



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL**

**TESINA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:  
Ingeniería Portuaria y Aduanera**

**TEMA:  
Comercialización de Cuero Bovino Semiprocesado - Curtido Wet Blue**

**AUTORES:  
MIRNA CHAMBERS FON FAY  
ERICKA BARREIRO MORAN**

**MARZO 2012  
GUAYAQUIL – ECUADOR**

## DEDICATORIA

Nuestra Tesina está dedicada con todo cariño y amor a nuestro DIOS, por permitirnos vivir, porque ha estado con nosotras a cada momento: guiándonos, cuidándonos y brindándonos fortaleza, para continuar luchando por el mejor camino.

A nuestros padres, quienes con su paciencia y esfuerzo hicieron que lográramos llegar a nuestras metas, pilares fundamentales en nuestras vidas, demostrándonos con ejemplos que todo es posible en la vida.

Deseamos dedicar esta tesina a nuestra querida Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por habernos apoyado y brindado la oportunidad de culminar nuestra carrera, a todos los profesores que dedicaron su tiempo y enseñanza, para ser lo que ahora somos, excelentes profesionales.

## AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud principalmente a Dios, por estar siempre con nosotros y darnos la existencia día a día, sintiendo su presencia a cada momento. Por darnos la paciencia y la fortaleza para luchar contra las adversidades, permitiéndonos cumplir con nuestros objetivos propuestos, para así llegar al final de nuestras carreras, se lo debemos todo.

A nuestros padres y hermanos, por siempre habernos dado su apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, por ser un ejemplo de lucha y superación, lo cual nos ha ayudado a llegar hasta donde estamos ahora, enseñándonos que cuando el cansancio nos agobie es cuando más debemos insistir.

A la UTEG, y en especial al cuerpo docente y administrativo, que siempre se han preocupado en la educación y preparación de todos los estudiantes, destacando la participación de todos los profesores que estuvieron ahí día a día pendientes de nuestro aprendizaje, que con sus enseñanzas, paciencia y consejos nos ayudaron a desenvolvemos tanto en el ámbito personal como profesional.

Por último a nuestros compañeros que con su apoyo y armonía grupal brindada durante todos estos años lo hemos logrado.

¡GRACIAS A TODOS!

---

Mirna Chambers Fon Fay

Ericka Barreiro Morán

## INDICE

### CAPITULO I

#### 1. ANTECEDENTES

|  |         |
|--|---------|
| 1.1 Macroentorno del sector.....                             | 7-12    |
| 1.2 Misión.....  | 12      |
| 1.3 Visión.....  | 13      |
| 1.4 Valores.....   | 13-14   |
| 1.5 Cultura Empresarial.....                                 | 14-15   |
| 1.6 Objetivos Generales.....                                 | 15      |
| 1.7 Objetivos Específicos.....                               | .....16 |
| 1.8 Análisis F.O.D.A.....                                    | 16-17   |
| 1.9 Factores Claves del Éxito.....                           | .....18 |
| 1.10 Análisis de la Industria y las 5 Fuerzas de Porter..... | 18-19   |

### CAPITULO II

#### 2. ANALISIS DE MERCADO Y SU COMERCIALIZACIÓN

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 2.1 Características del Mercado..... | 20 |
| 2.2 Estructura de Mercado.....       | 21 |
| 2.3 Mercado Objetivo.....            | 21 |



|     |  |       |
|-----|--|-------|
| 2.4 | Análisis de la Demanda: Encuestas y Estadísticas.....              | 21-24 |
| 2.5 | Análisis de la Oferta: Empresa y sus Competidores.....             | 25-26 |
| 2.6 | Plan de Marketing.....   | 26-29 |
| 2.7 | Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza..... | 29-30 |
| 2.8 | Matriz BCG.....  | 31    |

### CAPITULO III

#### 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

|     |  |       |
|-----|--|-------|
| 3.1 | Constitución del Negocio.....                            | 32-33 |
| 3.2 | Organigrama.....   | 34    |
| 3.3 | Funciones.....   | 34-35 |
| 3.4 | Cadena de Valor y Operaciones.....                       | 36-40 |
| 3.5 | Diagrama del Servicio u Operación.....                   | 41    |
| 3.6 | Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente..... | 41-42 |

### CAPITULO IV

#### 4. INGENIERIA DEL PROYECTO

|     |   |       |
|-----|---|-------|
| 4.1 | Determinación de Recursos.....  | 42    |
| 4.2 | Localización Geográfica – Dibujo.....   | 43    |
| 4.3 | Inversión Inicial.....  | 44-46 |
| 4.4 | Estado Financiero Anual.....  | 47-48 |
| 4.5 | Estados Financieros Proyectados a 5 años.....                                   | 49    |
| 4.6 | Razones Financieras: Circulante, Deuda, Actividad y Rentabilidad de un año..... | 50-51 |

|  |       |
|--|-------|
| 4.7 Punto de Equilibrio.....                                   | 51    |
| 4.8 Flujo de Efectivo, TIR Y VAN.....                          | 52-53 |
| CAPITULO V   |       |
| Recomendaciones y Conclusiones.....                            | 54-55 |
| ANEXOS, FOTOS  |       |
| BIBLIOGRAFIA: (Libros, revistas, páginas web consultadas)..... | 56-66 |

## **CAPITULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

Cuerosina S.A. es una empresa que se dedicará a la comercialización de Cuero Bovino semiprocesado – curtido Wet Blue, ubicada en el Km 1 1/2 vía a Milagro - Naranjito. Sus socios son: Mirna Chambers y Ericka Barreiro; quienes aportarán en igualdad el capital requerido para la inversión inicial.

Iniciará sus actividades de comercialización el 01 de Junio del 2012, como una empresa dedicada a la selección de los mejores cueros bovinos para comercialización.

Una de las fortalezas destacadas de Cuerosina S.A., es el hecho de ser la primera empresa ecuatoriana en comercializar cuero bovino Wet Blue contando con la gran ayuda del Sr. Marcelo Espinoza al momento de comprar y seleccionar los mejores cueros bovinos de nuestra Región Costa, para su comercialización e ir acorde con las necesidades y exigencias de nuestros mercados potenciales. Además de los conocimientos del área de Marketing para introducirnos y captar más mercados.

El Cuero Bovino será adquirido de las ganaderías y camales municipales para luego proveerlo a las curtiembres para su tratamiento y curado en Wet Blue, gracias a nuestra modalidad de negocio como proveedores de cuero bovino, nos preocupamos e incentivamos a los camales municipales y ganaderos para que tengan un faenamamiento en óptimas condiciones, y así las pieles tengan un precio justo.

Luego de definir nuestro mercado meta nacional de curtiembres y comercializadores de Cuero en el Ecuador. También a través de esta fuente pudimos conocer a nuestros principales competidores.

Los socios que respaldaran la inversión inicial en el proyecto serán dos, Mirna Chambers y Ericka Barreiro.

Para el proceso de producción se estimara durante 5 años, para lo cual la empresa comenzará operando al 60% de su capacidad en el primer año, subirá al 80% en el segundo y al 100% a partir del tercer año.

Para establecer este negocio se requiere una inversión inicial total de USD \$ 112.332,90 distribuido en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Los cuales serán aporte mediante recursos propios de socios equivalentes a \$ 38,666.45 cada uno y el saldo \$35.000,00 mediante financiamiento bancario para cubrir el valor del vehículo que será otorgado por la CFN con un interés de 11.15% anual.

Según el estudio financiero los ingresos por ventas durante el primer año de operaciones alcanzarán un monto de USD\$. \$ 704,851.20, obteniéndose un ingreso promedio de USD\$. \$ 1.174.752,00 al quinto año de operaciones.

### **1.1 Macroentrono del Sector**

Actualmente en Ecuador, la actividad del cuero, se ha venido desarrollando desde la época precolombina, época en que las pieles eran usadas por los aborígenes

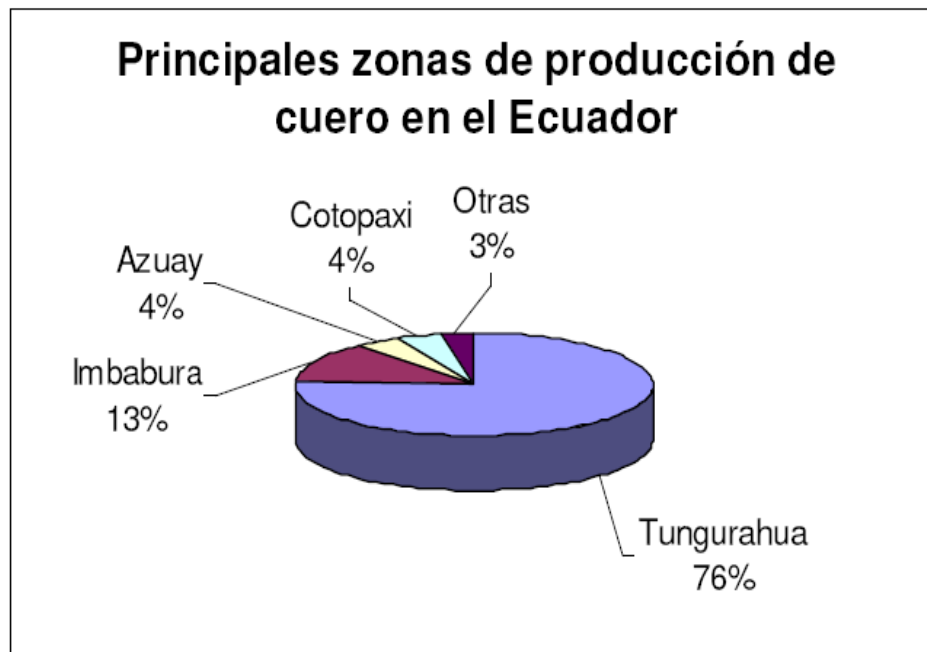
con el fin de cubrirse y protegerse en las constantes guerras entre tribus, las pieles no sólo las empleaban para este tipo de actos sino también como parte de su vestimenta y calzado.

Es importante recalcar que el cuero actualmente tiene varios problemas, referente a la calidad de las pieles crudas y el nivel de producción, sin embargo, este sector ha sabido superar las crisis presentadas y junto con los textiles, genera el 15,7% del PIB, de esta cifra es solo en cueros que representa un 30%, el cual se caracteriza por un uso expansivo de mano de obra lo que genera uno de los mayores niveles de empleo en el país y de esta manera la industria del cuero crea significativas ganancias y una producción en mayor cantidad.

Las provincias de mayor producción en el país son: Tungurahua, Imbabura, Azuay, Cotopaxi.

La provincia del Tungurahua, según datos de ANCE, cuenta con 1.770 talleres artesanales que se dedican a las confecciones en cuero y a la zapatería, representa el 75,58% de la actividad artesanal en el Ecuador. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

Existen actualmente 70 fábricas instaladas en el país, de las cuales el 85% se encuentra en Tungurahua y en menores porcentajes en Cotopaxi y el Azuay. Según estimaciones de la ANCE, trabajan en la industria 10 mil personas, de las cuales 5000 son legales, por lo que esperan que el Gobierno ayude a la formalización de los trabajadores informales.



Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.  
Elaboración: Seproyco Cia. Ltda.

#### Actores

y

#### organizaciones de la cadena del cuero

##### Las instituciones del Sector Cuero son:

- Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador ANCE.
- Instituto Tecnológico del Cuero.
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD.
- Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador- MIPRO.

##### Las curtiembres más importantes son las siguientes:

- Ecuatoriana de Curtidos S.A.
- Curtiduría Tungurahua S.A.
- Quimicur
- Curtiduría Promepell S.A.
- Curtiembre San José
- Stahl
- Imcalvi
- Quimasoc

- Hernan Orquera e Hijos
- Quimicurtex
- Tenería Díaz
- Tenería Ecuapiel
- Curtilan S.C.
- Curtiduría Servicueros

Según información de la Revista Cueros, un estimado del número de empresas relacionadas al Sector de Cuero suma 237 compañías. La mayor parte de ellas se dedican al calzado de cuero, seguido de curtidoras.

Esto es un indicador de que la industria del cuero tiene un gran impacto en la economía del país.

