos para la elaboración del producto a los proveedores nacionales.

3.2.1. Control de las materias primas que integran el producto

Para controlar los materiales, se hace la codificación de los productos, el control codificado del producto sirve para conocer los insumos promedios a utilizar.

Cuero

Un buen secado.

Un buen estirado.

De la durabilidad del cuero depende la calidad del calzado permitiendo obtener un zapato de óptima calidad.

Plantas de caucho.

Plantas de caucho

Las plantas de caucho el 70% materia prima local, también fabrica propias plantas, Arisan, MAVE y el 30% materia prima exportada.

Materiales a Utilizar en la Fabricación de Calzado

- Cuero
- Planta
- Plantilla
- Hilo
- Goma

- Clavo
- Funda
- Etiqueta
- Cartón
- Adhesivo (alusión a la marca)
- Piola
- Hojalillo

3.3. Producción

Se los fabrica en la misma planta en la cual por diferentes medios se lo introduce al mercado (comercializa) todos los modelos de calzado. La producción actual dividida por la capacidad instalada por 100 nos da la productividad de Industria de Calzado Arisan.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción actual}}{\text{Capacidad instalada}} = \frac{74.880}{53.760} = 1,4 \%$$

3.3.1.- Distribución de Planta

La distribución de planta define a cada una de las áreas de la empresa con sus respectivos equipos y máquinas en sus diferentes etapas de producción.

Industria de Calzado Arisan la Planta, se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Area de Proceso

Area Administrativa.

Industria de Calzado Arisan presenta la distribución del área de proceso, **(VerAnexo7)** para lograr una acertada disponibilidad de su maquinaria. Para la elaboración del calzado en sus distintas fases. Es la más sencilla por lo que permite conocer, identificar la trayectoria de la materia prima, en sus diferentes etapas de producción hasta llegar al producto terminado (calzado). Al hacer el análisis y estudio de este tipo de distribución permite exponer sus ventajas. Conocer y estar informado acerca de los obreros su capacidad y experiencia laboral, en el proceso, máquina, equipo, etc.

Facilita conocer un cronograma para la elaboración del producto (calzado).

Facilita la administración de un manual de funciones de los obreros.

Permite realizar y analizar diagramas de recorrido de flujo de proceso.

En la sección administrativa nos permite conocer donde se encuentran localizadas las oficinas del Gerente General, Vicepresidente Ejecutivo, Gerente Financiero, Secretarias, Jefe de Planta (**Ver Anexo 8**).

3.3.2.- Diagrama de Análisis del Proceso

En este diagrama se efectúan y se registran todos los hechos con relación a la producción, por tal motivo se emplean símbolos que representan cada una de las operaciones. La nomenclatura a emplear es:

 Operación

 Inspección

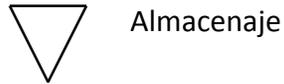
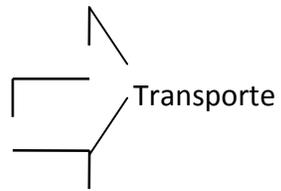


Diagrama de Flujo

Aquí se enumera las actividades principales ejecutadas en las diferentes etapas de producción del calzado, desde materia prima hasta su transformación en producto terminado. (**Ver Anexo 9**).

3.3.3.- Diagrama de Recorrido (Operaciones)

Se utiliza para analizar la eficiencia del recorrido de la materia prima, hasta llegar a su última etapa que es el producto terminado. Para analizar los efectos resultantes que se da en el proceso, se ejecutó la técnica del

diagrama de operaciones, de esta manera evitar los envíos innecesarios, esta practica es esencial porque puede evitarse perdida de tiempo y hacer él su trabajo más productivo y eficaz. (**Ver Anexo 10**).

