ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

(ESPOL)

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

(ICHE)

ECONOMÍA CON GESTIÓN EMPRESARIAL

"ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA UNA FIRMA EXPORTADORA DE ARTÍCULOS DE CUERO"

Proyecto de grado

Previo a la obtención del Título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN FINANZAS Y MARKETING

Autores:

WEILIANG YE YU

SHUANG MEI HE NG

GUAYAQUIL – ECUADOR 2003

A mis Padres, quienes con su paciencia y esfuerzo
hicieron que lograra llegar a mi meta
demostrándome con su ejemplo
que todo es posible
en la vida.
A mis hermanos, primos, tíos, tías.
A todos mis compañeros.
.....A mi esposa.
Weiliang.

A mis padres, hermanos y tíos por su gran apoyo,
paciencia, dedicación , sacrificio
Esperanza a lo largo de
mi carrera Y por tu
gran amor.
.....A mi esposo

Shuang Mei

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre con nosotros y sentir su presencia a cada momento, por darnos la paciencia y la fortaleza de seguir siempre adelante en la adversidades, llegando a cumplir con todas nuestras objetivos propuestas. Se lo debemos todo.

A nuestros padres y hermanos, por su apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, por ser un ejemplo de lucha y constante superación. Por mostrarnos que cuando el cansancio nos agobie es cuando más debemos insistir .

A la ESPOL, y en especial al cuerpo docente y administrativo del ICHE, que siempre se han preocupado en la educación de todo los estudiantes contratando los mejores profesionales a nivel nacional e internacional, en especial a nuestro director de proyecto, Ing. Marco Mejía, por su ayuda prestada en todo momento.

A todas las empresas nacionales productora de artículos de cuero y a la Cámara Ecuatoriana de Calzado, Cuero y Conexos (Camec) que nos han facilitado informaciones de suma importancia para el éxito de este proyecto.

ESPOL
CIB - ESPOL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y propuestas expuestos en este proyecto de Grado, nos corresponden exclusivamente y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

Weiliang Ye Yu

Shuang Mei He Ng

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

TRIBUNAL DE GRADO

DR. HUGO ARIAS PALACIO
Presidente (e)

ESPOL
CIB - ESPOL

ING. MARCO MEJÍA C.
Director de Tesis

ING. ROBERTO PALACIO
Vocal principal

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

ECON. LEONARDO ESTRADA
Vocal Principal

INDICE GENERAL

CAPITULO I. GENERALIDADES.....11

1.1 ANTECEDENTES. 11

1.1.1 CUERO COMO VESTIMENTA..... 16

1.1.2 PRODUCCIÓN EN CIFRAS 19

1.2 DEFINICION DEL CLIENTE Y MERCADO META 21

1.2.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE: 21

1.2.2 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR..... 22

1.2.3 MODA ACTUAL Y TENDENCIAS 23

1.2.4 MERCADO META: 25

1.3 ESTUDIO DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS COMPRATIVO Y DE LAS FUERZAS DE PORTER. 27

1.3.1 DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE CUERO 27

1.3.2 IMPORTACIÓN Y EXPORTACIONES 28

1.3.3 LA INDUSTRIA DE LOS ARTÍCULOS DE CUERO 29

1.3.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER..... 34

CAPITULO II SITUACION ACTUAL.....37

2.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS.....37

2.1.1 MISIÓN. 37

2.1.2 VISIÓN..... 38

2.1.3 OBJETIVOS..... 38

2.2 SERVICIO, PRECIO, PROMOCION Y DISTRIBUCIÓN ACTUAL 39

2.2.1 SERVICIO 39
2.2.2 PRECIO 40
2.2.3 PROMOCIÓN 41
2.2.4 DISTRIBUCIÓN ACTUAL 42

CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO 43

3.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO. 43
3.1.1 OBJETIVO GENERAL 43
3.1.2 Objetivos específicos 43

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 44
3.2.1 OBJETIVO DE LA ENCUESTA 44

3.3 MUESTREO 47

3.4 CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA 47

3.5 ANALISIS SITUACIONAL DE LA DEMANDA 48

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA OFERTA 55
3.6.1 Comercio internacional del cuero y de los artículos de cuero 57

3.7 ANALISIS DE PRECIOS 57

3.8 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO 62

3.9 TENDENCIAS DEL MERCADO 65
3.9.2 Restricciones comerciales 68

CAPITULO IV. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING 72

4.1 METAS PRINCIPALES.....72
4.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS FILOSOFICOS 73
4.1.2 ANÁLISIS INTERNO 74
FORTALEZAS 74
4.1.3 ANÁLISIS EXTERNO 78
4.1.4 ESTRATEGIAS A NIVEL INTERNO U OPERATIVO 80
4.1.5 Estrategias a nivel de negocio..... 82
4.1.6 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA 86

4.2 PLAN OPERATIVO.....89

CAPITULO V. ANÁLISIS FINANCIERO.....92

5.1 INVERSIONES.....92

5.2 ANALISIS PRECIO-COSTO 97

5.3 EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA 98

5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 102

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 103

I. CONCLUSIONES..... 103

II. RECOMENDACIONES.....104

ANEXOS 105

BIBLIOGRAFÍA 106

RESUMEN

El presente proyecto involucra el desarrollo en la actividad productora del cuero en la línea de artículos de cuero en general y básicamente cinturones, billeteras, bolsos tipo mochila, monederos y llaveros.

Se realizó un análisis completo del mercado actual del cuero con sus proyecciones estableciendo que el grupo al cual dirigiremos esta investigación de mercado es el de comercializadores de artículos de cuero a nivel internacional. Es decir, los importadores en el resto del mundo que serian los clientes potenciales.

En base a este se establece que a pesar que el Ecuador no se puede considerar como uno de los exportadores de artículos de cuero con mayor posicionamiento en el mercado mundial, el proyecto presentado ofrece rentabilidad desde el primer año. Además, las variables financieras se enmarcan dentro de la factibilidad TIR, 45.2%; VAN 14028.22

Sin embargo, lo más duro de enfrentar definitivamente será los mercados de Colombia y Argentina que tienen mayor tiempo en el mercado y con una tecnología de punta con capacidad de ofrecer economías de escala, hechos que sin duda el Ecuador no puede ofrecer todavía. Pero estamos en capacidad de ofrecer como fortaleza un trabajo hecho a mano que como sabemos es cotizado a nivel mundial.

Guayaquil, julio de 2003

INTRODUCCIÓN

Todos los procesos de fabricación de artículos de cuero en general como zapatos, muebles, carteras, etc. dejan como desperdicio de su fabricación retazos que se reutilizan en la fabricación de artículos más pequeños como llaveros, monederos, billeteras, mochilas combinadas, etc.

El presente proyecto tratará de aprovechar este desperdicio y también utilizará materia prima virgen dependiendo de los artículos a trabajar.

Está desarrollado en base a VI capítulos los mismos que analizan la situación del cuero en el Ecuador y a nivel internacional, estableceremos la demanda insatisfecha y por ende las posibilidades de comercializar, se realiza la evaluación económica las misma que revela factibilidad de ejecución.

Nuestro proyecto será enfocado para comercializar los productos solo a nivel de mayoristas quienes serán los encargados de comercializar con las tiendas de detalle. Por otro lado para minimizar costo la comercialización del producto se hará vía Internet.

Con todas estas variables y considerando las tasa del mercado este proyecto presenta una buena oportunidad de inversión rentable.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES.

Desde los tiempos más remotos el hombre se ha dedicado a trabajar el cuero y en forma ingeniosa pudo convertirlos en una serie de objetos útiles y confortables. Desde los primeros tiempos y en los laboriosos esfuerzos hasta las tareas más delicadas y artísticas los trabajos en la piel han generado una fascinación innegable.

En realidad no resulta difícil comprender las razones de esa fascinación, ya que desde los años olvidados de los tiempos de la prehistoria, la colorida y romántica atracción ejercida por este material no ha podido menos que estimular la imaginación del hombre y despertar su interés.

Además la misma naturaleza del cuero (de aspecto atrayente y rica contextura, suavidad, flexibilidad y fuerza han sido factores de fascinación singular y popularidad indiscutida. La producción del cuero pertenece al oficio más antiguo del ser humano y el cuero a las riquezas de cultura muy viejas. Descubrimientos comprueban que seres humanos ya en la época prehistórica usaban cueros y pieles de animales para adornos y vestimenta. Hasta hoy existe esta doble función del cuero, la cual está combinada con atributos modernos y estéticos lo que se puede ver en los distintos artículos como zapatos, tapizados para muebles y para asientos de automóviles, marroquinería o vestimenta. Por eso el cuero es un material deseado para los usos de alcance ya mencionados.

Por qué el cuero es un material tan fabuloso?, Debido los factores que cuentan para su popularidad son el enlace fibroso tridimensional

y la asociada porosidad, como también la química natural de la estructura fibrosa de la piel basada de la sustancia albuminosa del colágeno. Estos factores son el origen de atributos físicos importantes para vestimenta como: la permeabilidad al vapor de agua ("actividad de respiración") y la aptitud de acumular un 30% de vapor sin perder el tacto seco ("absorción de vapor de agua"), así como la conducta de estiramiento por fuerza independiente de la temperatura, la cual permite depende el empleo, dirigir la resistencia con la suavidad y la elasticidad sin problemas de deformación.

Muy importante es el estímulo estético lo cual nace de la superficie del cuero de cada tipo de piel y su característica especial de la flor. El curtidor dispone de hacer cambios a lo ya dado por la naturaleza. Se puede cambiar el aspecto de la superficie por el lijado (para nobuk y velours), la curtición astringente (tipo crispado) y el grabado con placas de fantasía. Puede teñir el cuero con los variados colorantes e influir las características como: resistencia a la luz, a la abrasión, solidez al rayado, a las flexiones repetidas, repelente al agua y, ó al aceite por diferentes tecnologías. Además el cuero contiene una excelente estabilidad al envejecimiento. No son solamente las superiores características del material que hay que tomar en cuenta porque hoy en día 1.5 mil millones de metros cuadrados son transformados en calzado, tapicería, tapicería para automóviles, vestimenta, marroquinería y 500.000 toneladas para suela y cueros técnicos, sino también la materia prima (de bovino, ternera, cabra, borrego, puerco y avestruz) es un acoplamiento de la alimentación humana, la cual usa estos animales para la producción de lácteos y además los borregos para el aprovechamiento de la lana. Las reservas y la cantidad de materia prima disponible suben con el crecimiento de población anual 1.2%. La industria de cuero se

maneja entonces de una materia prima reproducible y garantiza al mismo tiempo el reciclaje de la misma por medio de los mataderos. La transformación de piel a cuero contiene muchas etapas de procesos y comienza con la conservación en los mataderos para proteger la piel sensible a la putrefacción por medio de refrigeración o salado contra "post mortem " cambios.

En la curtiembre misma comienza la tecnología con el procedimiento en la rivera. Con la combinación de procesos químicos (remojo / pelambre) y mecánicos (descarnado / dividido) resulta la piel en tripa la cual está lista para la curtición. Por la siguiente curtición el colágeno de la piel se transforma en cuero por la reacción química de los curtientes. Este no se pudre en húmedo y no se quiebra en seco. Desde el principio ya se usaban curtientes vegetales como cortezas, maderas, hojas y raíces, éstas son en la mayoría plantas tropicales o subtropicales, las cuales se obtienen en plantaciones o en la reproducción en los bosques con tala muy rigurosa y en cantidades adecuadas. Físicamente son totalmente inofensivas como por ejemplo el té negro para nosotros. Sales de cromo (III) son desde hace cien años curtientes muy importantes. El proceso de curtición al cromo es muy racional y de bajos costos y con múltiples características del cuero.