Los productos más demandados a nivel mundial son las partidas 410411, 410419 y 410449, en cuanto al subsector de pieles y cueros se refiere:

| <b>Partidas</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Valor importado 2008 (Miles de dólares)</b> | <b>Tasa de variación promedio (periodo 2004 - 2008)</b> | <b>Principales países demandantes</b>   |
|-----------------|--|--|---|---|
| 410411          | Plena flor sin dividir, divididos con la flor, en estado húmedo, incl. el wet blue           | 2.244.478                                      | 1%  | Italia (38%), China (25%), Hong Kong (5%), México (4%), Brasil (2%), Polonia (2%) |
| 410419          | Cueros y pieles, de bovino, incl. el búfalo, o de equino, en estado húmedo incl. el wet blue | 1.189.179                                      | -5%   | China (23%), Tarpei Chino (14%), Italia (14%), Hong Kong (13%), India (9%)        |
| 410449          | Cueros y pieles de bovino, incl el búfalo, o de equino, en estado seco crust, depilados      | 691.051  | -7%   | Viet Nam (17%), Tailandia (15%), India (12%), Malasia (8%), Italia (6%)           |

Los países que incrementan la demanda de los productos mencionados son: Italia, China, Hong Kong, debido a que lideran en las importaciones mundiales de pieles

y cueros. En el año 2008, se importó a nivel mundial 27.441.326 miles de dólares, de las cuales el 13% a Italia, el 11% a Hong Kong y el 21% representa a China.

Para el Ecuador, los mayores competidores en cuero a nivel mundial son: Argentina y Brasil, ya que son países que se encuentran entre los mayores proveedores de cuero, siendo una de sus características principales, la calidad en su producto.

Debemos considerar que Argentina es el cuarto productor y exportador de cuero a nivel mundial. Una de las principales características de la cadena del cuero y de sus manufacturas, es la diversidad de los elementos productivos que la componen, no sólo referente a la composición y características de los respectivos mercados, sino también al desempeño de su nivel tecnológico y estratégico, teniendo como resultado una producción anual de unos 1000 millones de dólares.

Vale la pena señalar que la alta concentración de la producción y las exportaciones de cueros del sector curtidor son enviadas al exterior en un 80%.

Los principales destinos son China, Brasil y Estados Unidos, concentrando entre ellos el 50% de las compras al sector. La concentración del 98% de las exportaciones son generadas por unas 40 empresas, mientras que una cantidad similar se ocupa del 2% restante. El mercado interno es bastecido por las curtiembres medianas y chicas.

En cuanto al sector manufacturero de cuero relacionado con prendas de vestir, marroquinería, calzado, etc., son sectores muy desintegrados, ya que las PyMEs familiares de capital nacional, que están direccionadas al mercado interno lo hacen marginalmente.

Según estadísticas del Trademap, las exportaciones brasileñas de pieles y cuero crecieron un 45% entre los años 2004 - 2008, alcanzando US\$ 1.880 millones, siendo sus principales destinos: Italia, Hong Kong y China.

En lo que se refiere a productos de cuero manufacturados, la tasa de variación en el periodo 2004 – 2008 cayó en el 5%. Las exportaciones de los productos manufacturados alcanzaron los 127 millones de dólares para el año 2008.

El Estado de São Paulo mantiene el liderazgo en la exportación de cuero, con un 35% de las ventas, seguido de Río Grande do Sul (un 24%), de Paraná (un 6,55%) y de Mato Grosso do Sul (un 6,3%).

De acuerdo a nuestra percepción, estas estadísticas demuestran que estos países se encuentran en la capacidad de incrementar su productividad, a través de habilidades que poseen para administrar sus recursos y procesos, y de esta manera dan esa diferenciación y valor agregado a su producto.

### **Demanda mundial**

A escala mundial, el mayor consumidor de productos de cueros, es la Unión Europea: Italia, Francia, Alemania, y Reino Unido que concentran el 62% del consumo de la Unión, con una demanda superior a 7.000 millones de dólares.

Brasil, es uno de los países latinoamericanos más importante, ocupa el quinto lugar en el mundo en consumo de zapatos. La tasa promedio de crecimiento del comercio mundial de zapatos de cuero bordeó 7% durante los dos decenios anteriores.

Llegamos a la conclusión que el creciente uso del cuero en prendas de vestir, tapicería y marroquinería, está logrando una mayor demanda mundial de cuero curtido y sus productos. Como el principal uso de los cueros y pieles a escala mundial está orientado al calzado, se pronostica que la demanda de cuero esté determinada por la demanda de calzado.

### **1.2 Misión**



**Cuerosina S.A.** es una empresa de tradición familiar, dedicada a la comercialización de cuero bovino salado y en estado Wet Blue dirigido a curtiembres y comercializadoras debido a que éstas cumplen con las exigencias de los constantes cambios de la moda y calidad para sus clientes.

Deseamos presentarnos como una nueva alternativa, para su empresa, en el abastecimiento de cuero wet blue, de la mejor calidad, con la confianza y seriedad que nos caracteriza sin artículos defectuosos, de joroba y agujero, pelado con la máquina y ayudados a mano y sin señal de fuego.

Trabajamos con personal competente y tecnología adecuada, actuando responsablemente con el ambiente.

### **1.3 Visión**

Ser reconocida como líder en la comercialización de cuero bovino, ofreciendo innovación, calidad y servicios, que la hacen merecedora de la lealtad de sus clientes nacionales, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

### **1.4 Valores**

Esta empresa aspira caracterizarse por los siguientes valores:

- Actitud positiva y proactiva
- Solidaridad
- Compromiso y lealtad
- Responsabilidad
- Seriedad
- Estricto cumplimiento de la ley
- Transparencia
- Innovación
- Integración
- Ética Profesional
- Honestidad

- Puntualidad
- Amor al cuero
- Equidad
- Predisposición al cambio
- Trabajo en equipo
- El cliente como razón de ser

### **VALORES INSTITUCIONALES**

- ✓ **ETICA PROFESIONAL**, en los compromisos adquiridos
- ✓ **LEALTAD y COMPROMISO**, para lograr objetivos comunes y no particulares
- ✓ **HONESTIDAD**, en el cumplimiento de la normas y estatutos vigentes
- ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**, en la generación de empleos y desarrollo de tecnologías limpias
- ✓ **PUNTUALIDAD**, como símbolo de respeto y agilidad para lograr las metas propuestas
- ✓ **AMOR AL CUERO**, con la entrega total a esta noble actividad.
- ✓ **EQUIDAD**, dar trato igualitario a cada uno de los miembros de su equipo.
- ✓ **PREDISPOSICION AL CAMBIO**, para romper los paradigmas que han impedido nuestro desarrollo.

### **1.5 Cultura Empresarial**

Nuestra empresa manejará un reglamento interno el cual tiene como fin regular las relaciones de la empresa con los trabajadores, recordando que los tiempos cambian y de ésta manera poniéndonos al día en el marco de la globalización, realizando grandes mejoras cuando el entorno lo exija, actualizando los reglamentos a la brevedad posible.

Entre los reglamentos internos mencionamos los siguientes:

- El personal deberá portar su uniforme cuidando la imagen corporativa.
- Remuneraciones justas y con todos los beneficios de ley
- Satisfacer las necesidades del cliente externo logrando un equilibrio entre lo que el cliente considera justo y la rentabilidad del negocio.
- Satisfacer las necesidades de los clientes internos para lograr el equilibrio administrativo que permita la ejecución de operaciones productivas.
- Estar siempre abierto a la opiniones de los clientes que conduzcan al mejoramiento y crecimiento de la empresa
- Operar amparados en lo que la legislación ecuatoriana e internacional establezca.
- Mantenerse actualizados a las innovaciones tecnológicas que el medio exija.
- Capacitar al personal en las distintas áreas que se especialice de manera permanente, enfocando la calidad del producto.
- Los procesos de elaboración serán medidos en tiempo y calidad. Todo producto terminado ingresará a control de calidad para verificar el trabajo realizado. La materia prima que ingresa a bodega será revisada cautelosamente para verificar su estado.
- Todos los procesos estarán bajo normas ambientales respetando el medio ambiente y la comunidad.

### **1.6 Objetivos Generales**

- Nuestro objetivo general es montar nuestra propia planta procesadora de cueros, llegando a procesar de 7000 a 10000 cueros al mes para llenar algo de lo requerido por los clientes extranjeros y en el lapso de 3 años se puede recuperar la inversión y pensar en avanzar en el proceso adquiriendo maquinarias.

- Identificar las características o preferencias de nuestro mercado potencial al momento de comercializar el cuero bovino semiprocesado y en estado Wet Blue.
- Lograr el posicionamiento estratégico de Cuerosina S.A. en el mercado nacional.

### **1.7 Objetivos Específicos**

- Ser los mayores comercializadores de cuero bovino brindando calidad en el producto y proyectarnos a procesar cueros ecológicos.
- Mantener un porcentaje de utilidad del 7% en cada uno de nuestros embarques
- Incrementar nuestra comercialización en un 20% por año hasta llegar al tercer año en el cual estaremos operativamente al 100% en la ejecución del proyecto
- Posicionar nuestra marca en un 25% de los importadores del sector de cuero bovino durante los 3 primeros años de nuestro producto en el mercado.

### **1.8 Análisis FODA**

#### **ANALISIS FODA**

##### **Fortalezas**

- Materia prima de calidad y con prestigio.
- Existe gran tradición de utilización de cuero.

- Implementación de tecnología de punta.
- Adaptación de un proceso productivo integrado.
- Los precios de nuestros cueros son baratos.
- La baja calidad de nuestro cuero pero con la tecnología de punta que existe, permite la mejora totalmente de la calidad.
- La mejora del faenamiento con máquinas y no con cuchillo.
- Cuidado del ganado en ganaderías reconocidas.

### **Oportunidades**

- Se aprecia una posición actual de relativa ventaja de Ecuador sobre los otros países en relación con los costos de producción y el precio del cuero.
- Los países bajos como Asia no exigen calidad en el cuero lo cual se puede aprovechar las pieles de baja calidad de nuestro país.
- Europa como puente hacia Asia.
- Inmensa población y su poder adquisitivo en aumento.

### **Debilidades**

- La existencia de mataderos rurales, en condiciones inaceptables de higiene y sanidad constituyen un problema de calidad y riesgos de descalificación de la industria nacional para el proceso del cuero en Wet Blue.
- Procesos de producción complejo y que requieren alto consumo de mano de obra.
- Exigencias medioambientales: suponen un esfuerzo al que no se ven sometidas las empresas chinas.

### **Amenazas**

- El surgimiento de enfermedades de carácter epidémico.

- La mayor rentabilidad de otros rubros agrícolas que se podrían producir en tierras dedicadas ahora a pastos, y que, por lo tanto, podrían constituir una motivación para algunos ganaderos para dejar la actividad de cría.
- El incremento de las exigencias de carácter ambiental, tanto en la legislación nacional como el comercio internacional, lo cual alteraría los sistemas de cría y engorde, y el propio manejo de las plantas industriales.
- Que exista una caída de los precios internacionales ya que nuestra maquila cuesta más y no es conveniente.

### **1.9 Factores Claves del Éxito**

- Afinidad cultural y objetivos compartidos.
- Fortalecimiento de lazos comerciales con clientes potenciales como es Europa.
- Constancia, profesionalidad y capacidad de respuesta.
- Productos de calidad y con precios competitivos.
- Que bajen las pieles internamente en el Ecuador.
- Buscar nuevos mercados.
- Vender en volumen.

### **1.10 Análisis de la Industria y las 5 fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

El compromiso mediante las Cartas de Crédito, porque se puede acordar con los compradores una vez que hayamos definido las características técnicas en operación de la comercialización, en el cual firman un contrato de compra-venta o pueden levantar un pedido o una orden de compra, en donde se estipula que la forma de pago se realizará mediante una carta de crédito irrevocable, pagadera contra documentos, es decir, la cantidad de pieles que debemos entregar en el día establecido así mismo como el pago de las mismas en el tiempo establecido.

## **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El anticipo de dinero, es decir, los pagos realizados en forma previa a nuestros proveedores de los cueros, ya que de esta manera existe una gran demanda de esta materia prima, y con lo cual creamos un compromiso por parte de nuestro proveedor para que cuente con la cantidad de cueros bovinos solicitados a tiempo.

## **Amenaza de nuevos entrantes**

Una de las grandes amenazas es la de competir en el Mercado Internacional, debido a que las curtiembres internas poseen de las maquinarias necesarias, para satisfacer las necesidades de los clientes y no alquilan maquila, lo que les permite bajar el precio para vender al exterior y a nosotros nos cuesta el doble porque debemos pagar por maquila.

## **Amenaza de productos sustitutos**

No existe producto sustitutivo para el cuero bovino, ya que es un producto exclusivo y muy solicitado para la elaboración de diversos productos de cuero.

Nuestras pieles ecuatorianas, que son catalogadas como de baja selección o calidad mediana por las imperfecciones, cicatrices o estrías que deja el alambre de púas y que tradicionalmente estaban en desventaja, hoy gracias a la moda y la investigación tienen ventajas competitivas. Como la moda, en Europa, son las prendas con apariencia gastada, las estrías de las pieles sirven a ese propósito y por eso los diseñadores las están utilizando. La idea es que no se pierda el aspecto de acabado natural, el aspecto rugoso y un poco acartonado de las pieles nacionales funcione muy bien.