3.4. Canal de Distribución

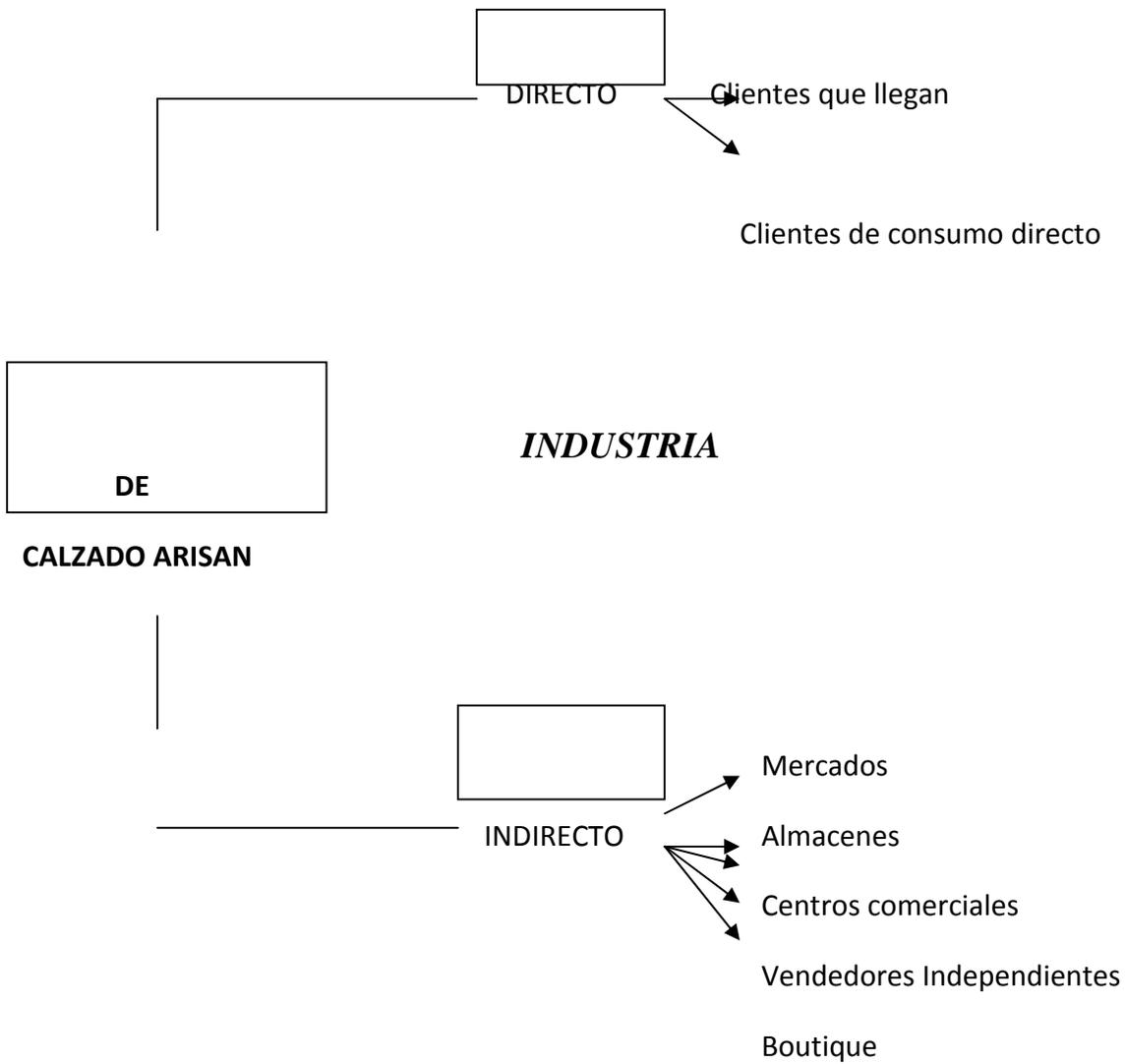
Industria de calzado Arisan esta siempre en comunicación con sus vendedores y estos con el mercado nacional. La empresa evalúa información en el canal de manera directa con los vendedores, el cual recluta y selecciona al cliente potencial, presente y futuro. Se preocupa de mantener siempre un stock de modelos de calzado. Mantiene una constante revisión de los últimos modelos salidos al mercado. El canal de distribución es directo e indirecto.

3.4.1. Directo

El cliente potencial se acerca a la empresa, solicita calzado al por mayor o por unidad. De acuerdo a su necesidad.

3.4.2. Indirecto

Los agentes vendedores secan prototipos del producto (calzado) y visitan los diferentes sitios de comercialización.



3.5. El Proceso de Ventas

Los 4 vendedores de calzado Arisan constituye la competencia y la fuerza de venta al introducir el producto (calzado) por todo el mercado nacional.

- a) Ingresa la nota de pedido por parte del agente vendedor
- b) Ingresa a Secretaria para elaborar guía de fabricación del producto
- c) Envían a Jefe de planta la guía de fabricación elaborada
- d) El Jefe de planta elabora una guía para solicitar insumos para la elaboración del producto.
- e) El Jefe de planta programa su producción dependiendo de su volumen de pedido.
- f) Plazo para entregar la producción al cliente 15 días. Si hay poca demanda en menos días.
- g) Se cancela el valor neto.

Si es cliente conocido 40% Efectivo

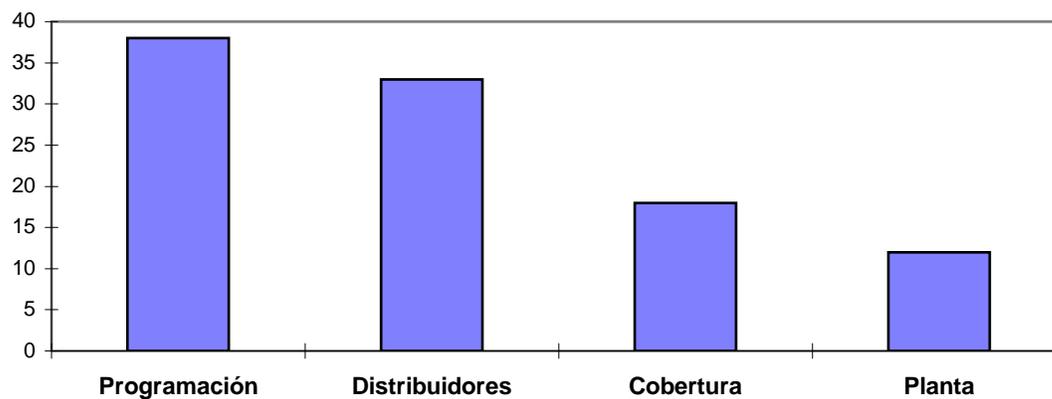
60% Máximo 1 mes

Mínimo 15 días.