Por esto, hoy en día mundialmente el 80% de todos los cueros se curten al cromo. Estos son físicamente inofensivos, lo cual se demuestra con el cuero curtido al cromo en contacto con nuestra piel. Curtientes sintéticos enriquecen las posibilidades técnicas y tienen sus campos de empleo sin reacciones para la salud. La vieja curtición a la grasa (curtición al aceite) y la curtición con sales de aluminio (curtición "mégi") tienen hoy en día muy poca demanda.

Después de la curtición (curtición al cromo) se escurre, rebaja y divide el cuero mecánicamente para obtener el "wet blue". El mismo es un producto muy importante en el comercio internacional y su nombre resulta por el color azul verde del sulfato de cromo y una humedad de aproximadamente 50%. El interés de aumento de cueros sin cromo es muy deseado. Por su color claro se llama "wet white". En la siguiente terminación del cuero húmedo se influye el relleno por medio de la recurtición, la suavidad por el engrase y el matiz por el teñido.

Después del secado, en general se hace por secado al vacío, los cueros reciben por medio del acabado el tratamiento final de la superficie. Este se aplica muy liviano y transparente para conservar la apariencia natural del cuero. La otra alternativa es de un acabado más cubierto o una capa de folio.

En general, más intensivo el acabado más resistente es la superficie del cuero contra el frote, humedad etc., por lo cual la superficie queda más uniforme. Por otro lado pequeñas fallas de esta misma no disminuyen el sello de calidad del producto natural "verdadero cuero", sino reflejan el carácter individual de cada piel. Un cuero sin o con leve acabado conserva el típico tacto agradable, lo contrario de un cuero fuertemente acabado.

Por eso el grado de aprovechamiento ventajoso disminuye los costos, por ejemplo un juego de sofás que necesita 5 pieles enteras. Por suerte el cliente puede seleccionar a su gusto personal. La clasificación, el control de calidad, la medición de la superficie y el empaquetado terminan el círculo de la producción del cuero.

Los productos adicionales que resultan de la producción del cuero se prestan para diversos usos. Restos de productos sólidos y líquidos se reciclan bajo cumplimento legal, cumpliendo los límites ecológicos. El consumo de agua alcanzaba anteriormente $100m^3$ por tonelada de materia prima, hoy en día cerca de $20m^3$ lo cual es también muy importante para la ecología. El cuero no contiene substancias tóxicas. Eso vale para todos los tipos de cueros.

Para decidirse por uno u otro depende de la tendencia personal, campo de empleo y la idea de precio. Todos los tipos de cueros tienen en particular, que todos son un producto natural refinado. Para un largo disfrute de artículos de cuero es muy importante saber con anterioridad el tratado y el mantenimiento del mismo. Artículos de cuero húmedos no pertenecen al lado de una estufa, sino tienen que ser secados a temperatura de ambiente.

Muebles tapizados en cuero hay que proteger de la influencia permanente de temperaturas arriba de 40° C y no ponerlos cerca de calefacciones. Además hay que tratar de evitar la luz directa del sol u otras fuentes muy intensivas de luz. Una humedad de ambiente de cerca 65% impide un resecado y quebrado del cuero. Un mantenimiento regular para artículos de cuero es muy importante. Para zapatos es normal el conocido betún. Artículo de vestimenta es mejor llevarlo a la tintorería. Carteras, cintos etc. no necesita casi mantenimiento. Todo lo contrario con muebles de cuero, los cuales necesitan un mantenimiento regular.

Esto comienza sacando el polvo con un trapo seco o húmedo. Para muebles de nubuk o velours se toma el cepillo para muebles de la aspiradora. Con un detergente neutral o espuma se deja quitar la suciedad artificial, cuidando que el cuero no se ponga demasiado

húmedo. También la temperatura no tiene que pasar de tibia para así evitar productos agresivos en el agua del lavado. De ningún modo se debe utilizar solventes para limpieza.

Mientras que existen los seres humanos los cuales consumen carne, leche y productos lácteos van a existir pieles y cueros. Sus excelentes características estéticas y físicas no se pueden mejorar ni lograr con una imitación de cuero. Por eso cuero, este material antiguo tiene con toda la razón un gran futuro.

Betún es para zapatos y no para muebles. El que quiere estar bien seguro, prueba primero el producto deseado en una parte del mueble que no sea visible. Consejos se pueden buscar en negocios o institutos industriales del cuero. Además una pequeña "patina" aumenta el valor estético del cuero sin perder valor por el uso.

1.1.1 CUERO COMO VESTIMENTA

El cuero es la piel animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción. Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, en menor proporción, pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles.

En la prehistoria, la colorida y romántica atracción ejercida por este material estimuló la imaginación del hombre y despertó su interés. La producción del cuero se convirtió en uno de los oficios más

antiguos del ser humano y el cuero, en riqueza de culturas muy antiguas.

Desde el comienzo de la humanidad, el cuero fue usado como abrigo y elemento decorativo. Hoy, las técnicas de elaboración potencian estos dos usos más que nunca.

Miles de descubrimientos demuestran que los seres humanos usaban cueros y pieles de animales para cubrirse del frío y adornarse. Hasta hoy se mantiene esta doble función, a la que se le suma la combinación de atributos modernos y estéticos que se pueden ver en zapatos, tapizados, muebles, asientos de automóviles, marroquinería y vestimenta.

Los factores que cuentan para la popularidad de este material son su enlace fibroso tridimensional y su asociada porosidad, como también la química natural de la estructura de la piel basada en el colágeno.
Estos factores son el origen de atributos físicos importantes para la vestimenta como la permeabilidad al vapor de agua y la aptitud de acumular un 30% de vapor sin perder el tacto seco, así como las propiedades de estiramiento por fuerza independiente de la temperatura, la cual permite dirigir la resistencia con la suavidad y la elasticidad sin problemas de deformación. Las materias primas empleadas por la industria del cuero son sobre todo productos secundarios de la industria de la carne. Después de matar y despellejar al animal, y antes de iniciarse el proceso de curtido, las pieles en bruto se curan salándolas o secándolas. Dentro de los

métodos de curado más frecuentes se encuentra el uso de sal ya sea por salazón húmeda o por el curado con salmuera.

El curtidor puede hacer cambios a lo ya dado por la naturaleza. Es posible cambiar el aspecto de la superficie por el lijado como en el caso del nobuk y el grabado con placas de fantasía. Se puede teñir el cuero con variados colorantes e influir en las características como resistencia a la luz, a la abrasión, solidez al rayado, a las flexiones repetidas, repelencia al agua y al aceite por diferentes tecnologías. Además el cuero mantiene una excelente estabilidad al envejecimiento.

Estas propiedades hacen que, hoy en día, 1.5 mil millones de metros cuadrados sean transformados en calzado, tapicería, vestimenta, marroquinería y que 500.000 toneladas, en suela y cueros técnicos.
Originalmente, para el curtido se usaban vegetales como cortezas, maderas, hojas y raíces, en su mayoría de plantas tropicales o subtropicales como la mimosa y el quebracho o el castaño. La vieja curtición a la grasa o al aceite y la curtición con sales de aluminio tienen hoy en día muy poca demanda. En la curtición vegetal, el agente que evita que la piel se pudra y se encoja es una sustancia conocida como tanino, que se extrae de la corteza, la madera, los frutos y las hojas de algunos árboles. Entre las fuentes de tanino están la corteza de mangle de la isla de Borneo, la corteza de acacia procedente de Sudáfrica, el fruto de mirobálano, de la India y la corteza del roble. Mientras se consuma carne, leche y productos derivados van a existir pieles y cueros. Y con ellas la industria que los elabora.

1.1.2 PRODUCCIÓN EN CIFRAS

Tomando como base datos del Banco Central (periodo 1996-2000), se encuentra que el sector de manufacturas de cuero en el Ecuador ha sufrido a partir de 1997 un decrecimiento de sus exportaciones de US$1.189.960 de exportaciones FOB, hasta julio del 2000 con US$ 554.060.

Lo que tampoco representa una contribución importante en el PIB del país. Por ejemplo en el año 2000 el PIB fue de 15,933 millones de dólares y la industria del cuero solo aporta 0.0035%.

Esta industria en la actualidad se encuentra deprimida debido básicamente a dos factores:

Apertura de fronteras, que permite el ingreso de artículos de cuero de Colombia y Argentina a menor precio que nuestros productos.

El precio, de nuestros productos de cuero esta por encima de los niveles de competencia básicamente con el mercado colombiano, argentino y brasileño. Por ejemplo. Una cartera o bolso de mujer de cuero nacional se encuentra en el mercado (tiendas y almacenes) P.V.P. entre US$ 60 y US$ 80, mientras que los similares colombianos se pueden conseguir entre US$ 40 y US$ 50.[1]

Estos datos nos traen a la siguiente reflexión:

Aunque nuestros productos de cuero y para este proyecto vestimenta y marroquinería (que incluye: bolsos, carteras, billeteras,

[1] Datos obtenidos de un sondeo de mercado por las tiendas de calzado de la ciudad de Guayaquil

cinturones, etc.) internamente carecen de competitividad debido a la corriente especulativa que el cambio de moneda ha traído. Con la llegada de la dolarización muchos de los precios se han tornado de nivel internacional y es bien conocido que la tecnología aplicada por nuestros fabricantes no esta a la altura de otros países latinoamericanos como Colombia, Argentina, Brasil no se diga Europa.

La industria ecuatoriana del cuero no solo debe tecnificarse sino que debe controlar racionalizar sus costos y concientizarse de que para ganar mercado hay que ser competitivos y no solo en calidad sino también en precios, diseños y sobre todo un mejor servicio.

La gama media de artículos varios de cuero son de uso cotidiano, de estilo informal o casual. En este segmento, las escalas no son importantes ni determinantes. De hecho muchos productores orientados al segmento medio, han logrado mitigar los problemas de competitividad (costos y escala) gracias a la calidad de sus productos, la variedad del diseño y la permanente incorporación de nuevos modelos.

Sin embargo, resulta necesario advertir que el diseño y los nuevos modelos no son el resultado de la actividad creativa de los productores locales sino que suelen ser buenas copias de los artículos presentados por los líderes internacionales en la materia. El efecto negativo de esta práctica adquiere especial relevancia cuando se intenta penetrar en el mercado europeo, canadiense o norteamericano, donde los dueños de los diseños hacen valer sus patentes. Por otra parte, la mayoría de las veces, las firmas locales trabajan con modelos de colecciones pasadas, lo cual también

impide competir en los mercados internacionales ya que la demanda de esos productos se encuentra en su fase descendente.

Respecto a los productos de alta gama, conviene distinguir artículos para damas y para caballero dado que son segmentos con dinámicas muy distintas. En el caso de los productos destinados a la mujer, el diseño y más específicamente la moda, adquieren un rol preponderante. La importancia de los modelos exclusivos incentiva las series cortas y revaloriza el trabajo artesanal. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas logran, en general, satisfacer mejor las necesidades de un mercado tan dinámico gracias a su mayor flexibilidad.

No hay que olvidarse que sumado a estos problemas de orden más bien técnico está la migración que ha dispersado la mano de obra calificada de este sector.

Lo que nos conduce a concluir que, la industria de cuero deberá reorientar sus estrategias para lograr un despunte en sus exportaciones y ventas locales.