## **Rivalidad entre los competidores**

La necesidad de conseguir los cueros bovinos de buena calidad para ser comercializados, ya que en nuestro mercado esta rivalidad entre los competidores se hace más grande a medida que crece el mercado.

## **CAPITULO II**

### **2. ANALISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACION**

#### **2.1 Características del Mercado Extranjero**

##### ***Piel bovina en Italia***

Un gran número de empresas italianas integran el sector de piel bovina. Las tenerías que es la fábrica donde se curten y trabajan las pieles, las compran desde el extranjero. El cupo del producto nacional es extremadamente limitado y esto los induce a comprar en más mercados reduce el riesgo de rupturas de stock, lo cual forma parte de una estrategia adoptada, debido a la dificultad de compromiso con los proveedores, ya que la inestabilidad en los países proveedores y políticas de proteccionismo adoptadas por los gobiernos afecta a éste sector.

Al momento de elegir a sus proveedores, es muy primordial la calidad del producto. El factor precio es secundario frente a la calidad, las tenerías se ponen de acuerdo para afirmar que venden a la industria de confecciones un producto de calidad elevada ya que nadie tiene interés en trabajar con piel de calidad baja. Para conseguir piel bovina de elevada calidad, es necesario que transcurra poco tiempo entre cada una de las primeras operaciones de elaboración y también una experiencia adecuada en el trato de la piel, para ganar la diferenciación.

Según el tamaño de las empresas y capacidad de almacenaje, se determina la cantidad de producto trabajado, y lote promedio de compra, las empresas más



grandes pueden llegar a trabajar 5 millones de pieles al año, llegando a adquirir lotes de producto de unas 50 mil pieles, el lote de compra es de 20 mil pieles, correspondiente a un container de 20 pies; las más pequeñas trabajan unas 200 mil pieles/año. La cantidad indicada se refiere al producto en bruto y al semi-elaborado llamado Wet blue.

**2.2 Estructura del Mercado**



**2.3 Mercado Objetivo**

Orientada hacia mercados potenciales dentro del Ecuador ya que se trata de cuero bovino de costo bajo lo cual representa valor económico bajo para los mercados potenciales en el extranjero, y podrá ser adquirido durante toda la época del año. De igual manera que estas características permitan que sea un producto de fácil adquisición con la finalidad de satisfacer necesidades (peletería, guantes, tapicería, calzado, etc.)

## **2.4 Análisis de la demanda: Encuestas y Estadísticas**

### **Tamaño de la Muestra**

Para la elaboración de las encuestas, se tomó la siguiente información:

- El mercado objetivo, el cual estuvo conformado por hombres y mujeres adultos de 22 a 65 años de edad, quienes habitan en la Costa y Sierra de nuestro País, la cual fue conformada por una población de 10000 personas.
- Con un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 10000
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (10000)) / ((10000) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((3.84) (0.25) (10000)) / ((10000) (0.0025) + (3.84) (0.25))$$

$$n = 9604 / 25 + 0.96$$

$$n = 9604 / 25.96$$

$$n = 369$$

Como resultado tenemos que nuestro tamaño de muestra son 369 personas

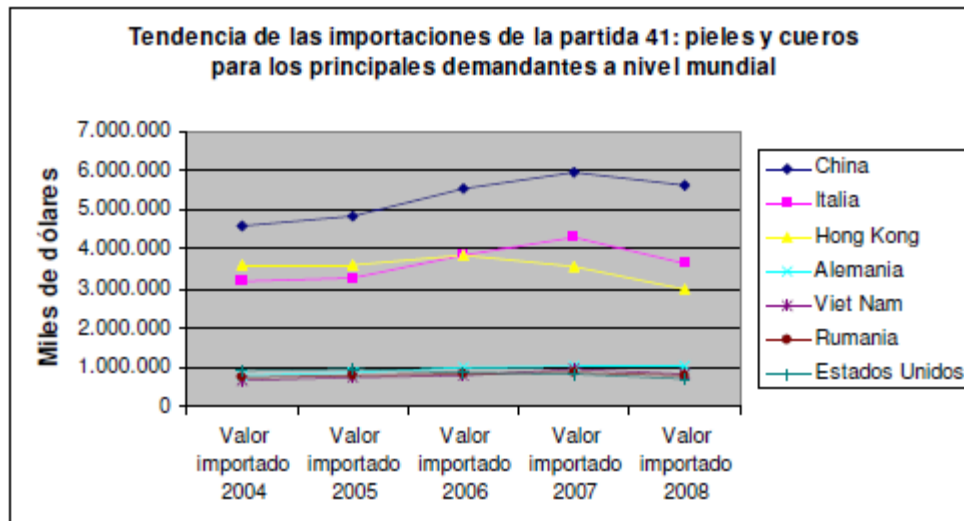
### **Mercado Nacional**

#### **Principales preferencias y tendencias del Mercado Nacional**

El mercado nacional se caracteriza por tener mayor demanda en productos como: chompas de cuero, carteras y botas; como resultado hicieron doblar las ventas del 2009 a las del 2008, registrando un crecimiento del 100%, en cuanto a productos de cuero y manufactura de calzado se refiere.

| Total de importaciones ecuatorianas del Sector Cuero |                       |               |                                |                              |
|--|-----------------------|---------------|--------------------------------|------------------------------|
| Años   | Valor FOB (Miles USD) | Variación FOB | Cantidad importada (toneladas) | Variación Cantidad importada |
| 2004   | 109.598               |               | 14.706                         |                              |
| 2005   | 121.341               | 10,7%         | 16.987                         | 15,5%                        |
| 2006   | 132.452               | 9,2%          | 21.833                         | 28,5%                        |
| 2007   | 157.175               | 18,7%         | 24.122                         | 10,5%                        |
| 2008   | 181.608               | 15,5%         | 26.559                         | 10,1%                        |

Fuente: Trademap.  
Elaboración: Seproyco Cia. Ltda.

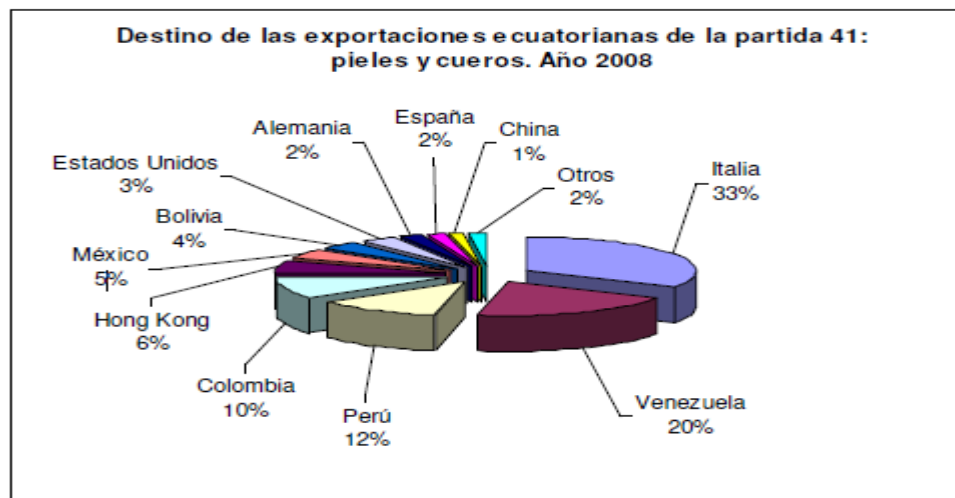


Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaboración: Seproyco Cia. Ltda.

### Principales importadores del cuero ecuatoriano

Para el año 2008, las exportaciones de pieles y cueros ecuatorianos generaron divisas de 6.187 miles de dólares, de las cuales el 33% proviene de Italia, el 20% de Venezuela, el 12% de Perú, el 10% de Colombia.

Podemos decir que estas estadísticas demuestran, que la industria del cuero en nuestro país cumple un papel muy importante, ya que el posicionamiento de nuestro producto en el mercado internacional, conlleva a serios retos en un mundo globalizado.



Fuente: Trademap.  
Elaboración: Seproyco Cia. Ltda.

### **Precio del Cuero Ecuatoriano para el mercado externo**

El precio del cuero ecuatoriano en el mercado externo no es extremadamente alto, por lo que es asequible para dichos mercados, que consumen en volumen este producto.

### **Características de los mercados externos más atractivos para el Ecuador**

Los mercados más atractivos para el Ecuador dentro del subsector de pieles y cueros, cuya partida es la 41 son: China, Italia y Hong Kong.

Entre las características de estos mercados con relación a pieles y cuero tenemos que Italia es un principal importador dentro de la Unión Europea y el tercer a nivel

mundial; Hong Kong posee un alto potencial tecnológico en el aspecto de maquinaria para cueros y pieles y China, es el mayor importador, y así mismo el mayor productor mundial de calzado.

Cabe señalar que estos mercados son potenciales, ya que en ellos se define la moda y la tecnología, lo que hace que sean mayores productores para la industria del cuero.

## **2.5 Análisis de la Oferta: Empresa y sus competidores**

### **Producción Nacional en Ecuador**

En Ecuador, desde la época precolombina, se ha mejorado la técnica conservación de pieles, ya que el cuero es la piel del animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción, pero actualmente no se ha logrado un posicionamiento internacional por falta de implementación de tecnología de punta, a pesar de que el trabajo con cuero es significado de tradiciones e importantes elementos culturales.

En su mayoría, la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, el sector curtidor se había venido desarrollando en el marco de una economía interna, hasta los años sesenta mantiene un nivel artesanal; por lo cual ante el crecimiento de ciudades como Quito, Cuenca, Ambato, y Guayaquil, que son las ciudades que más demanda existe en cuanto a bolsos, carteras, calzado, billeteras, etc., se inicia su industrialización bajo el modelo de sustitución de importaciones de la década de los setenta. El día de hoy con las regulaciones impuestas el año 2009, ha tomado fuerzas y ha crecido el sector de manera muy importante, generando grandes divisas para el Ecuador.

### **Zonas de Producción**

Dentro de las zonas de producción, las provincias de Imbabura y Tungurahua tienen 309 talleres artesanales, sus principales talleres están ubicados en el Cantón de Cotacachi, con una producción de alta calidad en cuero. Además de las provincias Azuay con 100 talleres y Cotopaxi con 94 talleres, quienes se dedican a

la actividad de confección en cuero y además a la talabartería que son los establecimientos donde fabrican y venden artículos de cuero para caballerías, las provincias de Imbabura y Tungurahua representan el 13,19% de talleres en cuero, y Azuay y Cotopaxi, representan el 4.27% y 4.01%, de la actividad en artesanías de cuero.

La producción de artesanías es mínima en el restante de las seis provincias del Ecuador, contando apenas con 69 talleres artesanales, generando un margen porcentual de 2.94%, en la actividad relacionada con cueros.

Analizando la producción de cuero, esta se ha mantenido estable durante la última década, siendo un factor importante el comportamiento de la faena, es decir, la caída en el número de cabezas faenadas fue compensada en parte por el aumento en el tamaño y peso medio de los animales generados por el excelente cuidado. Podemos observar que durante estos últimos años se ha visto una caída por encima del 20% en los volúmenes de pieles ingresadas a curtir, esto se debe al contrabando que existe en las fronteras de Colombia y Perú, por lo cual hasta el momento no existe un control estricto por parte de las autoridades.

## **2.6 Plan de Marketing**

Nuestro cliente potencial dentro del Ecuador, opta por la adquisición de cuero bovino de buena calidad, lo cual se caracteriza por ser de aspecto atractivo y rica textura, suavidad, flexibilidad y popularidad indiscutida hemos adquirido el sistema de selección de cueros bovinos de nuestra región.

Con el fin de dar a conocer nuestro cuero bovino y a la empresa Cuerosina S.A. que es quien lo comercializa, mediante una profunda indagación de empresas interesadas en la adquisición de cuero bovino en Wet Blue, los socios viajarán dentro del País para ofrecer nuestro producto a través de muestras de pieles ya procesadas mostrando los diferentes tipos y texturas.

## **METAS PRINCIPALES**

Entre las metas principales de la comercializadora tenemos:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de la selección de los mejores cueros de nuestra región.
- Mantener y mejorar la cobertura de nuestro mercado potencial.
- Alcanzar el nivel de ventas óptimo que arroje rentabilidad a los socios de la empresa.
- Mantener personal calificado y capacitado para el logro de metas productivas.

## **MARCA, LOGO Y SLOGAN**



Asociar la imagen de nuestra empresa con el producto que ofrecemos, de esta manera logramos dar conocer a nuestros clientes a que nos dedicamos.

Por ser una marca que representa los cueros bovinos de nuestra Región Costera, hemos diseñado un logo que vaya acorde a aquello, este logo está representado por los colores de nuestra bandera del Ecuador, lo cual consideramos que representa a los productos de calidad que como país podemos ofrecer a nivel nacional.