**3.6. Valoración de Importancia de Industria de Calzado Arisan de las
Falencia en la Producción.**

Causas	Valoración	Frecuencia	Frecuencia %
--------	------------	------------	--------------

		Relativa	Acumulada
Programación	38	38	38 %
Distribuidores	34	34	72 %
Cobertura	16	16	88 %
Planta	12	12	100 %
TOTAL	100	100	



3.7. Determinación de Fortalezas y Debilidades de la Producción y

Distribución

Fortaleza

- Contar con maquinaria de última generación
- Poder duplicar el doble de su producción
- Poco personal administrativo
- En mantenimiento de maquinaria no se requiere de mucho capital.

Debilidades

- Para cobertura pasa mayor demanda
- No competir en otros mercados
- No contar con trabajadores calificados.

3.8. Desarrollo de la Producción y Distribución

La capacidad de producción y comercialización de Industria de Calzado Arisan con sus falencias encontrados en la auditoría, se llega a concluir un resultado del desenvolvimiento de la producción y distribución. El cual lo enfocamos en el diagrama de ISHIKAGUA O ESPINA DE PESCADO.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN FINANCIERA

4.1. Estructura Orgánica

Industria de Calzado Arisan, tiene la siguiente estructura (**Ver Anexo 11**) no es muy amplio por su bajo costo de operación.

4.2. Gerente General

- Es el responsable de llevar a la empresa a que consiga niveles y metas muy altas para el prestigio de la empresa.
- Es el encargado de buscar capacidad técnica y económica seguidas de las líneas y objetivos de la empresa.
- Posee el apoyo de su gerente de producción y el gerente administrativo.
- Establece reuniones con los gerentes de la empresa. Para analizar y cuantificar la marcha de la empresa y si es necesario tomar correctivos, si ameritara el caso.

4.2.1. Gerente Administrativo y Financiero. (Ayudante de Contabilidad)

- Es el encargado de elaborar las carteras económicas de la empresa como:
 - Flujo de caja
 - Políticas de la empresa
 - Carteras de créditos y finanzas
 - La contabilidad de la empresa.

4.2.2. Secretaria

Es la encargada de coordinar todos los movimientos económicos de la empresa como:

- Atención inmediata al cliente
- Encargada de presupuestar cotizaciones
- Receptar los pedidos

4.2.3. Gerente de Producción (Jefe de Planta)

Es el que administra al personal de toda la sección de producción, a él le envía las guías con orden de producción. Es el encargado de poner el material que necesita para iniciar la producción en base al pedido (orden de guía).

4.2.4. Vendedores

- Son los encargados de abrir mercado
- Son los que tienen que recorrer los puntos de ventas
- Tiene que ofrecer el producto
- Por poseer vehículo tienen más capacidad de oferta del producto.

4.2.5. Cobrador

Es el que se encarga de realizar los cobros a los clientes con quien la empresa tiene vínculos comerciales.

4.2.6. Chofer

Persona que se encarga de conducir los vehículos de la empresa para entregar pedidos de calzado o retirar la materia prima de las diversas casas comerciales con quien la empresa tenga vínculos comerciales.

4.2.7. Seguridad Electrónica (Guardián)

La empresa posee seguridad electrónica:

Alarmas contra robo

Cámaras de Vídeo.

4.3. Facilidades Operacionales

- Local propio
- Planta de producción propia
- Bodegas amplias
- Sistema Informático
- Posee todas las instalaciones eléctricas
- Teléfono (Fax)
- Agua potable
- Vías de acceso
- Personal calificado por cada área.

4.4. Presupuesto

El presupuesto económico se basa fundamentalmente en función del volumen de ventas obtenidas. Cada año se la supervisa según la necesidad de producción.

4.5. A la Capacidad del talento humano y su rendimiento

En este punto se hace referencia acerca de los recursos humanos, de cada actividad desarrollado por los empleados se puede decir que tienen

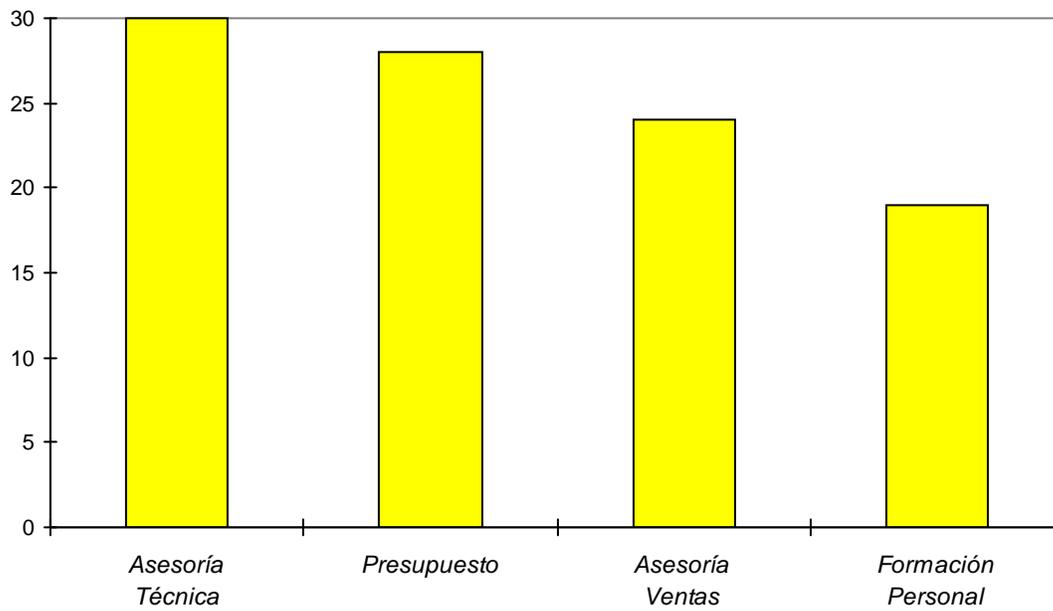
experiencia laboral, alto grado de eficiencia en cada labor desarrollada. Considerando la ubicación geográfica de Industria de Calzado Arisan y su buena estructura civil, es una empresa de progreso.