1.2 DEFINICION DEL CLIENTE Y MERCADO META

1.2.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE:

El nicho de clientes al cuales queremos dirigir nuestros productos están representados por las siguientes características:

- Clase media
- Adultos Edad: entre 18-40 años

- Con tendencias a usar artículos y ropa de cuero natural.
- Estilo clásico y deportivo.

El mercado de artículos de cuero tiene una gama diversa de aplicaciones por lo que para este proyecto nos centraremos en los siguientes tipos:

- Ropa de mujer tipo casual: chompas, chalecos, etc.
- Accesorios varios como carteras, cinturones, billeteras.

1.2.2 COMPORTAM IENTO DEL CONSUMIDOR

Para la industria del Cuero las sociedades post-industriales de mayor desarrollo, son las que constituyen el principal mercado potencial, ya que dedican más de la mitad de su actividad económica a los servicios, por lo que han transferido parte de sus necesidades de fabricación, a los países en vías de desarrollo.

En la última década del siglo anterior, los consumidores de los países desarrollados han cambiado su comportamiento, en virtud de que en los países desarrollados, los consumidores se desenvuelven en un medio de intensa comunicación, por lo que están relativamente bien informados, teniendo en consecuencia un buen conocimiento del producto que consumen.

Se puede decir en términos generales que:

- Los consumidores viven atentos a los cambios de la moda.
- Tienen mayor preocupación por la estética y la salud.

- Como sus horas de ocio han aumentado, las dedican al deporte o a pasatiempos que le demandan comodidad y confort.
- Tienen mayor conciencia del cuidado de su cuerpo, lo que incluye necesariamente la salud, confort y practicidad.

Como la transferencia tecnológica es rápidamente aplicada a las necesidades de consumo, ésta también se aplica a la línea de artículos de cuero como por ejemplos las carteras y bolsos deben ser practicas que les permitan no solo lucir bien sino guardar diferentes artículos como celulares, tarjetas, etc., las billeteras o porta-documentos deben ser con capacidad para guardar muchas tarjetas de crédito y en el tamaño y grosor adecuados. Por otro lado debe presentarse la practicidad en dos versiones la clásica y la deportiva. Así por ejemplo la gamuza o nobuk tienen un atractivo más deportivo que el cuero y la nappa.

Tomando en cuenta el comportamiento del consumidor actual en dichos países, es fácil concluir que las mejores oportunidades de satisfacerlo serán aprovechadas por aquellos productores que apliquen, sin demora-, las nuevas tecnologías para producir vestimenta y artículos confortable que estos consumidores exigen. En otras palabras, el éxito está garantizado para las fabricas innovadoras que más pronto se adecuen a las exigencias del mercado consumidor a nivel mundial.

1.2.3 MODA ACTUAL Y TENDENCIAS

Si tomamos en cuenta el perfil de los nuevos consumidores mundiales (clientes) antes descritos podemos afirmar que los

expertos en la moda orientan sus diseños a complacerlos, los aspectos más relevantes se describen a continuación:

Como es sabido, los lanzamientos de diseños europeos, por contar con una tradición y trayectoria reconocida, son tomados por el mundo del cuero como indicadores de tendencias Sí bien se reconoce la influencia europea en la moda de la región latinoamericana, también se observa que los principales lineamientos del diseño son modificados y ajustados a las condiciones y necesidades de cada país.

Acompaña a esta tendencia, la gran diversidad de nuevos materiales y sistemas de manufactura que permanentemente están a disposición de los fabricantes. Con lo que los creadores del nuevos modelos, mentalmente se han liberado y recurren a todas las líneas para armar un producto agradable visualmente y confortable para el uso, lo que implica la utilización de una amplia fuente de recursos y materias primas..

En términos globales, el gran generador conceptual de la moda parece ser el factor optimismo, sin prejuicios y con un gran sentido estético. Lo anterior se hace evidente, mediante el uso del color, la importancia de la practicidad y un concepto de diseño futurista y por momentos arquitectónicos.

El objeto de la moda internacional en cuanto a la mujer, es exaltar la feminidad a través de una mayor altura y desnudo de los pies con el propósito de obtener elegancia y sensualidad.

Los nuevos materiales para los fines antes señalados, son de importantísima participación, dado que se han conseguido por medio de la tecnología, notables adelantos en materia funcional y estética.

1.2.4 MERCADO META:

Nuestras motivaciones son el mercado externo (Estados Unidos, Europa y Asia) y el mercado local aunque este último no es nuestra prioridad porque la demanda de artículos de cuero sigue siendo muy baja en comparación con los mercados externos, como el de los Estados Unidos y el de otros países.

En base a las investigaciones sabemos que es más factible exportar que hacer un volumen de producción en el mercado interno, principalmente porque en el mercado nacional se compite con empresas familiares, que manejan unos costos muy bajos pues no contemplan dentro de sus gastos las cargas salariales e impuestos que pagan las empresas legalmente constituidas.

Por otro lado, abrir el frente de las exportaciones podríamos tener una mayor contratación de mano de obra y que de esta forma estaríamos contribuyendo al desarrollo del país al aportar empleo.

Consideramos que una forma de introducirnos y darnos a conocer es a través de las ferias "Leather Show", donde acuden clientes potenciales de todo el mundo con los cuales se podrán cerrar negocios. Otro mecanismo para lograr la introducción en nuevos mercados es vendiendo a agentes mayoristas en Estados Unidos y Europa.

Para ello se hace básico cumplir con objetivos como: calidad excelente, precios competitivos, agilidad en las entregas y una búsqueda permanentemente de estrategias para el desarrollo de nuevos diseños.

Para esta línea de producto hemos definido el siguiente mercado meta:

- Estados Unidos
- Europa
- Asia

1.3 ESTUDIO DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS COMPRATIVO Y DE LAS FUERZAS DE PORTER.

1.3.1 DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE CUERO

La producción nacional de cuero esta distribuida de la siguiente manera:

Calzado 77%

Tapicería 9%

Suela 6%

Marroquinería 4%

Vestuario 4%

Feria internacional de cuero (Quito)

Fuente: Camec.2001 Elaborado por: Los autores

Estos datos nos revelan claramente que el 4% de la producción de cuero se destina la producción de vestimenta, y otro 4% a la marroquinería bolsos, y accesorios en general de cuero, cifra muy pequeñas y que como ya se escribió no generan incidencia en el PIB. Podríamos decir entonces que la industria del cuero para vestimenta es incipiente en nuestro país.

1.3.2 IMPORTACIÓN Y EXPORTACIONES

PIELES Y CUEROS ENERO MARZO 2001		
	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
TONELADAS	275.370	184.000
Unidades	13.768	9.200
CIF	596.617	479.107

Fuente: Camec

En este cuadro se relacionan las exportaciones vs. las importaciones de la materia prima tales como las pieles y los cueros, observándose que las importaciones superan a las exportaciones.

Las hipótesis que acompañan a estas cifras son:

- Que la producción local de pieles y cueros tiene una calidad de demanda en el exterior y que probablemente no son para zapatos ya que nuestra mayor producción se orienta a este sector.
- Que el precio de las pieles y cueros y superior al del mercado de importación por lo que el mercado nacional prefiere importar a consumir.

- Que la producción nacional entre exportaciones y consumo local no es abastecido por lo que es necesario realizar importaciones.

MANUFACTURAS DE CUERO ENERO MARZO 2001		
	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
TONELADAS	338.500	115.648
CIF	1,522.790	455.508

Fuente: Camec

En cuanto a las manufacturas de cuero dentro de las que se incluyen la ropa, carteras, cinturones, billeteras, etc. las importaciones casi triplican las exportaciones tanto en unidades como en cifras monetarias. Lo que revela que el nuestro no es un mercado de especialidades y que las exportaciones en este rubro más bien están centradas dentro de la categoría de artesanías en lugar que dentro de la categoría de productos de mayor consumo como cinturones, billeteras, agendas, etc.

1.3.3 LA INDUSTRIA DE LOS ARTÍCULOS DE CUERO

A nivel mundial, hace veinte años se usaba el 70% del cuero para hacer zapatos, esta proporción ha caído hoy en día al 50% en general, por mucho que siga siendo del 70% en los países en desarrollo. En los países industrializados, la tendencia es hacer cada vez más muebles, ropa, bolsos, etc. Esto ha traído consigo un cambio en el mercado mundial: al final de los años sesenta, el 90% de los zapatos producidos en el mundo provenían de Europa, y ahora esta proporción es tan sólo del 43%. En cambio, la cuota de mercado de los países en desarrollo ha subido del 7 al 55%. La

industria del cuero está muy diversificada y todos los productos semiacabados se negocian a nivel internacional. La competencia es fuerte en todos los segmentos del mercado. Un bolso concebido en Italia puede tener un forro brasileño, un broche chino o coreano, y venderse en Alemania con la etiqueta "Made in Italy".

Las grandes empresas dedicadas a la producción de artículos de cuero son pocas y en este campo las pequeñas o medianas empresas también pueden competir en la producción de todos tipos de artículos de cuero. Una empresa con tan sólo dos o tres empleados puede conquistar un pequeño segmento del mercado mundial si se especializa en la producción de un artículo determinado como una correa de transmisión o un aparato médico.

Por muy diversas que sean las empresas activas en la producción de un artículo concreto deben colaborar estrechamente. En el caso del chompas, chaquetas y carteras, las curtidurías, los productores de componentes, las empresas de confección y los distribuidores deben poder reaccionar de manera coordinada a los cambios de la moda. Puesto que los artículos de cuero están tan sujetos a la moda, el intervalo entre la producción y la venta debe ser lo más pequeño posible y las empresas deben mantenerse al corriente de la moda. Los productores de los países en desarrollo están igualmente sometidos a las leyes de la moda occidental, puesto que sólo el 5% de todos los artículos de cuero negociados a nivel internacional se venden en sus países. Por esto, si estos productores no están al tanto de la evolución del mercado occidental, tendrán pocas posibilidades de exportar con éxito.

Otros aspectos que hay que considerar en la industria del cuero son: La profundización de la apertura comercial y la retracción del

mercado interno incidieron en la grave mortandad de empresas de manufacturas de cuero que se registró en los últimos años, proceso que tiende a profundizarse y que responde a una combinación de factores:

- Los factores endógenos de competitividad, esto es, las capacidades gerenciales, organizativas, administrativas y comerciales de las firmas, así como su actitud y disposición al cambio, dejan mucho que desear en la mayoría de los casos y son motivo de preocupación y queja entre los propios directivos (productores, ellos mismos) de las Cámaras empresarias que los agrupan. Las empresas ecuatorianas en su mayoría pequeñas y medianas, aún no han logrado resolver muchas de las falencias que presentan sus procesos productivos (escalas muy reducidas, baja optimización de los insumos), la escasa actividad en materia de diseño propio (se recurre en exceso a la copia), el desarrollo de marcas, los nulos o muy limitados controles de calidad, los problemas en materia de gestión (un amplio mix de productos, dificultades para determinar la estructura de costos) y de comercialización (mala presentación de los productos, lenta rotación del capital trabajo);
- Las condiciones de acceso a la materia prima (cueros curtidos) no son las más favorables. La prioridad asignada por los curtidores al cumplimiento de los compromisos con el exterior, y en el marco de una oferta insuficiente de cueros crudos, lleva a que, con frecuencia, los productores locales de bienes finales operen con materia prima de calidad inferior a la de su competencia, aunque ambos hayan recurrido a la misma fuente de abastecimiento.