## **SLOGAN**

### **CALIDAD EN CUEROS ECUATORIANOS**

Calidad ya que trabajamos con materia prima, es decir, el cuero de primera calidad procesado en las curtiembres ecuatorianas con un semiacabado apto para su comercialización.

### **Forma en que nos vamos a dirigir a nuestros clientes:**

Buscamos lograr satisfacción en nuestros clientes al momento de entregar nuestro producto final, cómo hacerlo:

- Contacto continuo con el cliente.
- Alto compromiso a satisfacer las expectativas con los clientes.
- Brindar calidad, rapidez, buen trato, eficiencia y garantía.

### **Cómo vamos dar a conocer a nuestra empresa y producto**

- 1- Promocionar nuestra empresa por medio de nosotros mismos: nuestra presencia, nuestra actitud, nuestra actuación profesional.
- 2- Nuestro objetivo de estrategia de marketing es encargarnos de que todo el mundo sepa de nuestro nuevo emprendimiento, ya que si nuestro trabajo deja satisfecho a nuestros clientes, ellos mismos nos recomendarán. La estrategia boca a boca es una de las más efectivas. Nuestra mejor publicidad es un cliente satisfecho.
- 3- Preparar tarjetas de negocio y llevarla siempre con nosotros.
- 4- Participación en ferias y exposiciones con un stand donde damos a conocer nuestro producto, es una forma muy buena para encontrarnos cara a cara con potenciales y actuales clientes, y recabar sus opiniones, reacciones,



sugerencias en vivo y en directo. De ser posible, tratar de que las personas interesadas dejen sus datos u obtenerlos una manera muy sutil.

- 5- Obtener publicidad gratuita en tv, radio o medios gráficos. Siempre buscan datos útiles e interesantes, hoy en día existen muchos medios televisivos que dan cabida a nuevos proyectos de emprendimiento y superación.
- 6- Pretendemos como valor general de **Cuerosina S.A.**, que el interés de las personas vinculadas a la compañía tanto de manera directa como indirecta (proveedores), garantice la calidad del producto que se está ofreciendo. De esta manera se puede brindar a nuestros clientes, una seguridad tal que les permita adquirir un producto diferente al tradicional.
- 7- Para garantizar lo anterior, los controles de [inventarios](#) y de entregas, los realizaremos de manera rigurosa, verificando la perfecta calidad del cuero y su presentación. En caso de cualquier irregularidad o insatisfacción con el producto, se contará con línea gratuita de [atención](#) al cliente acompañado con una Página [Web](#). Institucional de quejas, reclamos y servicios.

## **2.7 Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza.**

**1.-Precio:** Una piel fresca pesa alrededor de los 30 kg. y mide aproximadamente 36-40 pies, con ella se pueden fabricar 15 pares de zapatos por piel. El cuero se vende aproximadamente valor \$33.00 procesado Wet Blue, es decir a 0.87 centavos aproximadamente por pie cuadrado.

En cuanto al cuero salado a \$ 18.00 y la carnaza tendrá un valor mínimo de \$ 0.24 centavos.

- Nuestra estrategia es ganar por volumen

**2.-Producto:** Nuestro cuero se caracteriza por ser de buena calidad, lo cual destinamos para el mercado nacional y los de baja calidad destinamos al mercado internacional.

## *CARACTERÍSTICAS DE NUESTRO CUERO*

Cabezas y colas recortadas

Salados en pilas

Sal tipo arroz

Salado mínimo 20 días (cerrada la última pila)

Solo existe en un bajo porcentaje de las pieles una pequeña marca de fuego por piel, en una zona donde no afecta la clasificación.

## *CATEGORIAS*

Livianos 20 - 25 kg.

Medianos 26 - 30 kg.

Pesados 30 kg.

## *PLAZO DE ENTREGA*

7 Días después de confirmada la L/C por nuestros Banco.

Para el cuero no son necesarias mayores precauciones con el empaque, transporte y almacenaje. Los únicos cuidados requeridos tienen que ver con el exceso de humedad, existencia de polillas y hongos en la región de almacenamiento, para lo cual es conveniente un seguimiento constante al comportamiento del producto y al ambiente de la bodega. El ciclo de vida de este producto es prolongado debido al proceso de curtición.

**3.-Promoción:** Al vender los cueros a las curtiembres queda como producto agregado la carnaza la cual se las vende a un precio de \$0.24 ctvs.

Nuestro producto será atendido por un vendedor debidamente calificado en grandes negociaciones con industriales, microempresarios, manufactureros, el cual debe tener experiencia en este sector (cuero) y será capacitado en parámetros técnicos del producto como tal. Entre las funciones de promoción y venta de éste ejecutivo serán; hacer lobby a los empresarios, hacer llegar cartas de presentación, realizando seguimiento al cliente, llevar muestras del cuero, etc.

**4.-Plaza:** Ubicados en el KM 1 ½ vía Milagro-Naranjito, nuestra plaza está destinada al mercado nacional, con proyección al mercado internacional.

## **2.8 Matriz BCG**

### **PRODUCTO ESTRELLA**

El cuero es y será uno de los materiales más nobles, su diversidad permite tener una visión que amplía cada vez más sus usos. El cuero puede ser utilizado para tapicería, en todas sus aplicaciones, sillones, guantes, almohadones, sillas, cabeceras de cama, entre otras cosas; alfombras y carpetas, objetos decorativos, marroquinería, en la moda, y así podríamos continuar con una lista interminable.

El cuero es un material virgen, noble y sobre todo natural, en que se puede experimentar y utilizar con distintas texturas y colores, bordados y hasta jugar con los contrastes, con el fin de darle atributos que lo distinga de la competencia.

La historia del cuero comienza cuando un cazador se cubrió por primera vez con la piel aún caliente de un animal recién cazado y de esta manera se descubrió la materia más aislante jamás hallada es la piel; desde aquel momento, los cambios han sido acelerados y la industria de la piel, junto con la colaboración de la industria química, han ido incorporando nuevas técnicas y tecnologías en los procesos industriales para su transformación, lo que ha conducido a este sector a un crecimiento apresurado y constante.

Esta producción es hoy en día la consecuencia de una modificación sucesiva de los procesos de producción en esta industria, que ha obedecido por una parte, a los avances tecnológicos que son hoy respuesta a la sincrónica dinámica globalizadora, y por otra, a los cambios producidos en la oferta y la demanda dados tanto por los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores referente a la moda; como por las transformaciones medioambientales, políticas y estructurales que han generado un nuevo orden mundial.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Constitución del Negocio**

##### **COMERCIALIZADORA DE CUEROS**

##### **PLAN DE EMPRESA**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de cueros bovinos previamente curtidos de la mejor calidad de nuestra región. Somos participes directos en la compra de cuero fresco. Tenemos en nuestras bodegas un stock constante de 7000 a 8.000 cueros mensuales.

Nos encargamos de proveer a las curtiembres los cueros de la mejor calidad de nuestra región Costa para las industrias nacionales.

Somos una empresa en crecimiento donde nuestro objetivo principal es tener nuestra propia planta procesadora y poder cubrir las necesidades del mercado nacional, con proyección a exportar a mercados internacionales.

Como uno de los principales comercializadores nos preocupa e incentivamos a los camales municipales y ganaderos para que tengan un faenamiento en óptimas condiciones y así las pieles tengan un precio justo.

Nuestro negocio estará constituido por 2 socios lo cual permitirá que la empresa marche por buen camino. Contrataremos a personal para que transporten la materia prima hasta las bodegas. Nuestro negocio tiene muchas ventajas entre la competencia ya que contamos con cuero bovino seleccionado.

Nuestras bodegas van a estar situadas cerca a la carretera debido a que es una zona donde los costes son bajos.

##### **SOCIEDAD ANONIMA**

La forma jurídica que vamos a elegir es la SOCIEDAD ANONIMA. Preferimos elegir esta, ya que si que la empresa esta careciendo de patrimonio este puede ser incrementado con aporte para futuras capitalizaciones por parte de nuestros socios.

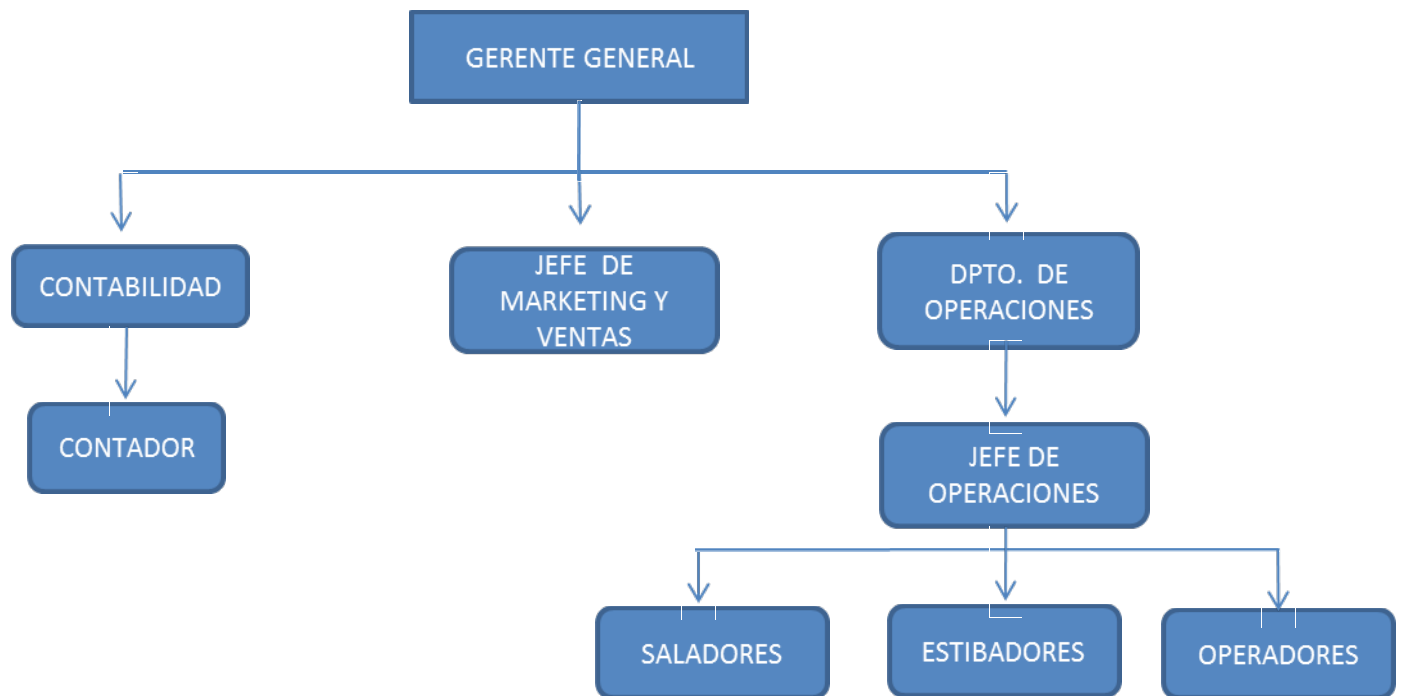
La empresa se constituirá como una sociedad Anónima y, de acuerdo con el sistema tributario del país, deberá pagar por concepto de impuesto a la renta el 24% de su utilidad bruta.

Vamos a tener dos socios, Mirna Chambers y Ericka Barreiro. El nombre que le vamos a dar a este negocio de la Comercializadora de Cuero Bovino va a ser CUEROSINA S.A.

o Presupuesto de Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento

| <b>GASTOS PRE OPERACIONALES</b>  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| <b>Gastos de Constitución</b>    | <b>Valor</b>       |
| Superintendencia de Compañías    | \$ 24,00           |
| Registro Mercantil               | \$ 10,20           |
| Notaría y Honorarios Abogado     | \$ 400,00          |
| Patente Municipal                | \$ 12,20           |
| Ministerio de Salud              | \$ 55,50           |
| IEPI                             | \$ 305,00          |
| Registro Sanitario               | \$ 443,00          |
| Cuerpo de Bomberos               | \$ 60,00           |
| Tasa de Habilitación             | \$ 13,00           |
| <b>TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN</b> | <b>\$ 1.322,90</b> |

### **3.2 Organigrama**



### **3.3 Funciones**

Equipo Directivo

#### ***Gerencia General***

- Será el encargado de realizar convenios estratégicos y positivos para la empresa.
- Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la empresa.
- Persona líder de la empresa con autoridad de toma de decisiones dentro de la misma.
- Representante legal, judicial y extrajudicial a la Empresa.

- Será responsable, teniendo a su cargo la autoridad sobre todo el personal, ejerciéndolo de forma directa y frontal.
- Será el encargado de la coordinación con el resto de áreas para trabajar en forma conjunta.
- Fijar objetivos realistas y alcanzables para la empresa.
- Realizar estrategias que encaminen a la buena relación entre el medio, la empresa y su entorno.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

### ***Contador***

- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- Realizar la contabilidad de la empresa.