4.6. Valoración de importancia en el rendimiento de la empresa

Al analizar la estructura organizacional y su rendimiento en el mercado nacional, sus efectos y resultados nos lleva a hacer una auditoría a los resultados financieros e indicadores de eficiencia. En el siguiente cuadro presentamos una puntuación de los problemas a la asesoría técnica, presupuestos ventas y capacitación del personal. Lo indicamos en el siguiente diagrama de Pareto.

	Valoración	Frecuencia Relativa %	Frecuencia % Acumulada
Asesoría Técnica	30	30	30%
Presupuesto	28	28	58%
Asesoría en			

Ventas	24	24	82%
Formación personal	18	18	100%
	100		



4.7. Fortaleza y Debilidades de la Organización

Fortaleza

- Contar con maquinas de última generación, elevando la producción al doble de su stock de productos.
- Precios asequible en el mercado.
- Contar una buena infraestructura, lista para iniciar la producción que se requiere en el mercado nacional.
- Contar con maquinarias para fabricar plantas de calzado, de esta manera abaratan costos de producción.
- Habilidad de distribución y dirección.

Debilidades

- No dispone de un departamento de marketing.
- Ausencia o poca imagen del producto.
- Poca evaluación e información de mercado.
- No dar a conocer plenamente la marca de las plantas para el calzado hechos por industria de calzado Arisan.

4.8. Desarrollo de la Organización de Industria de Calzado Arisan

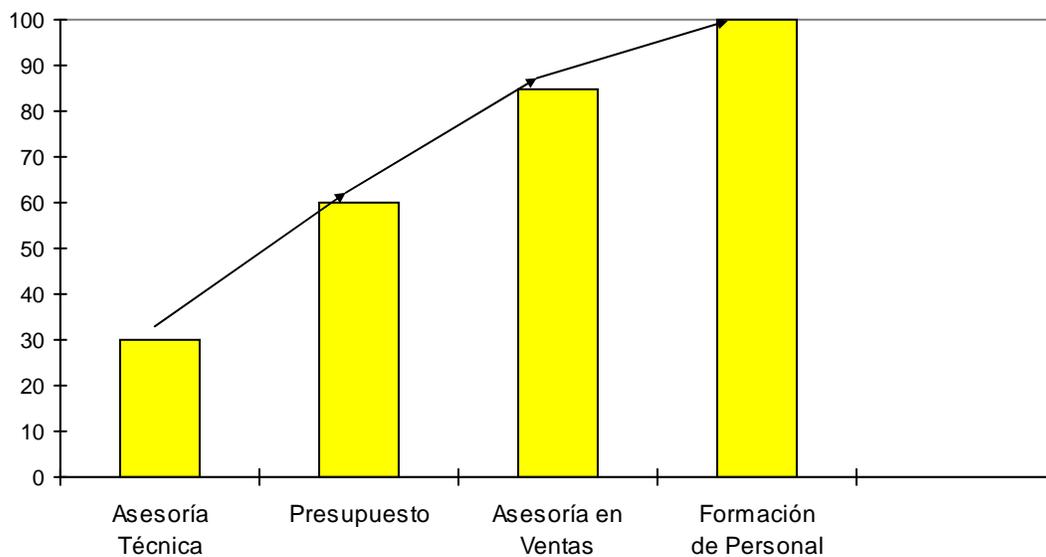
Al dedicar tiempo e investigación de la organización financiera, en los diagnósticos del rendimiento Diagrama de Pareto donde determina la participación en la organización.

La permanencia en el mercado nos demuestra que también se tiene fortalezas y debilidades.

Se llega a concluir que la organización de Industria de Calzado Arisan es buena. Podemos decir que visualizamos más allá del horizonte.

Lo representamos en Diagrama de Ishikagua.

DIAGRAMA DE PARETO



CAPITULO V

EVALUACION Y DIAGNOSTICO

5.1. Matriz de Comportamiento

Luego del estudio y análisis de la situación actual de la empresa, Industria de Calzado Arisan en el cuadro de matriz de comportamiento definimos los resultados; factores críticos, factores favorables e indicadores de eficiencia en las distintas áreas de mercado.

En la producción y organización para determinar una evaluación y diagnóstico de Industria de Calzado Arisan.

La matriz de comportamiento dará los resultados y sus efectos en la identificación de las principales falencias como el factor crítico y nuestra fortaleza como factor favorable.

	Factores Críticos	Factores Favorables
MERCADO	<p>Competencia de primer nivel.</p> <p>Escasa de Publicidad del Producto</p> <p>En el mercado del calzado el contrabando es a gran escala.</p> <p>Pocos canales de distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una vasta participación en el mercado • Buena aceptación del producto • Contar con un buen Stock de productos (calzado) • Contar con grupo definidos de competidores
PRODUCTIVIDAD	<p>Escasa cobertura</p> <p>Pocos vendedores</p> <p>No se aprovecha la capacidad instalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con la adquisición de las máquinas de última generación, puede ampliar su producción. • Cubre la demanda de los pedidos actuales. • En el mantenimiento de las máquinas no se requiere mucho capital.
ORGANIZACION	<p>Asesoría, Ventas, poca cobertura</p> <p>Escasa capacitación del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena, alta y eficaz • En proceso de mejora-miento • Administrar sus propios recursos en sus distintas áreas.