- El cambio, de moneda, que originó inflación en dólares y especulación lo que genero que nuestros artículos se vendan a precios internacionales pero sin la calidad y características de éstos artículos.
- El peso de los salarios en los costos de producción de ambos sectores es significativo (30 a 40%), mientras que el salario promedio en el Ecuador es bajo lo que genera abandono de las plazas de trabajo e incumplimiento en pedidos.
- Las altas tarifas de los servicios públicos y de infraestructura;
- El escaso y costoso financiamiento;
- Las políticas comerciales dirigidas a estos sectores se han mostrado ausentes o erráticas, cuando no estratégicamente discutibles: los reintegros a las exportaciones han sufrido modificaciones constantes; la devolución del IVA está sujeta a considerables retrasos y engorrosos trámites; y la aplicación de medidas de protección comercial frente a las importaciones de bienes de gamas inferiores de consumo, favorece su producción local, lo que conspira contra la adopción decidida, por parte de las empresas, de una estrategia de especialización en las gamas altas de consumo, respecto de las cuales el productor ecuatoriano parece estar en mejores condiciones relativas de competir.

Un aspecto llamativo de las características que adquirió el complejo cuero en el Ecuador es el bajo porcentaje (inferior al 20%) de transformación local de los productos de las curtiembres (sem.-terminados y terminados) en bienes finales (calzado y manufacturas de cuero), lo que podría aumentar significativamente el valor de la producción y, eventualmente de las exportaciones.

En otros términos, las articulaciones actuales llevan a que se exporte cuero semi-terminado y terminado -materia prima-, permitiendo que otras economías y otra mano de obra los procese, para luego importar productos por ellos fabricados con cuero ecuatoriano, o favorecer el desarrollo de industrias manufactureras de productos a base de cuero, usando la calidad de nuestra materia prima.

Otra cuestión que no puede dejar de mencionarse, son las posibilidades competitivas de los sectores del cuero. Al parecer, tanto en curtiembres como en calzado y manufacturas, las mejores opciones estratégicas para las firmas se encuentran en el campo de las especialidades, la diferenciación de productos y los bienes que compiten en las gamas de consumo más altas, donde se puede tratar de desarrollar ventajas potenciales con que cuenta el Ecuador.

Para los fabricantes de manufacturas de cuero, las mayores posibilidades de éxito parecen orientarse hacia los productores que optan por una estrategia de súper especialización en bienes de alta calidad y diseño, destinados a los consumidores que cuentan con mayor poder adquisitivo. Las posibilidades de competir en las franjas bajas son mucho menores: los precios de los productos de origen asiático están por completo fuera del alcance de la producción ecuatoriana. Incluso, en las franjas medias, Brasil se ha convertido en una competencia insuperable para el productor ecuatoriano.

Ahora bien, competir en las franjas altas requiere de los productores un seguimiento estrecho de las cambiantes tendencias en las preferencias de los consumidores, las que sólo podrán ser satisfechas mediante la actualización permanente de los equipos y procesos y de las capacidades artesanales que deberán ser

permanentemente fortalecidas, mediante esfuerzos sistemáticos en entrenamiento y perfeccionamiento de los recursos humanos.

1.3.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Feria internacional de cueros (Quito)

Para el mercado del cuero, específicamente artículos de cuero como carteras, bolsos, cinturones, billeteras y ropa de tipo casual existe la amenaza constante de nuevos competidores tanto por la vía legal como por la vía de contrabando.

Estos competidores no solo compiten a nivel de precios sino también en calidad, tecnología y diseño. Por lo tanto si actualmente entre las importaciones y el contrabando cubren el 43% del mercado esta constituye una amenaza de alto grado para el consumo local. Sin embargo, nuestro negocio se sustenta en las exportaciones para lo

cual debemos emprender una agresiva campaña de calidad y ecología para entrar en los mercados metas (USA, Europa y Asia) con buen precio, calidad y ecología.

La rivalidad entre los competidores

Existe gran rivalidad entre los competidores extranjeros más que locales. Los competidores locales tienen calidad y precio similares al igual que diseño y tecnología por el contrario los competidores extranjeros tienen capacidad de renovación de diseños y precios bastantes selectivos pero que por diseño y marcas tienen oportunidades de romper mercado después de todo debemos recordar que la vestimenta y los artículos de cuero en general son utilizados por un sector de nivel medio alto de ingresos económicos que además es exigente.

Poder de negociación de los proveedores

Los productores de cuero en el Ecuador son pocos y no tienen el peso suficiente para imponer pedidos y precios en el mercado de proveedores y por lo general se ajustan a los precios del mercado factor que les resta competitividad. Los insumos que requieren para su fabricación de manera general tienen pocos sustitutos o alternativas con la calidad y precio requerido.

Poder de negociación de los compradores

Para este mercado existe básicamente un tipo de compradores: los compradores extranjeros. Generalmente tienen definido un concepto de calidad y estilo en los productos de cuero exigiendo

altísima calidad lo que los convierte en un mercado caro. Lo que generaría ganancias siempre y cuando cumplamos con esas exigencias.

Por lo tanto es importante dar a conocer nuestros productos y calidad de trabajo en sitios como ferias y traders internacionales.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El mercado del cuero posee productos sustitutos que constituyen un alto grado de competencia. A nivel Latinoamérica países como Colombia, Argentina y Brasil no solo ofrecen sustitutos sino productos de cuero con mejores precios y calidad que los nuestros. El Ecuador es más bien un fabricante de tipo artesanal y como tal debe ofrecer sus productos enfocándose como ya se ha descrito en especialidades y exclusividades para un mercado altamente exigente.

Feria Internacional de cuero

En la actualidad el mercado de los bolsos y maletines el productor ecuatoriano han mejorado estrictamente la calidad de sus productos, pero estos aun no llegan a los consumidores internacionales debido a la falta de una estrategia de venta.

CAPITULO II SITUACION ACTUAL

2.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS

2.1.1 MISIÓN.

Lograr penetración en el mercado internacional a través del suministro de "comodities" de la línea de vestir sustentada en el cuero natural para:

- Promover la autoestima en los consumidores fundamentados en la elegancia y calidad de los productos debido a su componente natural;

- Perfeccionar la industria manufacturera del cuero capaz de optimizar el talento humano mediante el uso de la destreza, innovación y creatividad de los diseños para competir con marcas de reconocido prestigio internacional;

- Minimizar el impacto que originan en el ecosistema los productos de esta línea elaborados con material no biodegradable, mismo que permita asegurar un posicionamiento del material a través de la concientización del hombre;

- Mantener una estrategia de competitividad fundamentadas en artículos de cuero de especialidades.

2.1.2 VISIÓN

Los accionistas ven en el largo plazo a la compañía posicionada en el mercado internacional del cuero natural mediante la promoción y comercialización de productos complementarios a las prendas de vestir haciendo alianzas estratégicas con la industria italiana y española del cuero para que le permita mantener un permanente volumen de exportación para a su vez poder planificar el crecimiento de la actividad manufacturera de cuero.

2.1.3 OBJETIVOS

- Aumentar y diversificar la oferta exportable de artículos de cuero en función de la demanda mundial.

- Lograr el crecimiento sostenido de nuestras exportaciones a través del cumplimiento de los estándares internacionales de precio, oportunidad, calidad, productividad y competitividad.

- Desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna.

- Posicionarnos cautivando un nicho de mercado en líneas y productos de especialidades.

- Lograr mayor eficiencia de los mecanismos de promoción y estímulo de las exportaciones. Esta estrategia responder de una manera eficiente a los exportadores a través de la adecuación y mejoramiento de todos los instrumentos de apoyo con que cuenta la actividad exportadora.

2.2 SERVICIO, PRECIO, PROMOCION Y DISTRIBUCIÓN ACTUAL

2.2.1 SERVICIO

Nuestro servicio consistirá en fabricar primordialmente en base a las especificaciones del cliente nuestra especialización será ropa y artículos de cuero confeccionados a medida. Estamos conscientes que los grandes y continuos volúmenes de producción son los ideales pero sabemos también que las producciones en serie son de dominio de los grandes productores como Asia, y Europa (España e Italia) y que no estamos en condiciones de competir. Sin embargo a través de las investigaciones del mercado realizadas vía Internet hemos logrado detectar que estos grandes productores no están en capacidad líneas de artículos de cuero de corto tiraje ya que encarece sus costos y resultan altamente improductivos. Siendo así, como empresa y mercado pequeño queremos atacar esa falencia a través de la producción de esas líneas de exclusividades para lo cual iniciaremos contactos con grandes empresas productoras de ropa y accesorios de cuero.

Básicamente lo que tenemos proyectado para nuestro servicio consiste en:

- Manufactura de artículos y ropa de especialidades dentro de la cual categorizamos para aquellas prendas o artículos de serie de producción corta.

- Fabricación de vestimenta de mayor demanda la cual será promocionada a través del Internet y de ser posible a través de ferias internacionales “leather show”.
- Los artículos de cuero se comercializaran de ser posible en base a diseños de moda o en base a modelos que los clientes proporciones.

- Una línea de abierta de artículos poco comunes y comerciales pero que trabajen sobre entregas y en base a requerimientos de clientes: dentro de esta línea estarán aquellos artículos de cueros complementarios en la elaboración y fabricación de otros. Por ejemplo: botones forrados de cuero, refuerzos de carteras o billeteras, etc.

2.2.2 PRECIO

Como hemos mencionado anteriormente tendremos dos líneas de servicio o acción:

- La producción sobre pedidos y
- La producción de líneas de diseños de modas

Precios en Producción sobre pedidos.

Para esta línea utilizaremos una determinación de precio que considerará las siguientes variables:

- Costos de producción más un margen de utilidad
- Costos de transportación y envío.
- Análisis referencial del precio de los fabricantes de similares

Precios de ropa y artículos para exportación.

Para determinar estos precios consideraremos:

- Costos de producción
- Margen de utilidad
- Precios de artículos similares en el mercado (competencia)

- La calidad de los artículos de la competencia vs. la nuestra y el precio.

- Las regulaciones de los tratados internacionales que podrían afectar nuestro producto como es el caso de la no exención arancelaria que Estados Unidos ha promulgado recientemente respecto a varios productos dentro de los cuales se hayan los artículos de cuero.

2.2.3 PROMOCIÓN

Para ventas de exportación y sin una punto de venta al detal específico es un poco difícil crear campañas promocionales como las que se dan para las ventas locales. Sin embargo, considerando los dos enfoques de producción que estamos en capacidad de exportar planteamos el siguiente tipo de promociones:

- En la línea de artículos y ropa de cuero fabricadas para exportación las promociones estarían dadas en base a los volúmenes de compras en dos sentidos:

  - Con descuentos sobre las prendas
  - Con unidades extras de prendas

En la línea de producción sobre pedido las promociones estarían dadas por:

- Descuentos sobre montos de pedidos

2.2.4 DISTRIBUCIÓN ACTUAL

Como se trata de ventas de exportación los mecanismos de distribución estarán dados por las siguientes vías:

- Entregas directas a los fabricantes (para los productos sobre pedidos).

- Entregas directas a las tiendas de comercialización.

- Entregas a través de intermediarios.

No consideramos una vía de distribución fija ya que lo que queremos es vender.

Los embarques estarán daos en base al volumen y premura de las fechas de entrega sea esto vía aérea o marítima.

CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO

3.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Todo Proyecto debe estar apoyado en objetivos que sustentan y guíen el desarrollo del mismo. Así como los objetivos generales del proyecto resumen los objetivos de cada etapa, se hace necesario también determinar los objetivos de cada etapa de desarrollo. Para este caso determinaremos objetivos del estudio de mercado.

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr establecer cual es el mercado potencial al cual debemos dirigir la comercialización de los artículos de cuero.