### ***Departamento de Marketing y Ventas***

- Analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores.
- Establecer precios
- Elaborar pronósticos de ventas
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas

### **3.4 Cadena de valor y Operaciones**

#### ***PIEL CRUDA***

La piel fresca recién obtenida, contiene un 50-70% de agua y constituye un buen medio alimenticio para las bacterias de la putrefacción. Si disminuimos la humedad por debajo del 30% se dificulta el crecimiento de dichas bacterias. Por esto una desecación hasta un 12 ó 15% de agua o una eliminación completa del agua mediante tratamiento con sal es suficiente para su conservación.

#### **ACONDICIONADO DE LA PIEL FRESCA**

En nuestro local o llamado también galpón, es donde se almacenarán las pieles saladas. Este lugar es aireado, fresco y sin sol directo.

Nos encargamos de que nuestras pieles sean saladas en un plazo máximo de 4 horas después del faenamiento.

Si las pieles no han sido descarnadas mecánicamente, las limpiamos manualmente, con sumo cuidado, eliminando restos de grasa y carne.

El proceso de salado de la piel fresca implica extender la sal en grano, en la superficie del lado carne y dejarla actuar el tiempo necesario para disolverse y difundir hacia el interior de la estructura a conservar.

En el transcurso de este proceso de salado se escurre la salmuera de la piel.



Utilizamos siempre sal nueva y nunca sal usada, ya que esta última se encuentra contaminada con bacterias que desde el comienzo estarían por su presencia disminuyendo el nivel de conservación.

### **PROCEDIMIENTO DE SALADO**

- a. El trabajo lo comenzamos, cuando las pieles hayan perdido el calor natural del cuerpo que cubrían.
- b. Lavamos las pieles con agua corriente y dejamos escurrir el tiempo que sea necesario.
- c. Lavamos adecuadamente el piso, y lo cubrimos con una camada de sal. Si la cantidad de pieles recibidas es importante, es posible clasificarlas en pelo y salarlas constituyendo lotes de calidad homogénea.
- d. Colocamos primero una piel con el pelo hacia abajo, sobre la camada de sal. La piel la extendemos para que la distribución sea lo más uniforme y no haya pliegues, ya que en esos lugares la sal no llegará, no habrá deshidratación, y se darán condiciones favorables para la solapa.
- e. Sobre ese cuero colocamos una nueva camada de sal, que lo cubra por entero, y entonces se doblan las patas, la cabeza y el rabo para adentro, y evitar así que la sal de los bordes de la piel caiga. Esto contribuye a una mejor absorción de la salmuera que ve reducida su eliminación.
- f. Continuamos apilando las pieles con el lado pelo para abajo, colocando una camada de sal después de cada uno y doblando las partes como se describió anteriormente.

- g. Apilamos las pieles hasta llegar a una altura de pila no mayor de 1,4 m (metro). El último cuero de la pila colocamos con el pelo hacia arriba y lo cubrimos con una camada de sal, y se dice que la pila está lista y completa.

En las condiciones anteriores, las pieles continúan el proceso de absorción de sal y pérdida de humedad en forma de salmuera, con una intensidad (o velocidad) cada vez menor.

El equilibrio se alcanza luego de un período de aproximadamente 30 días a partir del momento en que la pila se completa, pudiéndose afirmar que las pieles se conservarán bien en esas condiciones, por lo menos durante 6 meses.

**LUEGO DE LOS 30 DÍAS DE SALADAS, LAS PIELES SE TRANSFORMAN EN UN PRODUCTO COMERCIAL, PREPARADO PARA LA VENTA.**

Realizamos una limpieza del saladero, removiendo la salmuera drenada por las pilas, y las garras de cuero y restos de sebo.

El piso es barrido y regado con solución desinfectante.

Rociamos las pilas con productos contra moscas u otros insectos para que estos no depositen en ellas sus huevos, de los cuales saldrán larvas (gusanos) que sí pueden dañar y perjudicar la piel.

**TEMPERATURA Y RESULTADO FINAL DE LA OPERACIÓN DE SALADO**

Una vez logradas las condiciones anteriores, la humedad total de las pieles se encuentra en el rango de 45-50 %, exceptuando la presencia y desarrollo de bacterias halófilas en la sal (sin acción colagenítica), se puede considerar efectivo su poder.

Bacteriostático cuando tenemos una salmuera con una concentración mínima del 60 %.

En estas condiciones diferencias de temperatura del orden de 10° C generan ámbitos de conservación muy diferentes.

A saber:

- A 10 °C, las pieles permanecen durante 3 meses apiladas sin degradación aparente alguna.
- A 20°C y un almacenamiento de tres meses, se aprecia una disminución de la resistencia de las pieles al ataque bacteriano o autolítico.
- A 30°C la degradación producida en un almacenamiento de sólo 10 días es mayor que almacenando 90 días a 20 °C.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO WET BLUE**

La transformación de la piel cruda en cuero terminado se maneja en numerosos pasos que de manera breve son los siguientes:

- a) El proceso se inicia cuando el empresario curtidor adquiere las pieles por lotes a los intermediarios, estos las clasifican por peso y calidad debido a que ellas tienen distintas texturas que no permite homogeneizar el proceso.
- b) Piquelado, eliminación del pelo, lavado, ajuste de espesor y demás.
- c) Curtido a través de agente químico o natural, convirtiendo el colágeno de la piel en cuero. La curtición inicialmente se practicaba con agentes vegetales derivados de cortezas, madera y raíces usualmente de plantas tropicales o subtropicales (mimosa, quebracho, castaña).

## Actualmente el agente químico más utilizado es el cromo

El proceso con cromo es bastante eficiente y no muy costoso, por esta razón más del 80% del cuero alrededor del mundo se procesa con este producto, aunque se ha comprobado que es un factor contaminante del ambiente.

Mecánicamente se elimina la humedad del cuero y se convierte en wet blue para ser cortado en capas. Este nombre se debe a que contiene un residuo de humedad del 50% y a su color azulado debido a la utilización del cromo.

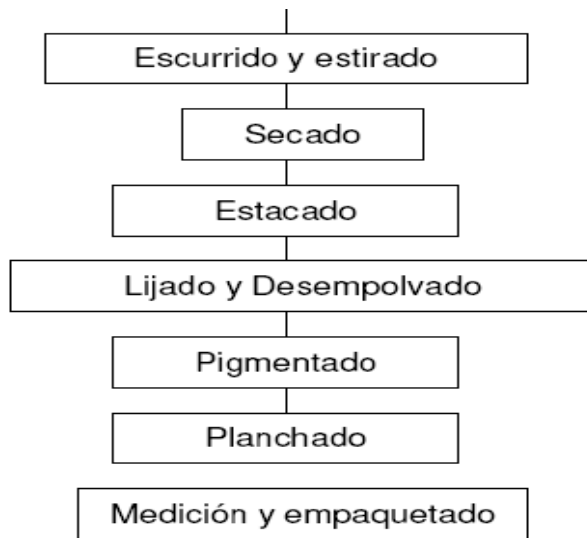
Actualmente, en otros países, existe una tendencia a los productos libres de cromo, los cuales tienen un color pálido y son llamados wet white. Se aplican otras sustancias para conseguir la suavidad y la tintura deseada.

Una vez seco el cuero se da un acabado a la superficie, puede ser muy suave y transparente, permitiendo al cuero mantener su apariencia natural, dependiendo del efecto que se quiera conseguir se puede aplicar también una capa más gruesa.

El proceso se completa con el agrupamiento de las pieles, control de calidad, medida y empaque.

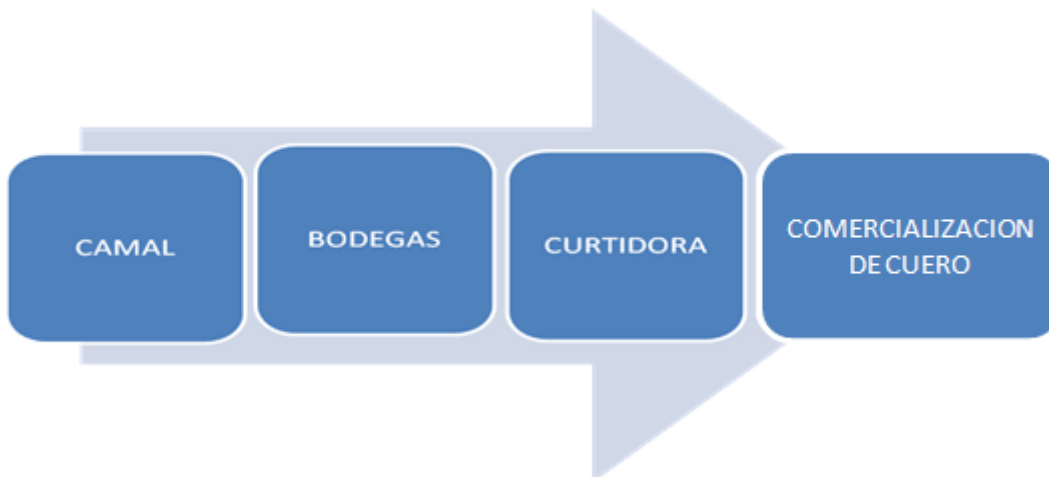
El proceso de producción del cuero se detalla en el siguiente esquema:





**3.5 Servicio u Operación**

**Diagrama del**



**Proceso de Comercialización**

Nuestro cuero bovino es adquirido desde los camales donde la calidad es superior a otros. La distribución de nuestro cuero de origen nacional que es catalogado como materia prima para nuestro comprador, se la realiza de manera directa, para ello contaremos con un vehículo especializado en el momento del reparto.

**3.6 Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente**

Utilizar curtiembres que tengan su propia planta de tratamiento de aguas y de esta manera no contamine el medio ambiente.

Las curtiembres tradicionales están siendo remplazadas por procesos que permitan maximizar la producción, sin prever las afectaciones ambientales que se pueden provocar.

Se constituye en un factor de competitividad en la medida en que al reducir el impacto ambiental negativo de la actividad productiva, se obtienen, entre otros beneficios, la posibilidad de acceso a nuevos mercados, al tiempo que se armoniza la relación con la autoridad ambiental, evitando el pago de multas por contaminación. En el caso particular de las curtiembres, la implementación de iniciativas como la recirculación de baños de pelambre o la recuperación de cromo, dan lugar a ahorros de materia prima y agua, con los consecuentes beneficios económicos.

## **CAPITULO IV**

### **4. INGENIERIA DEL PROYECTO**

#### **4.1. Determinación de recursos**

Para le realización de este proyecto necesitamos varios factores como:

#### **Recursos Financieros:**

Para establecer este negocio se requiere una inversión inicial total de USD \$ 112,332.90 distribuidos en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Los cuales serán aporte mediante recursos propios de socios equivalentes a \$ 38,666.45 cada uno y el saldo \$35,000.00 mediante financiamiento bancario para cubrir el valor del vehículo que será otorgado por la CFN con un interés de 11.15% anual, necesarios para poner en marcha la comercialización de Cuerosina S.A.

## Recursos Humanos:

Contamos con personal altamente capacitado, directivo, administrativo y de operaciones, quienes forman parte del proceso de soporte en la cadena de valor de nuestro cuero. Trabajamos con personal competente y tecnología adecuada, actuando responsablemente con el ambiente.

## 4.2 Localización Geográfica – dibujo



## Ubicación Geográfica del Negocio y Horarios de Atención

La infraestructura de nuestra oficina estará comprendida por 20 m de ancho por 15 m, con baño de servicio y área de lavado, y la bodega un área de 75 m<sup>2</sup>, con los siguientes horarios de oficina: La actividad de la empresa será en horario de la mañana de 08:00 a 12:30 y tardes de 14:00 a 17:30. Este horario será para todos los empleados y el área de administración. El área de bodega trabajará de Lunes a Domingo de 08:00 a 17:00, cumpliendo con la preparación de los cueros para su comercialización.