5.2. Definición de los Problemas

Mercado

Problema: Industria de Calzado Arisan está siendo afectado por la competencia.

Origen: Escasa publicidad de su producto.

Efecto: Su comercialización se ve disminuida, transformado esto en pérdidas y disminución de ventas.

Producción y Distribución

Problema: En la entrega del producto hay retrasos
(a nivel provincial e interprovincial)

Origen: Para la distribución hay escaso personal.

Efecto: Poca comercialización, disminución de ventas, cliente insatisfecho.

Organización

Problema: Es necesario hacer conocer la marca del producto en el mercado en lo referente al calzado.

Origen: La no realización de visitas hasta los puntos de comercialización en forma directa, y su poca cobertura.

Efecto: Vulnera la capacidad de ventas, hay poca participación de mercado.

5.3. Respuesta de Solución

Finalizada la auditoría en Industria de Calzado Arisan en las áreas de mercado, producción, distribución y organización se puede citar un plan estratégico de mercado, que abarque todas las áreas auditadas.

Con la finalidad de expandir y promocionar el producto de Industria de Calzado Arisan en el mercado nacional.

Para la puesta en marcha de este plan se deben determinar los siguientes objetivos y estrategias.

5.4. Objetivos de Mercado

Desarrollar en el mercado potencial en un 2% aprovechando su permanencia y experiencia en el medio.

Al desarrollar el 2% significa incrementar la producción de 74.880 pares anuales; también de la capacidad instalada de 53.760 pares aplicando el plan propuesto. Relacionando este crecimiento podemos pronosticar el crecimiento en su población.

Estrategias

- Aprovechar las máquinas de última generación, su infraestructura y experiencia.
- Mejorar la creatividad y productividad de su personal.
- Mediante la aplicación tecnológica de las máquinas de última generación duplicar su producción y estar en el mercado competitivo.

CAPITULO VI

DESARROLLO DE ANALISIS Y SOLUCION EN LA PRODUCCION EN LA INDUSTRIA DE CALZADO ARISAN PARA AUMENTAR LAS VENTAS.

6.1. Alternativa de solución a los problemas

Realizado el estudio y auditoría en industria de calzado Arisan, y poder alcanzar el objetivo propuesto de crecimiento en el mercado.

Resumen de los problemas

La empresa del calzado Arisan presenta una serie de problemas que les afectan, los que debe resolver para un mejor desempeño del mismo.

Obtenido los resultados en el análisis y el diagrama causa efecto, se llega a la conclusión que todas las causas se ha resumido en la mala administración del producto lo que se detalla a continuación.

PROBLEMA:	Ventas bajas
CAUSA:	Falta política administrativa
EFFECTO:	Baja utilidad para la empresa
SOLUCION:	Preparar y ejecutar plan de mercadeo.

Solución a los problemas

En el resumen del problema se puede indicar las ventas bajas en la cual se debe de solucionar con gran eficacia para lograr alcanzar la meta planteada y obtener una alta rentabilidad para la industria del calzado.

6.2.Alternativas dirigidas a la solución del problema

- Promocionar el producto
- Realizar un estudio al ajuste de precio en relación al costo (calzado), observando el entorno de la competencia.

- Adquirir la materia prima para la elaboración del producto a tiempo
- Actualizar la mercadería con que cuenta la empresa.

Los puntos expuestos antes mencionados se dan como alternativas de solución mediante una estrategia de mercadotecnia, para elevar las ventas en industria de calzado Arisan.

6.3. Definición del Producto

6.3.1. Concepto del producto

Industria de calzado Arisan en su stock de productos (modelos) en el mercado, le brinda al cliente una satisfacción por su fino grabado, durabilidad, confort. Cuyo producto está elaborado con la mejor materia prima que el calzado pueda requerir. La industria del calzado siempre está innovando modelos nuevos, con nueva tecnología.

→ Que esté al alcance de su factor económico

Lo que busca 
el Cliente De buena calidad

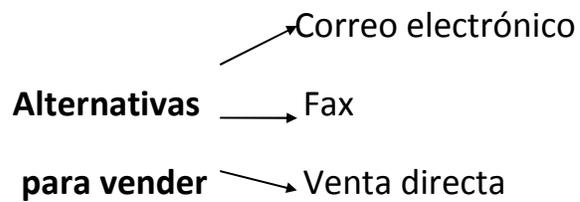
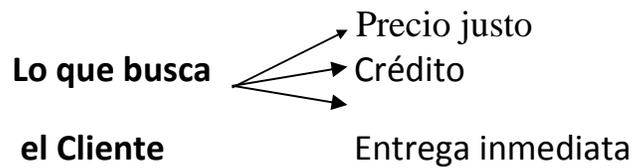
TIPOS DE CLIENTES

Técnicas  Ejecutivo
~~Deportivo~~
alternativas  De suela

6.3.2. Concepto de Servicio

En la Industria de Calzado Arisan el cliente es el primer elemento, el más importante para introducir con éxito el trabajo de la elaboración del producto (calzado). De esta manera lograr desarrollar la creatividad y aumentar el compromiso de ventas en el comercio. Elevando la

productividad mejorando la calidad y conseguir mayor eficacia, garantizando al cliente rapidez en la entrega, crédito y descuento.