3.1.2 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos tenemos:

- Definir la demanda, oferta, precio y comercialización de los artículos de cuero.
- Definir el enfoque de la investigación de mercado.
- Definir las características que debe tener una encuesta.

Establecer la proyección o rango de precios de los artículos de cuero.

- Diferenciar e identificar los canales de comercialización adecuados a estos artículos de cuero.

- Tener una idea del riesgo que estos artículos de cuero corren de ser o no aceptados en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y grande, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado aparentemente saturado indicará que no se pueda vender una cantidad adicional a la que normalmente se consume.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 OBJETIVO DE LA ENCUESTA

- Conocer cuales son los productos de mayor requerimiento.

- Conocer cual es calidad o tipo de cuero requerida.

- Conocer el grado de demanda para cada articulo.

- La estratificación del mercado.

Mecanismo de encuesta:

El medio utilizado para encuestar fue a través del Internet para lo cual se escogió páginas web en las que aparecen importadores de artículos de cuero y se les envió el formato de la encuesta.

Diseño de la encuesta -DEMANDA

Empresa: _____

País: _____

1. ¿De que países compra Ud. artículos de cuero. Señale 3 de ser posible?

   _____

   _____

   _____

2. ¿Cual de los siguientes artículos son los más vendidos?

Carteras o bolsos	
Billeteras	
Cinturones	
Ropa en general	
Accesorios de mueblería	

3. ¿Que tipo de cuero prefieren en la mayoría de artículos?

Nappa	
Nobuk	
Gamuza	
Cuero- estándar	
Otros	

4. ¿Para que sexo vende más?

Hombres	
Mujeres	

5. ¿Cual es el rango de edad de mayor frecuencia de compra?

15-20 años	
21-30	
31-40	
>40	

6. ¿Cual es nivel socio-económico que más le compra?

Medio	
Medio alto	
Alto	

7. ¿Cuales son los colores más vendidos?

Negro	
Rojo	
Azul	
Café	
Verde	

3.3 MUESTREO

Grupo Target: el grupo al cual dirigiremos esta investigación de mercado es el de comercializadores de artículos de cuero a nivel internacional. Es decir los importadores en el resto del mundo que serian los clientes potenciales.

Para analizar la demanda de artículos de cuero a nivel mundial empleamos los mejores buscadores de la red a partir de los cuales encontramos listados de importadores de artículos de cuero a los cuales pudiéramos enviar el cuestionario de investigación.

Se encontró diversas paginas de centros de comercialización de cuero, tanto para América Latina como para Europa y Estados Unidos, cada una de estos centros de comercio ofrecía sus listados individuales de los cuales se encontró aproximadamente 1500 comercializadores. De estos comercializadores aplicando el criterio de estratificación se obtuvo una muestra equivalente a 500 compradores o importadores de artículos de cuero a los que enviamos el cuestionario, de los cuales respondieron 150.

3.4 CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Tanto para la oferta como la demanda se consideraron los siguientes criterios:

- Empresas que compren o vendan productos con especificaciones similares a los nuestros.

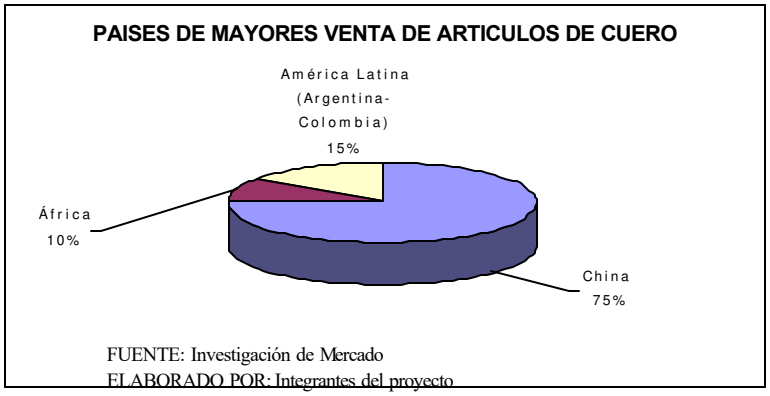
- Que el material sea de Cuero natural.
- Que el cuero sea de vaca.

3.5 ANALISIS SITUACIONAL DE LA DEMANDA

Tomando como base los resultados de la encuesta realizada al mercado de demanda se obtuvieron los siguientes resultados.

1. ¿De que países compra Ud. artículos de cuero. Señale 3 de ser posible?

China	75%
Otros	10%
América Latina (Argentina-Colombia)	15%



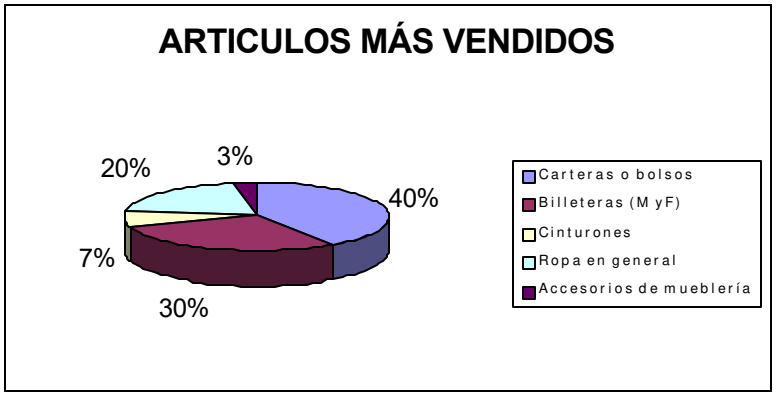
FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del proyecto

A pesar de que China es conocido como un productor de artículos de bajo costo y baja calidad, sus artículos se imponen en el mercado del cuero porque también están iniciando líneas de calidad con miras a competir con los países posicionados como Italia, España y Brasil. China abarca el 75% del mercado, seguido por

Colombia y Argentina (15%) y finalmente dentro otros están países que comercializan muchos artículos de marroquinería como Marruecos, India, Sudáfrica, Kenya y Australia (aunque en este ultimo se fabrican artículos de cuero no tradicionales como avestruz, culebra, etc).

2. ¿Cual de los siguientes artículos son los más vendidos?

Carteras o bolsos	40%
Billeteras (M y F)	30%
Cinturones	7%
Ropa en general	20%
Accesorios de mueblería	3%



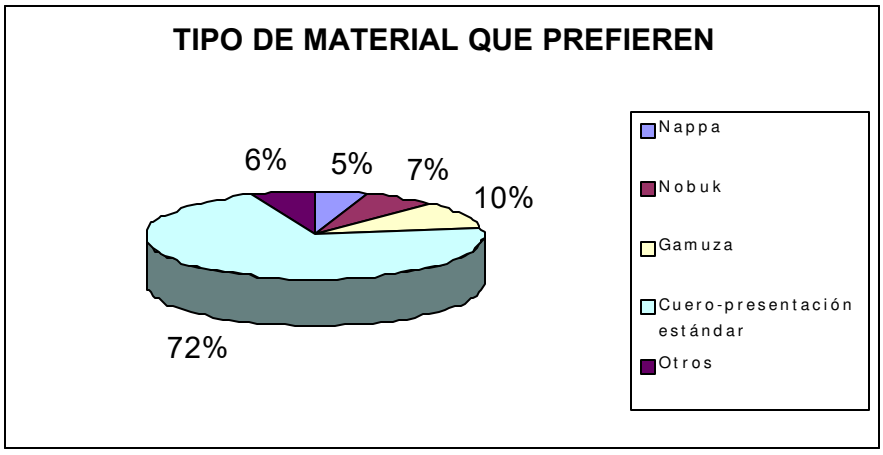
FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

Las respuestas indican que los tres artículos de cuero más vendidos son las carteras y los bolsos dentro de los que se encuentra la línea deportiva correspondiente a mochilas, el segundo articulo más vendido son las carteras tipo billeteras en diversos tamaños y modelos, dentro de esta categoría los modelos para mujer constituyen el 70% de las ventas, la ropa en general de cuero

constituye el tercer rubro de ventas dentro de esta categoría se cuentan también las chompas.

3. ¿Que tipo de cuero prefieren en la mayoría de artículos?

Nappa Nobuk	5% 7%
Gamuza	10%
Cuero-presentación estándar	72%
Otros	6%



FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

El material de mayor preferencia es el cuero de tipo estándar con el 72% de incidencia, seguido por la gamuza con el 10% y las otras presentaciones con porcentajes inferiores al 10%. Estos resultados demuestran que la tendencia es tradicionalista, el cuero preferido debe tener una capa de ligero brillo o barniz que le de una tendencia

moderna y similar a la presentación de los artículos de procedencia italiana.

4. ¿Para que sexo vende más?

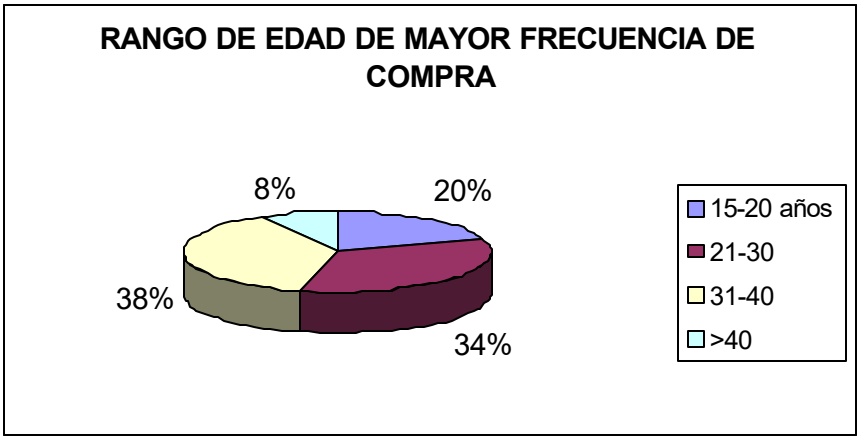
Hombres	30%
Mujeres	70%

FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

Los artículos de cuero de mayor volumen de venta son los femeninos en lo que respecta básicamente a bolsos y carteras, billeteras en todas sus variaciones, llaveros, etc.

5. ¿Cual es el rango de edad de mayor frecuencia de compra?

15-20 años	20%
21-30	34%
31-40	38%
>40	8%

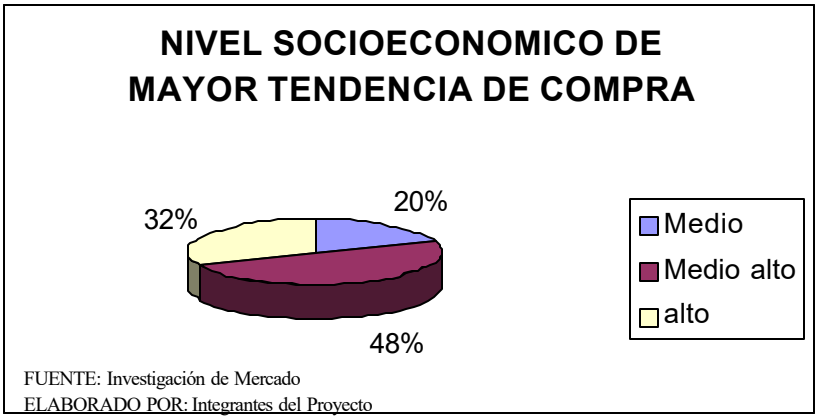


FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

El 20% de los compradores entre 15 y 20 años corresponde básicamente a artículos como mochilas, gorras y porta documentos combinados con cuero y otros materiales. La población entre 21 y 40 años son los que más compran este tipo de artículos, los que en la mayoría revisten de formalidad y elegancia.