### 4.3 Inversión Inicial

| GASTOS PRE OPERACIONALES |                                  |    |           |                  |
|--------------------------|----------------------------------|----|-----------|------------------|
| Gastos de Constitución   |                                  |    | Valor     |                  |
|                          | Superintendencia de Compañías    |    | \$        | 24,00            |
|                          | Registro Mercantil               |    | \$        | 10,20            |
|                          | Notaría y Honorarios Abogado     |    | \$        | 400,00           |
|                          | Patente Municipal                |    | \$        | 12,20            |
|                          | Ministerio de Salud              |    | \$        | 55,50            |
|                          | IEPI                             |    | \$        | 305,00           |
|                          | Registro Sanitario               |    | \$        | 443,00           |
|                          | Cuerpo de Bomberos               |    | \$        | 60,00            |
|                          | Tasa de Habilitación             |    | \$        | 13,00            |
|                          | <b>TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN</b> |    | <b>\$</b> | <b>1.322,90</b>  |
| <b>ACTIVOS</b>           |                                  |    |           | <b>TOTAL</b>     |
| Computadoras             |                                  |    |           | 1.000,00         |
| Impresora hp             |                                  |    |           | 120,00           |
| Galpón                   |                                  |    |           | 5.000,00         |
| Bodega                   | EDIFICIO                         | 1  | \$        | 5.000,00         |
| Escritorios              | MBLES Y ENS                      | 4  | \$        | 1.400,00         |
| Teléfonos                | MBLES Y ENS                      | 2  | \$        | 90,00            |
| Archivadores             | MBLES Y ENS                      | 4  | \$        | 520,00           |
| Mesas                    | MBLES Y ENS                      | 10 | \$        | 650,00           |
| Sillas                   | MBLES Y ENS                      | 2  | \$        | 90,00            |
| Aéreos                   | MBLES Y ENS                      | 4  | \$        | 140,00           |
| Terreno                  | TERRENOS                         | 1  | \$        | 12.000,00        |
| Camión                   | VEHICULOS                        | 1  | \$        | 35.000,00        |
| <b>TOTAL</b>             |                                  |    | <b>\$</b> | <b>81.010,00</b> |



## DEPRECIACIÓN DE INVERSIONES FIJAS

| FASE                   | Inversión           | Operacional        |                    |                    |                    |                    | Valor en libros |
|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Año                    |                     | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |                 |
| ACTIVO FIJO            |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| Edificios              | \$ 30.000,00        | \$ 1.500,00        | \$ 1.500,00        | \$ 1.500,00        | \$ 1.500,00        | \$ 1.500,00        | \$ 22.500,00    |
| Vehículos              | \$ 35.000,00        | \$ 7.000,00        | \$ 7.000,00        | \$ 7.000,00        | \$ 7.000,00        | \$ 7.000,00        | \$ -            |
| Muebles y Enseres      | \$ 2.890,00         | \$ 289,00          | \$ 289,00          | \$ 289,00          | \$ 289,00          | \$ 289,00          | \$ 1.445,00     |
| Equipos de Computación | \$ 1.120,00         | \$ 373,33          | \$ 373,33          | \$ 373,33          |                    |                    | \$ -            |
| Terrenos               | \$ 12.000,00        |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| <b>Total</b>           | <b>\$ 81.010,00</b> | <b>\$ 9.162,33</b> | <b>\$ 9.162,33</b> | <b>\$ 9.162,33</b> | <b>\$ 8.789,00</b> | <b>\$ 8.789,00</b> |                 |

## AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS

| FASE                      | Inversión   | Operacional |           |           |           |           |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año                       |             | 1           | 2         | 3         | 4         | 5         |
| Amortización de diferidos | \$ 1.322,90 | \$ 264,58   | \$ 264,58 | \$ 264,58 | \$ 264,58 | \$ 264,58 |

## COSTOS DE FINANCIAMIENTO Y PAGO DE PRÉSTAMOS

| FASE                               | Inversión    | Operacional        |                    |                    |                    |                    |
|------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año                                |              | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |
| Costos de financiación (intereses) | \$ 35.000,00 | \$ 3.902,50        | \$ 3.512,25        | \$ 3.122,00        | \$ 2.731,75        | \$ 2.341,50        |
| Pago de préstamos                  |              | \$ 3.500,00        | \$ 3.500,00        | \$ 3.500,00        | \$ 3.500,00        | \$ 3.500,00        |
| <b>Total</b>                       |              | <b>\$ 7.402,50</b> | <b>\$ 7.012,25</b> | <b>\$ 6.622,00</b> | <b>\$ 6.231,75</b> | <b>\$ 5.841,50</b> |

## CÁLCULO DE LOS COSTOS FINANCIEROS POR INTERESES DE LOS PRÉSTAMOS

| Año | Valor del préstamo | Costos de financiación | Pago de préstamos |
|-----|--------------------|------------------------|-------------------|
| 1   | \$ 35.000,00       | \$ 3.902,50            | \$ 3.500,00       |
| 2   | \$ 31.500,00       | \$ 3.512,25            | \$ 3.500,00       |
| 3   | \$ 28.000,00       | \$ 3.122,00            | \$ 3.500,00       |
| 4   | \$ 24.500,00       | \$ 2.731,75            | \$ 3.500,00       |
| 5   | \$ 21.000,00       | \$ 2.341,50            | \$ 3.500,00       |
| 6   | \$ 17.500,00       | \$ 1.951,25            | \$ 3.500,00       |
| 7   | \$ 14.000,00       | \$ 1.561,00            | \$ 3.500,00       |
| 8   | \$ 10.500,00       | \$ 1.170,75            | \$ 3.500,00       |
| 9   | \$ 7.000,00        | \$ 780,50              | \$ 3.500,00       |
| 10  | \$ 3.500,00        | \$ 390,25              | \$ 3.500,00       |

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| Valor del Préstamo | \$ 35.000,00 |
| Interés            | 11,15%       |

Crédito Otorgado  
por la CFN  
Tasa Efectiva Pymes  
Crédito Automotriz  
Vehículos Pesados

### 4.4 Estado Financiero Anual

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

| Fase                                    | Operacional          |
|---|----------------------|
| Año                                     | 1                    |
| Nivel de Producción                     | 60%                  |
| Ingresos por concepto de ventas         | \$ 704.851,20        |
| Menos costo de ventas                   | \$ 589.698,33        |
| <b>Utilidad bruta en ventas</b>         | <b>\$ 115.152,87</b> |
| Menos gastos operativos                 | \$ 47.544,58         |
| Utilidad operativa                      | \$ 67.608,29         |
| Más otros ingresos                      |                      |
| <b>Menos otros egresos</b>              |                      |
| Menos costo de financiación (intereses) | \$ 3.902,50          |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>      | <b>\$ 63.705,79</b>  |
| Menos impuestos (24%)                   | \$ 15.289,39         |
| <b>Utilidad del Ejercicio</b>           | <b>\$ 48.416,40</b>  |

ESTADO DE SITUACION INICIAL

**CUEROSINA S.A.**  
**AL 01 DE JUNIO DEL 2012**

|                                  |                  |                                 |
|----------------------------------|------------------|---------------------------------|
| <b>ACTIVO</b>                    |                  |                                 |
| ACTIVO CORRIENTE                 |                  | 30.000,00                       |
| Caja bancos                      | <u>30.000,00</u> |                                 |
| <br>                             |                  |                                 |
| ACTIVO NO CORRIENTE              |                  |                                 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO        |                  | 81.010,00                       |
| Muebles y enseres                | 2.890,00         |                                 |
| Equipos de Computación           | 1.120,00         |                                 |
| Edificios                        | 30.000,00        |                                 |
| Vehículos                        | 35.000,00        |                                 |
| Terrenos                         | <u>12.000,00</u> |                                 |
| <br>                             |                  |                                 |
| ACTIVO DIFERIDO                  |                  | <u>1.322,90</u>                 |
| Gastos de Constitución           | <u>1.322,90</u>  |                                 |
| <br>                             |                  |                                 |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              |                  | <b><u><u>112.332,90</u></u></b> |
| <br>                             |                  |                                 |
| <b>PASIVO</b>                    |                  |                                 |
| PASIVO NO CORRIENTE              |                  |                                 |
| Cuentas pos pagar L.P            | <u>35.000,00</u> |                                 |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              |                  | 35.000,00                       |
| <br>                             |                  |                                 |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                  |                                 |
| Capital Social                   |                  | 77.332,90                       |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                  | <b><u><u>112.332,90</u></u></b> |

#### 4.5 Estados Financieros Proyectados a 5 años

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

| Fase                                    | Operacional          |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Año                                     | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Nivel de Producción                     | 60%                  | 80%                  | 100%                 | 100%                 | 100%                 |
| Ingresos por concepto de ventas         | \$ 704.851,20        | \$ 939.801,60        | \$ 1.174.752,00      | \$ 1.174.752,00      | \$ 1.174.752,00      |
| Menos costo de ventas                   | \$ 589.698,33        | \$ 783.210,33        | \$ 976.722,33        | \$ 976.349,00        | \$ 976.349,00        |
| <b>Utilidad bruta en ventas</b>         | <b>\$ 115.152,87</b> | <b>\$ 156.591,27</b> | <b>\$ 198.029,67</b> | <b>\$ 198.403,00</b> | <b>\$ 198.403,00</b> |
| Menos gastos operativos                 | \$ 47.544,58         | \$ 47.544,58         | \$ 47.544,58         | \$ 47.544,58         | \$ 47.544,58         |
| Utilidad operativa                      | \$ 67.608,29         | \$ 109.046,69        | \$ 150.485,09        | \$ 150.858,42        | \$ 150.858,42        |
| Más otros ingresos                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Menos otros egresos</b>              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Menos costo de financiación (intereses) | \$ 3.902,50          | \$ 3.512,25          | \$ 3.122,00          | \$ 2.731,75          | \$ 2.341,50          |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>      | <b>\$ 63.705,79</b>  | <b>\$ 105.534,44</b> | <b>\$ 147.363,09</b> | <b>\$ 148.126,67</b> | <b>\$ 148.516,92</b> |
| Menos impuestos (24%)                   | \$ 15.289,39         | \$ 25.328,26         | \$ 35.367,14         | \$ 35.550,40         | \$ 35.644,06         |
| <b>Utilidad del Ejercicio</b>           | <b>\$ 48.416,40</b>  | <b>\$ 80.206,17</b>  | <b>\$ 111.995,95</b> | <b>\$ 112.576,27</b> | <b>\$ 112.872,86</b> |

### 4.6 Razones Financieras: Circulante, Deuda, Actividad y Rentabilidad de un año

#### LIQUIDEZ

|              |                               |               |      |  |
|--------------|-------------------------------|---------------|------|--|
| CIRCULANTE   | ACTIVO CORRIENTE              | \$ 133.316,40 | 2,85 | La Empresa Dispone de 2,85 de A corriente por cada dólar de P. Corriente               |
|              | PASIVO CORRIENTE              | \$ 46.789,39  |      |  |
| PRUEBA ACIDA | ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO | \$ 109.916,40 | 2,35 | La Empresa Dispone de 2,35 de A. Disponible rápidamente por cada dólar de P. Corriente |
|              | PASIVO CORRIENTE              | \$ 46.789,39  |      |  |

| DEUDA                   |                 |               |      |  |
|-------------------------|-----------------|---------------|------|--|
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO | PASIVOS TOTALES | \$ 46.789,39  | 23%  | El Activo Total está financiado un 23% con recursos externos     |
|                         | ACTIVO TOTALES  | \$ 206.222,38 |      |  |
| APALANCAMIENTO          | PASIVOS TOTALES | \$ 46.789,39  | 0,29 | muestra la participación de terceros en el capital de la empresa |
|                         | PATRIMONIO      | \$ 159.433,00 |      |  |

| RENTABILIDAD                      |                 |               |     |   |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|-----|---|
| Margen de utilidad                | Utilidad Neta   | \$ 48.416,40  | 7%  | La Empresa Gana un 7% de utilidad sobre su Ventas                 |
|                                   | Ventas          | \$ 704.851,20 |     |   |
| Rendimiento sobre Activos Totales | Utilidad Neta   | \$ 48.416,40  | 23% | La Empresa tiene un rendimiento del 23% sobre sus activos totales |
|                                   | Activos totales | \$ 206.222,38 |     |   |
| Rendimiento Sobre el Capital      | Utilidad Neta   | \$ 48.416,40  | 30% | La Empresa Gana un 30% Sobre su Capital                           |
|                                   | Patrimonio      | \$ 159.433,00 |     |   |

| ACTIVIDAD                    |                        |               |        |  |
|------------------------------|------------------------|---------------|--------|--|
| Rotación de inventario       | Costo de venta         | \$ 637.242,91 | 163,29 | La rapidez de la empresa en efectuar sus ventas                  |
|                              | inventario             | \$ 3.902,50   |        |  |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO | 360                    | \$ 360,00     | 2,20   | la empresa tarda 2,20 días en vender su inventario de mercadería |
|                              | Rotación de inventario | \$ 163,29     |        |  |

|                             |         |               |      |   |
|-----------------------------|---------|---------------|------|---|
| Rotación de activos totales | Ventas  | \$ 704.851,20 | 3,42 | Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. |
|                             | Activos | \$ 206.222,38 |      |   |