6.4. Misión

Dar confort a los pies a precio justo.

6.5. Visión

Son los mejores en ventas a nivel nacional.

6.6. Mercado Meta

Al analizar el mercado meta, calzado Arisan se propone mejorar con creatividad y productividad del calzado, de esta manera poder tener un crecimiento fuerte en el mercado.

6.7. Tecnología

Con la adquisición de maquinaria de última generación que permite producir más y en menor tiempo y sacar la producción (calzado) al mercado. Manteniendo e innovando niveles de calidad, seguridad en los diferentes procesos de producción del calzado sea esto; calzado tubular cerrado y calzado casual. En el mercado interno del calzado, cuando sale un nuevo modelo estos están expuestos en el mercado al poco tiempo. La competencia saca su producto con las mismas similitudes y características técnicas.

6.8. Niveles del Producto

Dentro del mercado del calzado, solo el importado posee en su confeccionario (productor). En el mercado interno algunos productores de calzado estampan el sello del producto. Calzado Arisan para tener reconocimiento está aplicando a algunos modelos de calzado a un costado del zapato, el logotipo de ARISAN en forma de un pequeño banderín.

La competencia en el mercado copia sin tomar en consideración algunos aspectos técnicos. Los cuales son de suma importancia al crear la imagen del producto y procedencia del calzado.

	BASICO	GENERICICO	ESPERADO	AUMENTADO
Calzado de Contrabando	X	X	X	X
Calzado Importado	X	X	X	X
Manufactura Arisan	X	X	X	X
Manufactura Estrella	X	X	X	
Otros Talleres	X	X	X	

Industria de Calzado Arisan espera empaquetar, enfundar y encartonar el producto (calzado) con el logotipo y firma del productor. La competencia utiliza afiches, etiquetas de acuerdo a la marca y modelo de calzado sea este: Tommy, Polo Sports, Timberland, Caterpillar, Skeepers, Land Rovers. Actualmente calzado Arisan tiene 4 vendedores y espera incrementar 2 vendedores más para que recorran el mercado fuera de la provincia.

6.9. Estrategias Generales

Para liderar en el mercado Ecuatoriano y tener una fuerte participación en el mercado interno. Se tiene que sacar provecho la capacidad instalada y aumentar la fuerza de ventas de (4 a 6 vendedores) las ventas aumentarían y por ende su producción y por consiguiente la participación del mercado.

6.10. Expansión de Mercado

Elevando las ventas en el mercado en los próximos 2 años impulsará la imagen de calzado Arisan, en consecuencia adentrarse en el mercado y

poder captar a los futuros clientes potenciales, mediante un mejoramiento continuo del producto (calzado).

Precio	→	25%
Distribución	→	30%
Promoción	→	25%
Publicidad	→	20%

PRECIOS

OBJETIVO.- Orientación hacia la satisfacción total del cliente y la calidad al cumplir el calzado, al poner el precio del producto, por debajo del líder (original) el valor se basa al seguir Al líder para aumentar las ventas en un 25% anual.

ESTRATEGIAS.- Los agentes vendedores harán un descuento del 5% adicional. Por cada venta pasado los 100 dólares. En época de menor

demanda en los meses de Febrero y Abril. Los clientes acuden directamente a la empresa a los mayoristas (contribuidores).

PROCEDIMIENTO.- Todo esto se conseguirá a través de sus agentes vendedores y los sistemas a seguir.

DISTRIBUCION

OBJETIVO.- Elevación en las ventas del producto (calzado) en un 30% anual en los 2 años siguientes.

ESTRATEGIA.- Los agentes vendedores están comprometidos a nivel de la provincia del Guayas y fuera de ella, visitar constantemente todos los puntos de ventas y surtirles del producto (calzado).

PROCEDIMIENTO.- La fuerza de venta llegan donde los clientes en el mercado interno (Prov. del Guayas) y en todos los lugares de venta sean estos; centros comerciales, boutiques, almacenes, etc.

Se procederá a pintar el logotipo de industria de calzado Arisan.

PROMOCION

OBJETIVO.- Al estar en el mercado, para poder aumentar las ventas hay que promocionar el producto en un 25% anual del calzado.

ESTRATEGIA.- Realizar un muestrario de todo su stock de productos (modelos de calzado) en un local adecuado para el mismo, explicando las cualidades y virtudes del producto, elevando la calidad y durabilidad con que está fabricado dicho calzado, motivando e incentivando un descuento en ventas del 5% para elevar las ventas.

PROCEDIMIENTO.- Para motivar e incentivar las ventas, los locales que mayor consumo tenga (pedido del producto) se hará un descuento de 5%. Se

mandarán a confeccionar 300 camisetas con el logotipo de calzado Arisan para entregar en todos los puntos de ventas para los potenciales clientes. En los locales de distribución en especial para los vendedores del local, tienen que lucir camisetas con el logotipo de la empresa.

PUBLICIDAD

OBJETIVO.- Elevar las ventas del producto (calzado) en un 20% anual.

ESTRATEGIAS.- Entregar calcomanías, stickers para ser usados en toda parte, ya sea automóviles, ventanas, pared, etc., y en los distintos puntos de ventas para dar a conocer la imagen del calzado que fabrica industria de calzado Arisan.