6. ¿Cual es nivel socio-económico que más le compra?

Medio	20%
Medio alto	48%
alto	32%

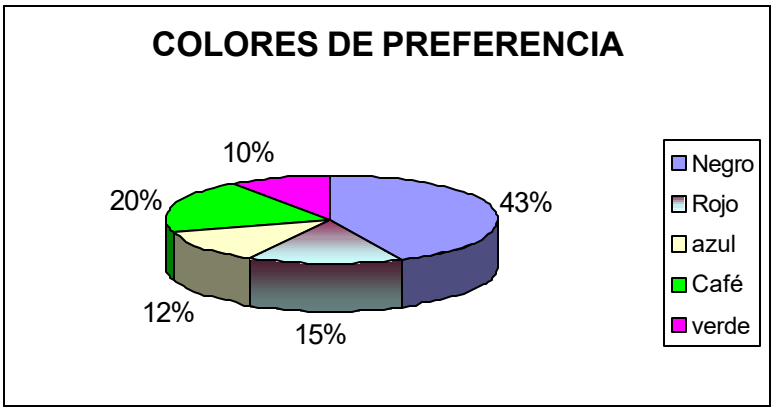


FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

Dado el nivel de precios y la calidad de estos artículos el nivel que más compra es el medio alto. El hecho de que el nivel medio alto sea el que más compra seguido del alto involucra que los artículos deben ser de excelente calidad tanto en material como en confección y sobre todo diseño.

7. ¿cuales son los colores más vendidos?

Negro	43%
Rojo	15%
Azul	12%
Café	20%
Verde	10%



FUENTE: Investigación de Mercado
ELABORADO POR: Integrantes del Proyecto

El color de mayor venta es el negro, sin embargo existe homogeneidad en el resto de los colores de los cuales generalmente se vende diseños especiales en cuanto a carteras, y billeteras en la línea femenina. La línea masculina es considerada conservadora y los artículos en cuanto a colores se restringen a negro y café.

Artículos de cuero

Las exportaciones de manufacturas de cuero, artículos de talabartería, artículos de viaje y carteras, en conjunto han tenido un comportamiento similar durante el periodo de análisis, a pesar de las menores exportaciones hacia el mercado americano. Lo anterior es producto de la mayor demanda de bolsos de mano por parte de Colombia.

Feria internacional de cuero (Quito)

Los baúles de madera / cuero que en el año 2000 fueron los principales productos exportados en este rubro, disminuyeron con respecto al 2001, debido a la menor demanda en los Estados Unidos.

Con respecto a las exportaciones de prendas y complementos de vestir de cuero se observa una disminución de estos productos, debido a las menores exportaciones de guantes y mitones al mercado francés. Cabe precisar que los montos exportados en este rubro son marginales respecto a la oferta mundial.

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA OFERTA

Obtener una cifra exacta de los productores a nivel mundial de artículos de cuero es algo imposible de determinar, sin embargo se hace necesario analizar primero la situación de la materia prima la cual incide directamente en los precios que los artículos de cuero en general tengan en el mercado.

Las materias primas[2]

Los mercados tanto de los cueros como de las pieles han resultado gravemente afectados por el debilitamiento de la demanda de cueros curtidos y manufacturas de cuero debido al mal rendimiento económico de muchas economías, por lo que los precios en 2001 descendieron por debajo de los niveles acostumbrados. Se mantuvo una demanda sólida sólo para el material de alta calidad. La producción esta estancada y no se prevén incrementos importantes para 2003. Los ingresos procedentes de las exportaciones se redujeron en 2001 y de nuevo en 2002, debido principalmente al descenso de los precios.

El crecimiento de la producción mundial de cueros y pieles de vacuno parece haberse detenido en el 2000 en torno a los 5,6 millones de toneladas, tras el incremento del 2,1 por ciento logrado a finales de la década del 90. La producción total de las regiones en desarrollo y desarrolladas se mantendría relativamente inalterada con respecto al año pasado. En cuanto a los países en desarrollo, China figura ahora entre los cinco mayores productores de cueros

[2] FAO, Comité de Problemas de productos básicos.

del mundo y se espera que se mantenga como primer productor entre los países en desarrollo. El aumento de su producción se estima en el 5,7 por ciento, ya que ascendió a casi 520 000 toneladas. La cabaña de vacuno de China aumentó de 123 millones de cabezas (8,3 por ciento del total mundial). Se espera asimismo que en el período 200-2005 la producción de la India aumente en cifras superiores a 370 000 toneladas, a razón de un 3 por ciento cada año.

En África, se prevén aumentos de la producción en Egipto, Sudáfrica y Nigeria, mientras que se esperan pocos cambios en los países del África oriental donde se señalan algunas pérdidas de ganado debidas a las inundaciones. En América Latina, se espera que la producción aumente en Paraguay y Colombia gracias a la mejora continua de las prácticas de gestión ganadera. En cambio, se prevé una reducción en Argentina, donde se está sacrificando menos ganado a fin de reponer los hatos y por la situación económica. Se prevé también una reducción de la producción de cueros de vacuno en Brasil debido a la reducción de los sacrificios como consecuencia de la débil demanda de carne.

En los Estados Unidos, país que es el mayor productor de cueros de vacuno, se prevé que la producción disminuirá a causa de la reducción que se está experimentando en las cabañas de vacuno. Es probable que disminuya la producción en la Federación de Rusia y en los países de Europa oriental, debido a la reducción continua de los hatos de cría. En la Comunidad Europea la producción se mantuvo bastante estable, mientras que en Oceanía se espera una cierta expansión después de las sequías que indujeron un aumento de los sacrificios y, por lo tanto, de la producción de cueros.

3.6.1 Comercio internacional del cuero y de los artículos de cuero

Para obtener el valor añadido más alto posible de sus pieles de animales, un país debería tener una industria de producción de artículos acabados, además de curtidurías. A pesar de que ciertos países desincentivan la exportación de productos acabados imponiéndoles impuestos prohibitivos, la importancia de los países en desarrollo en las exportaciones de cuero ha pasado del 41% al 6% en los últimos 20 años.

Si, hace veinte años, se usaba el 70% del cuero para hacer zapatos, esta proporción ha caído hoy en día al 50% en general, por mucho que siga siendo del 70% en los países en desarrollo. En los países industrializados, la tendencia es hacer cada vez más muebles, ropa, bolsos, etc. Esto ha traído consigo un cambio en el mercado mundial: al final de los años sesenta, el 90% de los zapatos producidos en el mundo provenían de Europa, y ahora esta proporción es tan sólo del 36%. En cambio, la cuota de mercado de los países en desarrollo ha subido del 7% a casi el 63%.

3.7 ANALISIS DE PRECIOS

Para esta línea de productos los precios varían en base a los siguientes variables:

- Tipo de material: si el cuero es de primera, segunda o tercera (rechazo-retazos).
- Calidad de confección. En la cual se observa el acabado de la confección, el tipo de insumos utilizados tales como hilos y adhesivos, así como también la calidad y diseño de las herrajes empleada especialmente en carteras, billeteras y cinturones.

- El diseño del artículo. Es una de las características que debe cumplir los artículos y también uno de los más costosos ya que para que sean comercializados en un medioambiente social clase media-alta es necesario invertir en diseños distintivos y poco comunes.

Si tomamos en cuenta el perfil de los nuevos consumidores mundiales antes descritos podemos afirmar que los expertos en la moda orientan sus diseños a complacerlos, los aspectos más relevantes se describen a continuación:

Como es sabido, los lanzamientos de diseños europeos, por contar con una tradición y trayectoria reconocida, son tomados por el mundo del cuero como indicadores de tendencias Sí bien se reconoce la influencia europea en la moda de la región latinoamericana, también se observa que los principales lineamientos del diseño son modificados y ajustados a las condiciones y necesidades de cada país. En el caso específico de los consumidores de Ecuador, se puede decir que es un mercado en su mayoría de tipo clásico y tradicional.

Es indudable que el avance tecnológico y los distintos hábitos de los consumidores están replanteando desde hace varios años un profundo cambio en el concepto del diseño, desde un punto de vista tradicional.

En primer lugar, a partir de una nueva necesidad del consumidor que comprende en usar una cartera por ejemplo, estéticamente actualizado, desea disfrutar de un máximo funcionalidad. Esto ha fomentado una mayor valoración sobre el aspecto funcional, por parte de los estilistas quienes lo tienen muy en cuenta a la hora de crear un diseño.

Acompaña a esta tendencia, la gran diversidad de nuevos materiales y sistemas de manufactura que permanentemente están a disposición de los fabricantes. Y el otro hecho fundamental, es la eliminación de los rígidos prejuicios divisionistas entre artículos del tipo sport, fino, deportivo, de vestir, de lujo, etc. Los creadores del nuevo modelo mentalmente se han liberado y recurren a todas las líneas para armar un producto agradable visualmente y confortable para el uso, lo que implica la utilización de una amplia fuente de recursos y materias primas..

En términos globales, el gran generador conceptual de la moda parece ser el factor optimismo, sin prejuicios y con un gran sentido estético. Lo anterior se hace evidente, mediante el uso del color, la importancia del confort y un concepto de diseño futurista y por momentos arquitectónicos.

El objeto de la moda internacional en cuanto a la mujer, es exaltar la feminidad a través el modelo y línea de diseño. Con la finalidad de construir artículos funcionales y versátiles se utilizan todos los recursos disponibles.

Los nuevos materiales para los fines antes señalados, son de importantísima participación, dado que se han conseguido por medio de la tecnología, notables adelantos en materia funcional y estética.

Nivel de precios

Del muestreo[3] realizados en las paginas www.Google.com y www.altavista.com en el mercado de ofertas de artículos de cuero se obtuvo el siguiente rango de precio.

ARTICULOS	RANGO DE PRECIOS EN US$
CARTERAS	20-120
BOLSOS	20-80
BILLETERAS FEMENINAS	15-40
BILLETERAS MASCULINAS	15-40
MONEDEROS	5-20
CINTURONES	10-25
LLAVEROS	10-30
PORTADOCUMENTOS	15-40

FUENTE: GOOGLE, ALTAVISTA. REF. ARTICULOS DE CUERO

ELABORADO POR: Integrantes del proyecto

[3] El muestreo se realizó en aproximadamente 50 anuncios de venta.

Estos precios básicamente son de venta al publico (PVP) y la procedencia corresponde básicamente a países como Brasil, Colombia, México, Argentina.

Partiendo de estos precios menos el "supuesto" margen de utilidad mínima del 30% se podrá estimar el precio que los artículos de cuero ecuatorianos deberían tener.

Comercio Justo

El precio que los países en desarrollo deben pagar para conseguir divisas con la exportación de cuero y artículos de cuero es muy elevado. Los costes reales del curtido del cuero se miden con los problemas de salud, los problemas ecológicos y la disminución de las cosechas. Mientras no se incluyan estos costes en los precios, las divisas recaudadas gracias a la exportación del cuero (que van en aumento) no supondrán un valor neto para el país en su conjunto. Los precios del cuero en el mercado mundial sólo subirán cuando se reconozca y se asuma la existencia de los costes de depuración o cuando las poblaciones afectadas puedan presionar con suficiente fuerza a sus gobiernos.

Aunque se consigan estos precios más elevados, hay que reconocer que la producción de cuero utiliza uno de los recursos más valiosos: el agua potable. A corto plazo, no se puede plantear una economía en circuito cerrado, por lo que cada gota de agua que el sector del cuero utiliza es una gota menos de agua potable.