#### 4.7 Punto de Equilibrio

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

|                       |               |               |                 |                 |                 |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ventas</b>         | \$ 704.851,20 | \$ 939.801,60 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 |
|                       | \$ 51,24      |               |                 |                 |                 |
| <b>Unidades</b>       | \$ 36.000,00  | \$ 48.000,00  | \$ 60.000,00    | \$ 60.000,00    | \$ 60.000,00    |
|                       |               |               |                 |                 |                 |
| <b>Costo Fijo</b>     | \$ 47.544,58  | \$ 47.544,58  | \$ 47.544,58    | \$ 47.544,58    | \$ 47.544,58    |
|                       |               |               |                 |                 |                 |
| <b>Costo Variable</b> | \$ 589.698,33 | \$ 783.210,33 | \$ 976.722,33   | \$ 976.349,00   | \$ 976.349,00   |
| <b>Mano de Obra</b>   | \$ 11,08      | \$ 11,08      | \$ 11,08        | \$ 11,08        | \$ 11,08        |
| <b>Materiales</b>     | \$ 13,00      | \$ 13,00      | \$ 13,00        | \$ 13,00        | \$ 13,00        |
|                       | \$ 24,08      |               |                 |                 |                 |
| <b>P.E. Unidades</b>  | \$ 1.750,54   |               |                 |                 |                 |

#### 4.8 Flujo de Efectivo, TIR y VAN

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

|             |                    |          |          |          |          |
|-------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Fase</b> | <b>Operacional</b> |          |          |          |          |
| <b>Año</b>  | <b>1</b>           | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Nivel de    | 60%                | 80%      | 100%     | 100%     | 100%     |

|  |               |               |                 |                 |                 |
|--|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Producción   |               |               |                 |                 |                 |
| <b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>  |               |               |                 |                 |                 |
| Caja Bancos  | \$ 30.000,00  | \$ 109.916,40 | \$ 186.622,57   | \$ 295.118,52   | \$ 404.194,78   |
| Recursos Financieros   | \$ 35.000,00  | \$ -          | \$ -            |                 |                 |
| Ingresos por concepto de ventas  | \$ 704.851,20 | \$ 939.801,60 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 |
| <b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>  | \$ 769.851,20 | \$ 939.801,60 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 | \$ 1.174.752,00 |
| <b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>   |               |               |                 |                 |                 |
| Costo de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos | \$ 637.242,91 | \$ 830.754,91 | \$ 1.024.266,91 | \$ 1.023.893,58 | \$ 1.023.893,58 |
| Costos de financiación (intereses)                                       | \$ 3.902,50   | \$ 3.512,25   | \$ 3.122,00     | \$ 2.731,75     | \$ 2.341,50     |
| Pago de préstamos  | \$ 3.500,00   | \$ 3.500,00   | \$ 3.500,00     | \$ 3.500,00     | \$ 3.500,00     |
| Impuestos  | \$ 15.289,39  | \$ 25.328,26  | \$ 35.367,14    | \$ 35.550,40    | \$ 35.644,06    |
| <b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>   | \$ 659.934,80 | \$ 863.095,43 | \$ 1.066.256,05 | \$ 1.065.675,73 | \$ 1.065.379,14 |
| <b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>  | \$ 109.916,40 | \$ 76.706,17  | \$ 108.495,95   | \$ 109.076,27   | \$ 109.372,86   |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>  | \$ 109.916,40 | \$ 186.622,57 | \$ 295.118,52   | \$ 404.194,78   | \$ 513.567,64   |

### FLUJO NETO, TIR Y VAN

| INDICES DESCONTADOS |                |              |              |             |             |             |           |
|---------------------|----------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| DESCRIPCIÓN         | AÑO 0          | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3       | AÑO 4       | AÑO 5       | Resultado |
| FLUJO NETO          |                |              |              |             |             |             |           |
| Inversión Inicial   | \$ (35.000,00) | \$ 11.250,45 | \$ 10.520,89 | \$ 9.520,58 | \$ 8.546,21 | \$ 7.584,65 |           |



|                        |                |              |             |             |             |             |
|------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tasa de Descuento      | 11,15%         | 11,15%       | 11,15%      | 11,15%      | 11,15%      | 11,15%      |
|                        | \$ (35.000,00) | \$ 10.121,86 | \$ 8.515,96 | \$ 6.933,22 | \$ 5.599,33 | \$ 4.470,83 |
| VAN                    |                |              |             |             |             | \$ 641,20   |
| Diferencia             |                | \$ 1.128,59  | \$ 2.004,93 | \$ 2.587,36 | \$ 2.946,88 | \$ 3.113,82 |
| índice de Rentabilidad |                |              |             |             |             |             |
| Rentabilidad Real      |                |              |             |             |             |             |
| TIR                    |                |              |             |             |             | 12%         |

## CAPITULO V

### RECOMENACIONES

Aprovechar que los cueros wet blue son los que gozan de mayor preferencia entre los productos del primer estadio de la cadena de valor del cuero. Los grandes países productores de manufacturas y calzados de cuero adquieren estos productos desde países de menor desarrollo, debido a la falta de regulación ambiental en estos países y a sus menores costos de mano de obra.

Tenemos la necesidad de reformular la visión que se tiene sobre el sector del cuero y de difundir de mejor manera sus potencialidades para la economía nacional. En este sentido, un sistema de incentivos para incrementar la calidad de los cueros crudos, a través de un mejor trato al animal en su etapa de hacienda y de adiestramientos al personal encargado del desuello, redundarán en una mayor eficiencia de la industria local, también debemos considerar la probabilidad de ingresar a nuevos mercados como Europa, China, donde se va incrementado el gusto por comodidad, calidad y moda.

## **CONCLUSIONES**

Se ha evidenciado claramente un incremento sostenido basado en las cifras obtenidas a través del Instituto Nacional de Estadística (INE). Ya que hay un aumento registrado en los últimos años en la producción de cuero.

Dentro de los factores que contribuyeron a este incremento se encuentran el Régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (ATPA), esto permite la suspensión de los derechos de importación de las materias primas utilizadas en el proceso productivo de las pieles como lo son los químicos, siempre y cuando quede demostrado que la materia prima importada fue exportada en su totalidad.

En conclusión, el motivo que nos impulsó a la exportación de piel bovino precurtido y que se ve demostrado en su incremento, fue simplemente una oportunidad de negocio muy ágilmente entendida y que queremos aprovechar exportando hacia Italia, apoyándonos en los mecanismos de la política comercial interna y siguiendo de cerca lo acontecido en los mercados internacionales.

**ANEXOS, FOTOS**



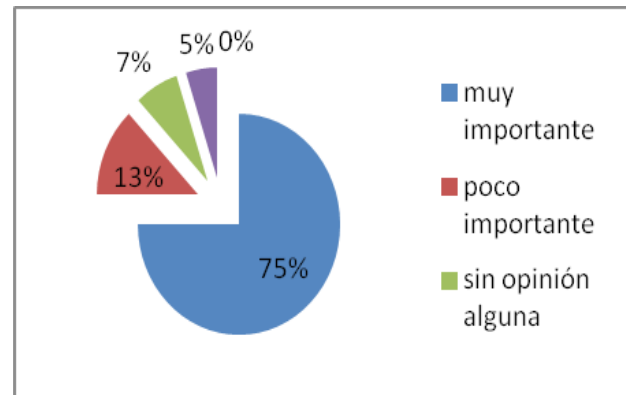
## Métodos de evaluación de Investigación de mercado

### Cuestionario

En la actualidad el cuero bovino es uno de los materiales más nobles, su versatilidad ha permitido que su uso sea cada vez más amplio. Mediante ésta encuesta evaluaremos el lanzamiento de nuestra empresa dedicada a la **Comercialización de Cuero Bovino a Nivel Nacional**.

**1.- En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy importante", 4 " poco importante", 3 "sin opinión alguna", 2 "casi sin importancia" y 1 es "sin importancia". ¿Qué tan importante cree usted que es para nuestro País la Exportación de Cuero Bovino Semiprocesado - Curtido Wet Blue?**

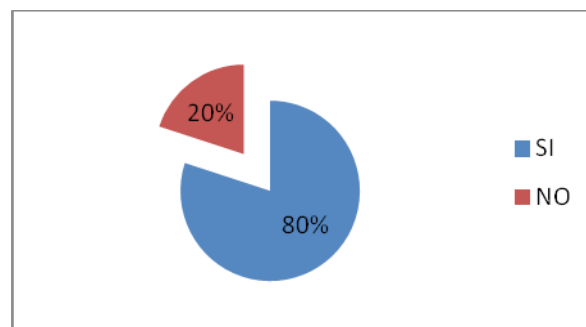
| DATOS                  | RESULTADOS |
|------------------------|------------|
| 5 muy importante       | 75%        |
| 4 poco importante      | 13%        |
| 3 sin opinión alguna   | 7%         |
| 2 casi sin importancia | 5%         |
| 1 sin importancia      | 0%         |



Al analizar el gráfico podemos apreciar que el 75% de los ecuatorianos opinan que es de mucha importancia la exportación de cuero bovino ya que se encuentran identificados con los productos hechos en Ecuador.

**2.- ¿Le llaman la atención los productos que están elaborados a base de cuero bovino?**

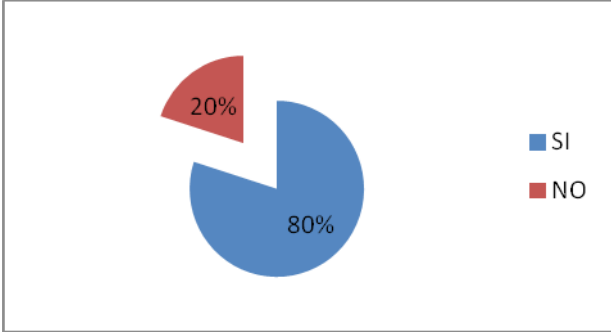
| DATOS | RESULTADOS |
|-------|------------|
| SI    | 80%        |
| NO    | 20%        |



Con esta pregunta analizamos que al 80% de las personas les llama la atención los productos a base de cuero ya que por su naturaleza posee una durabilidad y resistencia única.

**3.- ¿Acostumbra a comprar productos de cuero?**

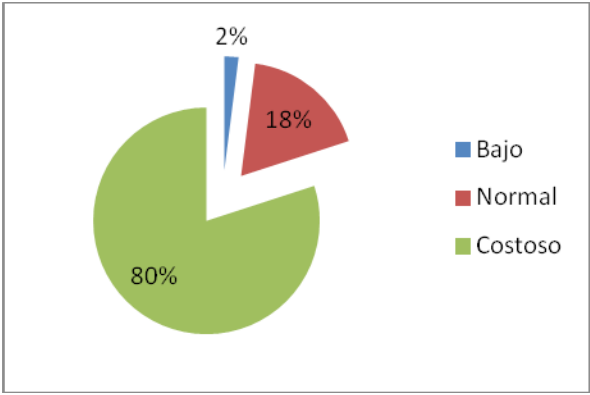
| DATOS | RESULTADOS |
|-------|------------|
| SI    | 80%        |
| NO    | 20%        |



Este gráfico nos indica que el 80% de las personas están acostumbradas a comprar productos de cuero, ya que la calidad es incomparable.

**4.- El precio del cuero bovino y sus productos los considera:**

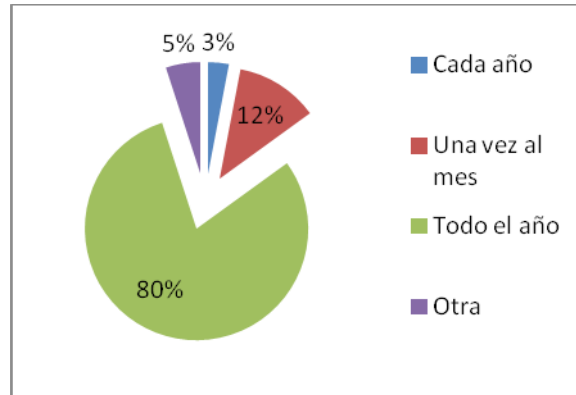
| DATOS   | RESULTADOS |
|---------|------------|
| Bajo    | 2%         |
| Normal  | 18%        |
| Costoso | 80%        |



Mediante este gráfico el 80% de las personas consideran que el precio del cuero es costoso pero están consientes de que la calidad cuesta.

**5.- ¿Con qué frecuencia compra productos elaborados a base de cuero bovino?**

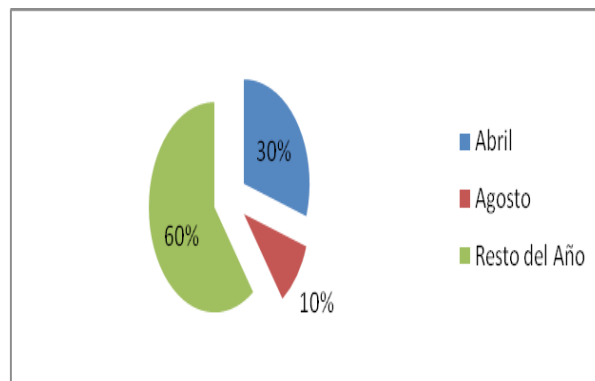
| FRECUENCIA     | RESULTADOS |
|----------------|------------|
| Cada año       | 3%         |
| Una vez al mes | 12%        |
| Todo el año    | 80%        |
| Otra           | 5%         |



Analizando este gráfico se llegó a la conclusión de que el 80% de las personas adquieren productos hechos de cuero todo el año ya que no existe fecha exclusiva para el uso del cuero.