PROCEDIMIENTO.- Se procederá a comprar Spray Paint (Pintura), se pintará el logotipo de la empresa, se pegará sticker en todos los puntos de venta de calzado. De ser posible pegar stickers en los transportes varios que hay en la urbe.

CAPITULO VII

ANALISIS DE LOS COSTOS

7.1. Inversión para implementar el mejoramiento de la industria de Calzado

Arisan

Descripción	Elemento	Valor \$ Mes	Valor Anual
Para elevar el volumen de ventas se hace un descuento del 5% por cada venta que sobre pase USD. \$100	Dcto. 5%	150	1800
Se mandará a estampar camise-tas con el logotipo de la empresa y se entregará a los clientes que hagan compras de calzado y sobre pase USD \$100	300 Camisetas	300	3600
Se adquirirá Spray Paint	1 docena	24	288
Se mandará a confeccionar un millar de Stickers con alusión a la empresa.	1000 Unidades	100	1200
Gorras con el logotipo de la empresa	100 Unidades	70	840

Descripción de Mano de Obra	Personal	Valor \$ Mes	Valor Anual
Se incorporará personal conocedor de la producción (maestros)	2 c/u. 1	260	3120
Se contratará vendedores para tener mayor cobertura en el mercado.	2 c/u. 120	240	2880

Descripción Total de Gastos	Costo en USD \$	
Gasto total de Publicidad	644	
Gasto total de Mano de Obra Directa	500	
TOTAL DE GASTOS GENERALES MENSUALES	1.144	
TOTAL DE GASTOS GENERALES ANUALES		13.728

7.1.1. Beneficios Sociales

- Mayores Ingresos Económicos
- Mejor Competitividad a Nivel de la ciudad
- Mayor renombre para la empresa
- Se beneficia la empresa y los consumidores
- Mayor demanda del calzado por economía y resistencia del cuero
- A futuro no muy lejano abarcar otros lugares del país para el bien de la comunidad.

Consumir Producto Ecuatoriano hecho con esfuerzo y dedicación.

7.2. Distribución y Producción

Cuando el pedido del producto (calzado) llega por teléfono, directamente en la empresa o a través de los agentes vendedores. Se procede a verificar el stock, si hay en bodega, se lo despacha inmediatamente si no se hace una proforma al bodeguero él se encarga de entregar el material necesario a utilizar en la fabricación del calzado. Se hace la entrega en 3 días laborables.

ESTRATEGIA.-

Se aprovecha la capacidad instalada que se encuentra disponible y del almacenamiento del producto. Se procede a integrar a 2 oficiales conoedores de su labor, de procesamiento de calzado en el área estratégica de plantados.

BENEFICIO DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

7.3. Análisis Costo Beneficio

COSTO.- El costo total de la solución presentado 13.728 dólares incluido publicidad y mano de obra directa. Al implementar la solución propuesta se determina, aumentar el volumen de ventas mediante la excelencia de marketing.

BENEFICIO.- El beneficio es cuantificable al aplicar publicidad, eleva el volumen de ventas y por ende las utilidades.

7.4. Análisis Económico de la Propuesta

Para el análisis económico se utiliza la formula.

[]

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$$

Describiendo

A = Valor futuro a recuperarse

P = Valor presente (inversión)

i = Interés

n = Número de periodo

a.- Se determina la Tasa Actual

b.- Se calcula el tiempo en que se recupera la inversión.

Despejando la formula anterior, la tasa de interés anual se tiene:

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$$

$$A = 13.728 \frac{0,0174 (1 + 0,0174)^{12}}{(1 + 0,0174)^{12} - 1}$$

$$A = 13.728 \frac{0,021401}{(1 + 0,0174)^{12} - 1}$$

0,22998

A = 1.277,43 dólares/ mes

METODOS POR ELIMINACION DE ERRORES

$$1.277,43 = 13.728 \left[\frac{0,0174 (1 + 0,0174)^{12}}{(1 + 0,0174)^{12} - 1} \right]$$

$$\frac{1.277,43}{13.728} = \frac{0.021401}{0.22998}$$

$$0.09305 = 0.09309$$

n = 12 Meses

Dentro de 12 meses se recupera la inversión, de ahí en adelante todo será utilidad de ahorro para la empresa.

7.5. Tiempo en que se recupera la Inversión

Obtenido el interés anual se procede a encontrar el tiempo que se va a recuperar la inversión, haciendo un análisis mensual. Despejando la formula:

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$$

Despejando la formula se tiene:

Datos

Inversión	=	13.728
Anualidades	=	1.277,43 mensual
Interés Anual	=	20,90%
Interés Mensual	=	1,74%