Al contrario del curtido del cuero, la producción de artículos de cuero requiere mucha mano de obra y los países en desarrollo pueden

aprovechar su ventaja comparativa en este campo. Sin embargo, estaría en el interés de los trabajadores que los sueldos subieran y que sus condiciones de trabajo mejoraran. Por esto, las organizaciones europeas de Comercio Justo importan directamente de las cooperativas de trabajadores, les conceden créditos y asistencia técnica, si es necesario.

Estas organizaciones son muy conscientes de los problemas ecológicos y participan en la búsqueda de soluciones. Hoy en día, es difícil encontrar cuero de alta calidad curtido con taninos vegetales, que además sale muy caro por la duración del procedimiento. Con la ayuda de las organizaciones de Comercio Justo, algunas cooperativas indias intentan hacer más viable el cuero producido con taninos vegetales.

3.8 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

La tendencia actual es a la reducción de los contactos face-to face entre proveedores y consumidores. Las relaciones comerciales y de negocios se establecen, principalmente, a través de los canales de distribución.

¿En qué se basa la elección de canales de distribución de su empresa?

¿Son adecuados para los servicios que se ofrecen?

¿Cómo se mide su eficacia?

¿Con qué frecuencia se evalúa los resultados de los canales de distribución?

Se busca crear valor agregado a través de la actividad de los canales de distribución?

¿Qué ventajas tienen los canales de distribución elegidos con relación a otras opciones?

¿Obtendría algún beneficio la empresa si utilizara canales de distribución externos?

Las empresas que colocan sus productos a través de un canal de distribución, a menudo enfrentan diversos factores que retrasan la venta y distribución de los mismos. Dichos canales de distribución funcionan bajo un esquema de capas o niveles.

La necesidad de una empresa que opera de esta manera, es poder agilizar la distribución de sus productos, mantener actualizado su catálogo, contar con un inventario real y acercar esta información a cada uno de los miembros de su canal, ofreciendo cotizaciones sin pérdida de tiempo.

Mediante la tecnología de Internet, encontramos que todo esto se puede hacer más eficiente y resolver bajo un modelo de comercio electrónico.

Este modelo, permite a un mayorista generar una tienda, habilitar tiendas para cada uno de sus distribuidores, permitiéndoles heredar los productos del catálogo central, teniendo siempre actualizada su información, manejar condiciones de oferta diferenciada, y permite a

los diversos distribuidores colocar, incluso, productos de otros proveedores.

Los canales de distribución manejan, a menudo, varios niveles antes de llegar al consumidor final. Con la distribución vía Internet esto no es preocupante, ya que, está diseñado para manejar múltiples niveles. Otro punto crítico es el manejo de los inventarios, y bajo este modelo, el inventario es consultado y actualizado directamente del sistema de control (legacy system o sistema tradicional) del mayorista.

Una preocupación frecuente dentro de los ambientes de comercio electrónico es la facilidad que brindará la experiencia de compra. Estos puntos están cubiertos con este modelo, debido a que comprar es sumamente fácil, el cliente puede obtener un reporte comparativo de precios dentro de la tienda y realizar su pago con tarjeta de crédito, con depósito bancario, hacer su pago contra entrega o bien, tener establecida una línea de crédito con su proveedor.

La administración debe ser sencilla y contar con diferentes reportes para tener toda la información a la mano.

Reto

Proveer a la empresa con una tienda de comercio electrónico, con el que pueda atender a todo su canal de distribución y, a su vez, cada distribuidor del canal cuente con una tienda de comercio electrónico propia.

Con la Solución comercio electrónico para canales de distribución el mayorista obtiene las siguientes ventajas:

- Venta en línea de productos
- Catálogo de productos actualizado para todo el canal
- Inventario central, consultado y actualizado directamente del sistema tradicional del mayorista
- Hacer más eficiente su canal de distribución

Entre las ventajas obtenidas por el canal de distribución tenemos:

- Adquisición de productos en línea con sólo tener acceso a Internet
- Venta de productos en línea sin invertir en infraestructura propia
- Venta en línea de productos de otros proveedores
- Información actualizada del catálogo de productos
- Oferta diferenciada

3.9 TENDENCIAS DEL MERCADO

3.9.1 Diferencia de la demanda actual respecto a la demanda tradicional

La prosperidad de los años noventa y la integración entre las naciones desarrolladas y en desarrollo, propia de una comunidad abierta y competitiva, trae como consecuencia las siguientes manifestaciones y diferencias:

Antes la demanda era previsible, se mantenía por largo tiempo y permitía situarse cómodamente en ella. Hoy es fragmentada y diferenciada; requiere de más modelos y colores a elegir, para distinguirse del consumo masivo.

Antes, para conquistar un mercado, se requería crear, a lo sumo, dos colecciones al año. Hoy, la creación debe ser permanente, porque son muchos los mercados que, de acuerdo a sus características locales, demandan diferentes diseños y estilos.

Antes había muchas tiendas detallistas. Hoy imperan las cadenas de tiendas fuertemente promocionadas y con gran capacidad de compra.

Si antes se exigía buena calidad, hoy se exige una aun mejor y con amplio apoyo de servicios.

Hoy, además de la exigencia de cueros finamente acabados, se utilizan en producción una gran gama de productos químicos de delicada aplicación que exigen al fabricante mayores conocimientos sobre su uso y manipulación.

Hoy los plazos de entrega son tan perentorios que no dejan cabida para productores acostumbrados a lentos procesos de planificación, abastecimiento y despacho.

Hoy se exige adecuarse a una dinámica capaz de interpretar y desarrollar cada nuevo producto con un

rezago temporal mínimo respecto a los cambios de la demanda.

El empresario de la confección y marroquinería y sus trabajadores, en consecuencia, junto a sus proveedores de insumos, maquinarias y equipos, deberán adaptarse para responder rápidamente a estas necesidades de cambio, flexibilizando sus líneas de producción y adecuando su mentalidad a esta nueva realidad.

Desafío del Sector a nivel mundial.

Cualquier país que intente ingresar al comercio internacional del cuero deberá contar con un sector público y privado que interactúe armónicamente para provocar los cambios que hagan posible este ingreso.

Para lograrlo, deberá ser evidente la innovación tecnológica en la industria ganadera, mataderos, tenerías, proveedores de maquinarias, de componentes y fabricantes de calzado.

Esto es posible sólo si concurren dos fuerzas simultáneas: la ininterrumpida competitividad de todos los agentes que intervienen en el sector y el desarrollo de su capacidad asociativa.

De la competitividad de los agentes emergerá el producto con capacidad competitiva en el mercado mundial.

De la fuerza asociativa, emerge, primero, la capacidad de sobre vivencia y, luego, la fortaleza para el perfeccionamiento constante y

para conquistar mercados a la medida, lo cual se puede lograr mediante una oferta con la calidad demandada. Este es el desafío que espera al sector público y privado de los países en desarrollo.

Integrarse para concebir y realizar en una estrecha coparticipación, las estrategias a mediano y a largo plazo que le permitan aprovechar las ventajas competitivas que se derivan de sus recursos naturales y la capacidad de trabajo de su mano de obra.

3.9.2 Restricciones comerciales

Cuando han descubierto el potencial del cuero y los artículos de cuero como fuentes de divisas, los países en desarrollo han limitado la exportación de pieles de animales (cuando no la han prohibido, como en la India, Brasil, Nigeria y Corea). Para asegurar el suministro a su sector del cuero, algunos países en desarrollo hasta importan pieles. Sin embargo, las importaciones a Italia y Corea (que no las restringen) representan más de la tercera parte del comercio mundial de pieles de animales.

En el bando contrario, los países industrializados limitan las importaciones para proteger su producción, como se pudo ver claramente en la Ronda Uruguay del GATT, acabada en 1994. Los acuerdos de Uruguay se caracterizaron en general por las fuertes reducciones de los aranceles impuestos a los países NF (nación favorecida) y por una exención de las importaciones (sin aranceles) hacia los países Quad (Canadá, Estados Unidos, Japón y la UE). Sin embargo, es interesante recalcar que los bienes que los países en desarrollo quieren exportar al mundo industrializado (textiles, ropa, cuero, zapatos y artículos de viaje) se han beneficiado poco de la

supresión parcial de las restricciones. Estos bienes siguen excluidos del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) y los aranceles NF para estos bienes (con la excepción del cuero) serán bastante más altos que los aranceles medios para otros bienes. Después de la Ronda Uruguay, los aranceles NF para el cuero van del 2,8% (EE. UU.) al 6%, (Canadá), para los zapatos del 9,8% (EE. UU.) al 17,1% (Japón) y para los artículos de viaje del 3,9% (UE) al 1% (Estados Unidos). Recientemente, tanto el Parlamento Europeo como los participantes en las negociaciones UNCTAD VIII en Cartagena han pedido una ampliación de las importaciones libres de aranceles procedentes de los países en desarrollo.

En el campo de las barreras no arancelarias, la UE protege su mercado con contingentes para el cuero, los zapatos y los artículos de viaje, lo que beneficia sobre todo, sin duda, a Italia, pero también a países como Portugal y España, que producen cuero y artículos de cuero de menor calidad. Los contingentes se definen por categorías de artículos y por países o grupos de países. Los países ACP (África, Caribe y Pacífico) desempeñan un papel secundario en la producción de zapatos y cuero, por lo que las concesiones que la UE les otorga tienen poca repercusión. En cambio, los contingentes obstaculizan seriamente la importación de productos de China, Corea, Tailandia y la India, para quienes la exportación de zapatos y otros artículos de cuero va ganando en importancia. Corea calcula que las barreras arancelarias y no arancelarias impuestas a los zapatos coreanos llegaban al 140% en 1990. Este país llegó a imponerse limitaciones de exportaciones "voluntarias" en su comercio con ciertos países, incluidos Estados Unidos y Canadá.

¿Uso de las normas ecológicas como obstáculos al comercio?

La mayor conciencia ecológica entre los consumidores de los países industrializados conlleva una actitud más crítica hacia las condiciones de producción y sus consecuencias ecológicas. Expertos de la UNCTAD, el Congreso estadounidense, el Parlamento Europeo y los ministerios de cooperación de varios países debaten en público la aplicación de normas ecológicas al intercambio comercial. La prohibición del pentaclorofenol (PCP) en Alemania es un ejemplo de cómo se pueden utilizar estas normas para obstaculizar las exportaciones de los países en desarrollo.

El PCP es un fungicida usado en todo el mundo hasta mediados de los años 80 para proteger la madera, las pieles, el "azul húmedo" y el cuero contra el moho. Barato y fácil de producir, el PCP sólo requiere pequeñas dosis. Sin embargo, ahora sabemos que es una de las sustancias cancerígenas más peligrosas: en sí no supone ningún peligro, pero suele estar contaminado con dioxinas y otros productos químicos peligrosos. Además, se volatiliza fácilmente del material tratado y se pega a los muebles, la ropa, el polvo y los alimentos.

Cuando Alemania prohibió el PCP en 1990, siguiendo los pasos dados por los Países Bajos y Dinamarca, no avisó al sector del cuero. Después de las fuertes protestas protagonizadas por varios países, Alemania estableció un período transitorio de un año antes de aplicar la prohibición (con un tope de 5 partes por millón). En 1992, una carga entera de productos de cuero de un valor de 1 millón de DM fue devuelto a la India porque no tenía el certificado necesario.