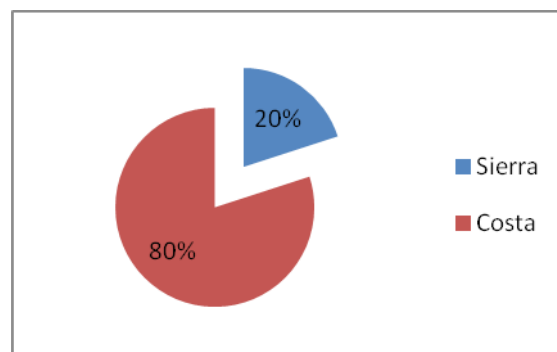
6.- ¿Cuál es su mes preferido para la adquisición de productos de cuero?

| MESES         | RESULTADO |
|---------------|-----------|
| Abril         | 30%       |
| Agosto        | 10%       |
| Resto del Año | 60%       |



Según este gráfico, el 30% de las personas nos indicaron que el mes de Abril ya que es la época escolar y el 10% en el mes de Agosto ya que es época de Frío y el cuero cumple excelente función al abrigo y el 60% todo el año ya que la moda sigue innovando.

7.- ¿De qué región del Ecuador prefiere los cueros bovinos?



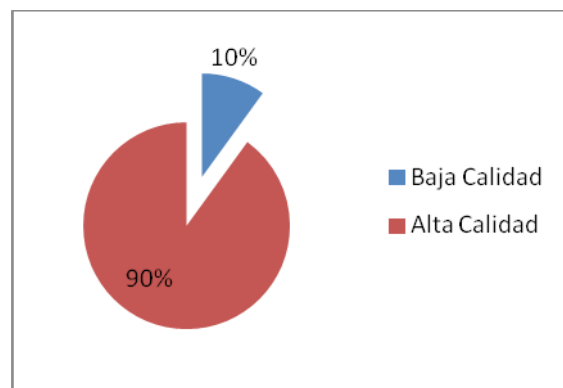


| REGIÓN | RESULTADOS |
|--------|------------|
| Sierra | 20%        |
| Costa  | 80%        |

Éste análisis indica que el 80% prefiere el cuero de la Costa ya que es grueso y el 20% de la Sierra por ser cuero más fino.

### 8.- ¿Cómo usted cataloga al cuero bovino?

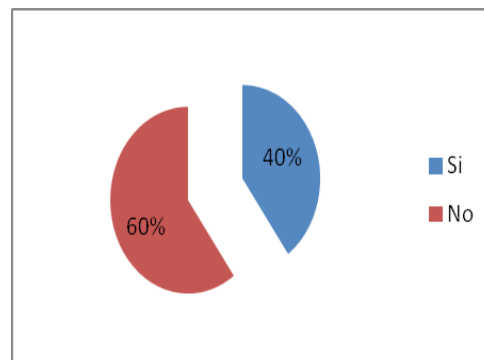
| DATOS        | RESULTADOS |
|--------------|------------|
| Baja Calidad | 10%        |
| Alta Calidad | 90%        |



Analizando esta pregunta el 80% de las personas catalogan al cuero como producto de calidad y de múltiples usos.

### 9.- Piensa usted que los productos sustitutos cumplen la misma función que un cuero bovino de calidad

| DATOS | RESULTADOS |
|-------|------------|
| Si    | 40%        |
| No    | 60%        |

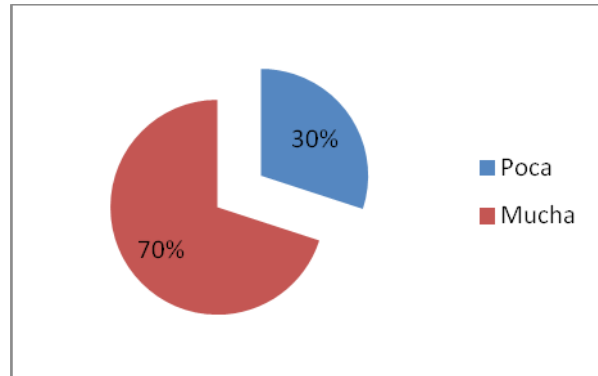


Para alrededor del 80% de las personas no existe productos sustitutos para el cuero ya que no cumplen la misma función y durabilidad.

### 10.- ¿Cuál es su grado de confianza al elegir productos de cuero bovino?



| DATOS | RESULATDOS |
|-------|------------|
| Poca  | 30%        |
| Mucha | 70%        |



Para alrededor del 80% de las personas existe un alto grado de confiabilidad al elegir productos hechos a base de cuero debido a la seriedad que nos caracteriza.

#### INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS

| FASE                | Operacional |     |      |      |      |
|---------------------|-------------|-----|------|------|------|
| Año                 | 1           | 2   | 3    | 4    | 5    |
| Nivel de Producción | 60%         | 80% | 100% | 100% | 100% |
| Unidades vendidas   |             |     |      |      |      |

|                                       |                      |                      |                        |                        |                        |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| (kg)                                  |                      |                      |                        |                        |                        |
| <b>Wet Blue</b>                       | <b>\$ 7.200,00</b>   | <b>\$ 9.600,00</b>   | <b>\$ 12.000,00</b>    | <b>\$ 12.000,00</b>    | <b>\$ 12.000,00</b>    |
| Precio de venta                       | \$ 33,00             | \$ 33,00             | \$ 33,00               | \$ 33,00               | \$ 33,00               |
| <i>Subtotal</i>                       | <i>237.600,00</i>    | <i>316.800,00</i>    | <i>396.000,00</i>      | <i>396.000,00</i>      | <i>396.000,00</i>      |
| <b>Cuero Salado</b>                   | <b>\$ 25.920,00</b>  | <b>\$ 34.560,00</b>  | <b>\$ 43.200,00</b>    | <b>\$ 43.200,00</b>    | <b>\$ 43.200,00</b>    |
| Precio de venta                       | \$ 18,00             | \$ 18,00             | \$ 18,00               | \$ 18,00               | \$ 18,00               |
| <i>Subtotal</i>                       | <i>466.560,00</i>    | <i>622.080,00</i>    | <i>777.600,00</i>      | <i>777.600,00</i>      | <i>777.600,00</i>      |
| <b>Carnaza</b>                        | <b>\$ 2.880,00</b>   | <b>\$ 3.840,00</b>   | <b>\$ 4.800,00</b>     | <b>\$ 4.800,00</b>     | <b>\$ 4.800,00</b>     |
| Precio de venta                       | \$ 0,24              | \$ 0,24              | \$ 0,24                | \$ 0,24                | \$ 0,24                |
| <i>Subtotal</i>                       | <i>691,20</i>        | <i>921,60</i>        | <i>1.152,00</i>        | <i>1.152,00</i>        | <i>1.152,00</i>        |
| <b>Ingresos por ventas (millones)</b> | <b>\$ 704.851,20</b> | <b>\$ 939.801,60</b> | <b>\$ 1.174.752,00</b> | <b>\$ 1.174.752,00</b> | <b>\$ 1.174.752,00</b> |

#### SUELDOS Y SALARIOS

| Nombre                  | Cargo               | Sueldo Mensual     | Sueldo Anual        | Beneficios Sociales | Total               |
|-------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Fernando Saltos Cruz    | Gerente general     | \$ 1.000,00        | \$ 12.000,00        | \$ 1.333,67         | \$ 13.333,67        |
| Carlos Rodriguez Santos | Jefe de Marketing   | \$ 574,63          | \$ 6.895,60         | \$ 890,58           | \$ 7.786,18         |
| Christian Morán Vera    | Jefe de Operaciones | \$ 500,00          | \$ 6.000,00         | \$ 812,83           | \$ 6.812,83         |
| Lisette López Suarez    | Contador            | \$ 450,00          | \$ 5.400,00         | \$ 760,75           | \$ 6.160,75         |
| Andrés Fuentes García   | Vendedor            | \$ 350,00          | \$ 4.200,00         | \$ 656,58           | \$ 4.856,58         |
| <b>TOTAL</b>            |                     | <b>\$ 2.874,63</b> | <b>\$ 34.495,60</b> | <b>\$ 4.454,41</b>  | <b>\$ 38.950,01</b> |

#### COSTO DE MATERIA PRIMA DE LAS UNIDADES VENDIDAS

| FASE                | Operacional |     |      |      |      |
|---------------------|-------------|-----|------|------|------|
| Año                 | 1           | 2   | 3    | 4    | 5    |
| Nivel de Producción | 60%         | 80% | 100% | 100% | 100% |

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Unidades (kg)                              | \$<br>37.800,00          | \$<br>50.400,00          | \$<br>63.000,00          | \$<br>63.000,00          | \$<br>63.000,00          |
| Costo unitario<br>(unidades<br>monetarias) | \$<br>13,00              | \$<br>13,00              | \$<br>13,00              | \$<br>13,00              | \$<br>13,00              |
| <b>Total costo de<br/>materia prima</b>    | <b>\$<br/>491.400,00</b> | <b>\$<br/>655.200,00</b> | <b>\$<br/>819.000,00</b> | <b>\$<br/>819.000,00</b> | <b>\$<br/>819.000,00</b> |

#### COSTO DE MANO DE OBRA DE LAS UNIDADES VENDIDAS

| FASE                                   | Operacional             |                          |                          |                          |                          |
|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Año                                    | 1                       | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Wet Blue                               | \$<br>7.200,00          | \$<br>9.600,00           | \$<br>12.000,00          | \$<br>12.000,00          | \$<br>12.000,00          |
| Costo Unitario                         | \$<br>10,58             | \$<br>10,58              | \$<br>10,58              | \$<br>10,58              | \$<br>10,58              |
| Subtotal                               | \$<br>76.176,00         | \$<br>101.568,00         | \$<br>126.960,00         | \$<br>126.960,00         | \$<br>126.960,00         |
| Cuero Salado                           | \$<br>25.920,00         | \$<br>34.560,00          | \$<br>43.200,00          | \$<br>43.200,00          | \$<br>43.200,00          |
| Costo Unitario                         | \$<br>0,50              | \$<br>0,50               | \$<br>0,50               | \$<br>0,50               | \$<br>0,50               |
| Subtotal                               | \$<br>12.960,00         | \$<br>17.280,00          | \$<br>21.600,00          | \$<br>21.600,00          | \$<br>21.600,00          |
| <b>Total costo de<br/>mano de obra</b> | <b>\$<br/>89.136,00</b> | <b>\$<br/>118.848,00</b> | <b>\$<br/>148.560,00</b> | <b>\$<br/>148.560,00</b> | <b>\$<br/>148.560,00</b> |

#### 5.1. BIBLIOGRAFIA: (Libros, revistas, página web consultadas)

o Fuentes de Internet visitadas:

- ✓ <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/356/t184id.pdf?sequence=1>
- ✓ [http://www.slideshare.net/guestf886d8/cadena-productiva-del-cuero?src=related\\_normal&rel=7494903](http://www.slideshare.net/guestf886d8/cadena-productiva-del-cuero?src=related_normal&rel=7494903)
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuero>
- ✓ <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Cuero%20y%20peleteria1.pdf>

- ✓ <http://www.inti.gov.ar/sabercomo/sc37/inti9.php>
- ✓ <http://www.cueronet.com/flujograma/recurtido.htm>
- ✓ <http://www.corporacionraya.org/tematica/animales-de-produccion/ganado-bovino>
- ✓ <http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/>
- ✓ <http://www.mipro.gob.ec/>
- ✓ <http://www.ance.com.ec/>
- ✓ <http://www.aaqtic.org.ar/congresos/buenosaires2004/pdf/Trabajo11.pdf>
- ✓ [http://www.cueronet.com/tecnica/controles\\_produccion.htm](http://www.cueronet.com/tecnica/controles_produccion.htm)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos36/curtido-de-cuero/curtido-de-cuero.shtml>
- ✓ [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mcpec.gob.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D403%26Itemid%3D2&ctbs=ctr%3AcountryEC&ei=w69oT7TVOufnsQLFzIWsCQ&usg=AFQjCNEs5id65TP-mTp9OrLtpKx0s7UG1g](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mcpec.gob.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D403%26Itemid%3D2&ctbs=ctr%3AcountryEC&ei=w69oT7TVOufnsQLFzIWsCQ&usg=AFQjCNEs5id65TP-mTp9OrLtpKx0s7UG1g)

o Libros:

- ✓ **Introducción a la contabilidad; José Vicente Vasconez A.**
- ✓ **Fundamentos de Administración; Tercera Edición; Stephen P. Robbins- David A. Decenzo.**