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^{n-1}}$$

$$1.277,43 = \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^n}{(1 + 0.0174)^{n-1} - 1} \rightarrow 0,093052884 = 1.0174$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^2}{(1 + 0.0174)^2 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.513087204$$

$$13.728$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^3}{(1 + 0.0174)^3 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.343448153$$

$$13.728$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^4}{(1 + 0.0174)^4 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.260968784$$

$$13.728$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^5}{(1 + 0.0174)^5 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.210560037$$

$$13.728$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^6}{(1 + 0.0174)^6 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.176962542$$

$$13.728$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^7}{(1 + 0.0174)^7 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.152971475$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^7 - 1$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^8}{(1 + 0.0174)^8 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.134984414$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^8 - 1$$

$$1.277,43 = \left| \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^9}{(1 + 0.0174)^9 - 1} \right| \rightarrow 0,093052884 = 0.121000025$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^9 - 1$$

$$1.277,43 = \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^{10}}{(1 + 0.0174)^{10} - 1} \rightarrow 0,93052884 = 0.1098175$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^{10} - 1$$

$$1.277,43 = \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^{11}}{(1 + 0.0174)^{11} - 1} \rightarrow 0,93052884 = 0.100672703$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^{11} - 1$$

$$1.277,43 = \frac{0.0174 (1 + 0.0174)^{12}}{(1 + 0.0174)^{12} - 1} \rightarrow 0,93052884 = 0.093056189$$

$$13.728 \quad (1 + 0.0174)^{12} - 1$$

Se puede observar que la inversión total se recupera aproximadamente en 1 año.

El valor de inversión es de **13.728** anual y el valor a recuperarse es de **1277,43** dólares mensuales, en términos económicos la inversión se recupera en 12 meses (1 año).

7.5.1. Control de Sistemas

La empresa estará en mutuo acuerdo con el proyecto para mejorar las ventas, el cual estará regido y dirigido por los agentes vendedores, los cuales verificarán y reportarán el cumplimiento del proyecto.

En la empresa los agentes vendedores lideraran el impulso para mejorar y acrecentar las ventas, los cuales se reportarán a diario con la gerencia para coordinar con los pedidos que hubieren.

Se procederá a verificar el listado del mercado global de los clientes que se hubieran acaparado y ver el crecimiento pronosticado.

7. 6. Puesto en Marcha

La programación del proyecto se realizará mediante la aplicación del diagrama de GANTT (**Ver Anexo 12**).

El proyecto tendrá una duración de 180 días.

Se desarrollan a partir del día 5 de Agosto 2002, y los puntos para llevar a cabo de la aplicación de mercadotecnia es:

1. Presentación del proyecto al gerente y su aprobación será de 3 días laborables.
2. Adquisición de la materia prima para la elaboración del producto (calzado) tendrá una duración de 5 días.
3. Reajustes de precios, tiempo de duración una semana.
4. La publicidad se lo realizará en 30 días.
5. La promoción de ventas durará 90 días.
6. La verificación del control del plan tendría 90 días de duración.

7.7. Control

El control para llevar adelante el desarrollo de este proyecto, será revisado día a día durante los 90 días que dure el control y se lo realizará mediante el cheque diario del reporte de las ventas, cuyos documentos se lo harán llegar a la oficina todos los días.

Si las ventas no se incrementan, el encargo del proyecto debe implementar mejoras a las 24 semanas de la aplicación.

Se inicia la evaluación entre la gerencia y la parte encargada de elaborar el proyecto para dictaminar si puede continuar o no el proyecto.

Si las ventas se incrementan, el control se debe realizar cuando se fije la meta.

7.8. Conclusiones

Finalizada la auditoría en industria de calzado Arisan, estudiando y analizando el análisis, costo beneficio, se dirá que la empresa es una vía al éxito comercial, posee un alto grado de rendimiento, proporcionando al cliente la libertad de escoger el producto (calzado) que tiene un control contable de las responsabilidades del calzado.

Su fuerza matriz (vendedores) es la motivación para acaparar y cumplir el mercado global interno en cualquier lugar del país, pese a la recesión económica que se está pasando actualmente en el mercado interno.

7.9. Recomendaciones

Una vez realizado el estudio de mejoramiento de la producción en la industria de calzado Arisan para aumentar los valores; se recomendaría que la empresa necesita de algunas máquinas de última generación para agilizar algunas fases del proceso de producción, para acortar tiempo y ahorrar

material; en algunos Departamentos de producción hay cuello de botella lo que alarga el tiempo de fabricación del calzado.

Para tener éxito en el mercado y cubrir toda la demanda requerida del nuevo mercado requerido.

A criterio personal se debe de mantener en orden la propiedad del cual se tiene el privilegio de usar la marca del calzado Arisan, que se encuentra entre los productoras de calzado de primer orden.

BIBLIOGRAFIA

TITULO: ESTRATEGIAS KAIZEN

AUTOR: PATRICIA WELLINGTON

EDITOR: MC. GRAW HILL

EDICION: 1era.

AÑO: 1997

TITULO: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

AUTOR: J. FRED WESTON - EUGENE F. BRIGHAM

EDITOR: MC. GRAW HILL

EDICION: DECIMA

AÑO: 1996

TITULO: ESTRATEGIAS KAIZEN

AUTOR: TONY BARNES

EDITOR: MC. GRAW HILL

EDICION: 1era.

AÑO: 1997

TITULO: ESTRATEGIAS KAIZEN

AUTOR: SHEILA CANE

EDITOR: MC. GRAW HILL

EDICION: 1era.

AÑO: 1997

TITULO: GERENCIA EFECTIVA

AUTOR: FACILITADOR EDUARDO ARMIJOS PEÑALOZA

AÑO: 2002

TITULO: PLANEACION DE MERCADOS

AUTOR: JOHN WESTWOOD

EDITORIAL: LEGIS

AÑO: 1991

TITULO: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

AUTOR: WILLIAM M. PRIDE – O.C. FARRELL

EDITOR: MC. GRAW HILL

AÑO: 1997