El PCP pone en peligro la salud de los trabajadores que lo aplican y de los que trabajan las pieles y el cuero tratado. De hecho, la prohibición del PCP debería ser una bendición para los que están más afectados. Sin embargo, cuando se aplicó la prohibición en Alemania, la India ni siquiera podía medir los niveles de PCP. En los años subsiguientes, la ayuda al desarrollo financió la compra de equipos de laboratorio, pero sigue planteando un problema la comunicación de la prohibición al conjunto del sector, hasta el más pequeño productor de "azul húmedo".

CAPITULO IV. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

4.1 METAS PRINCIPALES

Entre las metas principales de la distribuidora tenemos:

- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de entregas oportunas con productos de calidad.
- Mantener los procesos administrativos-operativos y de logística actualizados para lograr agilidad en los despachos y entregas oportunas.
- Mantener y mejorar la cobertura de los mercados.
- Mantener personal calificado y capacitado para el logro de metas productivas.
- Alcanzar un nivel de ventas optimo que arroje rentabilidad a los accionistas de la empresa.

4.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS FILOSOFICOS

Esta empresa aspira caracterizarse por los siguientes valores:

- Honestidad
- Cordialidad
- Equidad
- Constancia

Sus principios son:

- 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 las opiniones de los clientes externos 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.

4.1.2 ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno lo constituyen la línea de productos, y la organización y constitución del negocio tanto en su parte operativa como administrativa. De manera general, se trata de un negocio donde hay un solo dueño que ha ido creciendo como respuesta del mercado y este crecimiento no se ha dado sin considerar normativas y estándares de distribución, procedimientos y políticas escritas lo que genera en muchos casos duplicidad de funciones, retrasos confusión de funciones y por ende improductividad e ineficacia.

Bajo esta introducción a continuación realizamos el análisis interno considerando al producto y luego la gestión operativa puntos que inciden directamente en la satisfacción del cliente.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO

PRODUCTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Artículos varios de cuero: Cinturones Billeteras	• Productos nacionales fabricados a base de cuero. Hechos a mano.	• Dependencia de los proveedores de materia prima.
Llaveros Carteras, etc.	• Artículos elaborados en base a diseños internacionales.	Rápida renovación de diseños de moda.
	• Ventas en grandes y pequeñas cantidades	• Costos elevados en volúmenes de producción pequeños
	• Calidad de los	• La competencia de

	artículos. • Garantía de fabricación • Repuestos de moda	productos similares a precios competitivos especialmente China, la India y África.
	• Precios competitivo	

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

CADENA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema organizacional	Existe un organigrama funcional y cada persona conoce sus funciones	No hay políticas ni procedimientos escritos. Existe centralización en la toma de decisiones.
Las compras a-proveedores	Las copras de cuero se ejecutan en base a al volumen de pedidos de los artículos	No existe una adecuada planificación de exportaciones en base a las necesidades del mercado lo que genera que se elaboren productos cuya demanda no necesariamente equivale al volumen de artículos de cuero fabricados.
La recepción y almacenaje de	Se realizan controles de recepción de	No existe procedimientos escritos de control de

materias primas y componentes Herrajes y otros.	mercadería- cuantitativos y cualitativos	inventarios. No hay un software integrado que permita detectar los desfases en inventario.
Ventas	Vendedores con experiencia tanto en los artículos como en el mercado	Cada vendedor aplica su procedimiento de recepción de pedido no se ajustan a un procedimiento estándar.
Recepción de pedido	Servicio de recepción es ágil y con conocimiento del articulo.	No siempre se elaboran ordenes de despacho de cada pedido y en muchos casos el pedido lo hace el vendedor sin respetar el procedimiento establecido. No tiene información actualizada del stock disponible.
Bodega - Despachos	Se despacha y se elabora solo sobre pedido. Se ,mantiene un stock de lo que se vende más.	No hay una rotación adecuada que arroje rentabilidad en todas los artículos. No hay control de calidad que verifique que el producto este correctamente rotulado y en perfecto estado(no hay un adecuado sistema de codificación de inventarios.

Recursos humanos	Personal con experiencia en el ramo. Personal conoce los artículos	El personal son artesanos empírico El personal esta muy arraigado a sus costumbres y diseños típicos del lugar. Carecen Conocimientos que los guíen a la creación de nuevos modelos.
Ambiente tecnológico		La mayoría de los procesos de fabricación son manuales
infraestructura	Hay un ambiente de limpieza y con el espacio necesarias para la ejecución de las operaciones.	La distribución de las áreas de trabajo dentro del área no esta acorde con la secuencia de los procesos. Lo que retrasa las operaciones.
Ámbito financiero	Reconocimiento que le permite acceder a créditos institucionales.	insuficiente capital de trabajo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Interno	El posicionamiento y reconocimiento en el mercado como una empresa artesanal seria reconocida por	Elevada rotación de vendedores externos.

	la calidad de sus productos.	
	Personal con experiencia en esta rama de negocio lo que proporciona una atención personalizada	Las débiles políticas de cobranza
		• La falta de un proveedor calificado

4.1.3 ANÁLISIS EXTERNO

En el ambiente externo internacional la empresa de cueros trata de lograr reconocimiento para lo que hay que analizar algunas variables que para dictaminar su posicionamiento en el ambiente externo.

El análisis externo es uno de los factores que más inciden en el desarrollo de una empresa pero también es uno de los más difíciles de proyectar y controlar.

Para ello analizaremos: variables que van desde el ambiente político, económico, la competencia, sus estrategias, precios, promociones, etc.

ANÁLISIS EXTERNO

CADENA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores políticos		La corrupción a nivel de instituciones aduaneras

		La inestabilidad política genera desconfianza para la realización de inversiones en mayores montos.
Factores económicos	Las nuevas políticas económicas que no favorecen al mercado exportador y restan competitividad al sector productor	Políticas impositivas que tienden a reprimir las ventas y a hacer los artículos menos competitivos. La inflación constante en dólares Las altas tasas de interés bancario.
Mercado	La calidad de los artículos de confección manual.	La débil capacidad de respuesta ante volúmenes grandes de pedido y diseños.
Precios	Precios competitivos	Aunque los precios son competitivos la operación no deja mucho margen debido a los costos operativos.
Competencia	Poseen mayor capacidad de respuesta en volúmenes y capital de trabajo. Tienen mayor reconocimiento en el	Calidad de servicio No hay políticas de crédito.

	mercado a nivel latinoamericano: Brasil, Colombia.	
Estrategias de la competencia	Ofrecen productos de calidad y actualidad en diseños.	Como no son especialistas en ninguna de estas áreas el servicio no es bueno y los precios elevados
Promociones	Solo en artículos que pasan de moda.	

4.1.4 ESTRATEGIAS A NIVEL INTERNO U OPERATIVO

La empresa CUEROS S.A. aplica las siguientes estrategias en sus diferentes puntos clave de la empresa:

Servicios al cliente –recepción de pedidos

Su estrategia consiste en registrar y cotizar todos los pedidos que ingresen a la empresa.

Hacer seguimiento a los pedidos desde el inicio de la orden de fabricación y despacho en bodega hasta su entrega.

Llamar a los clientes que mostraron interés y no compraron para registrar la causa de la perdida de la venta.

Todo pedido debe pasar por servicio al cliente para ejercer un mayor control del seguimiento de pedidos

Fabricación-producción

Toda orden de fabricación es confirmada cuando se recibe anticipo de trabajo ya sea en depósito o carta de crédito.

Facturación

Todo pedido se entrega con factura así el plazo de pago se inicia con la entrega del repuesto.

Bodega

- Sistema de codificación de inventario que sea ágil
- Despachadores debidamente capacitados
- Control de stock y unidades mínimas semanales

Cuentas por cobrar

- Ventas de contado mercadería embarcada mercadería pagada.

Recursos humanos

- Mantener motivado al personal para generar trabajo productivo.

- Personal con experiencia en la fabricación de artículos de cuero.

- Constantemente informado de nuevas diseños y modelos de los artículos en los que más incide la moda.

La Gerencia

- Debe tener apertura a la inversión no solo tecnología sino también en los recursos humanos que son los que representan el servicio y dan la imagen al negocio.

- Iniciar una reestructuración del negocio considerando las nuevas corrientes administrativas

4.1.5 Estrategias a nivel de negocio

Datos generales

Mercado:
Su venta esta dirigida a mayoristas y minoristas.

Cobertura

A nivel internacional-global.
Volumen de venta anual promedio: $500.000

Fuerza de ventas

- En oficinas - servicio al cliente
- Y a través del Internet

Las estrategias que deberían ir guiadas a motivar mayor volumen de compra entre los mayoristas y minoristas de la siguiente manera:

- Estrategia de descuento en precios.
- Estrategia de bienes más barato.
- Estrategia de bienes de prestigio.
- Estrategia de innovación de producto.
- Estrategia de servicios mejorados.
- Estrategia de innovación en distribución.
- Estrategia de promoción publicitaria intensiva.
- Estrategia de reducción en costo de producción.

SECTORIZACION DE LAS VENTAS

Para facilitar el control por sector deberá sectorizarse en regiones:

- Latinoamérica-Pacto andino
- Europa
- Norte América

ASPECTOS LEGALES

No existen políticas de exportación que respalden completamente esta actividad por lo tanto las proyecciones de exportación que se realicen están sujetas a una serie de variables que inciden directamente el costo del producto final.

Los países preferentes para la exportación son: Estados Unidos, Canadá, Europa.

LOS COSTOS

Nuestros artículos son fabricados en talleres artesanales en los cuales se emplea mucha mano de obra el negocio consiste entonces en la elaboración y venta de dichos artículos.

Por lo tanto el precio del articulo se ve afectado básicamente y de manera directa por las siguientes variables:

- Precio de la materia prima
- El precio de los herrajes generalmente importados
- Impuestos e inflación. Que se reflejan directamente en la mano de obra.

Indirectamente el precio al consumidor final puede verse inflado por:

- Los eslabones de la cadena de distribución (mientras más intermediarios mayor es el costo de operación y por lo tanto el precio final PVP, se infla)

- Gastos administrativos – ineficiencias del distribuidor.

APOYO REQUERIDO

Para la implementación de estrategias de mercadeo se hace necesario la determinación del apoyo necesario para lograr el cumplimiento de las metas.

De acuerdo a lo analizado en los FODAS respectivos se requiere:

- Participación activa de la gerencia en su apoyo motivacional y en el soporte económico que permita el normal desenvolvimiento del plan.
- Describir políticas y procedimientos de trabajo para que todo el personal se encuentre consciente de las tareas y responsabilidades que les atañe, evitar la duplicidad y por ende la improductividad.
- Planificar adecuadamente la producción en base a los pedidos y la tendencia del mercado o demanda internacional.
- Concientización del personal y la gerencia en lo referente a la necesidad del establecimiento de un plan de marketing para seguir en el mercado.

COMPROMISO DE CONFLICTO

La globalización esta obligando al mercado a convertirse en empresas altamente productivas que les permita ser competitivos por lo tanto existen una serie de factores que deben ser analizados para un comprometimiento que ayude a liberar el conflicto de mercado. Estos elementos son:

- Estudios de mercado para diagnosticar si el mercado esta o no saturado, estancado, y si los inventarios se encuentran acordes con lo que el mercado necesita.
- Debe lograrse productividad y eficiencia en las actividades de la empresa
- Debe de iniciarse promociones que permitan incrementar el numero de clientes cautivos.

- Mejorar la calidad de atención de a los clientes en cuanto a agilidad y facilidad de idiomas (comunicación).
- Optimizar recursos para mantener precios más estables ya que debe recordarse que en una economía dolarizada no se justifican los incrementos en precios.
- Invertir en publicidad, hojas web, ferias internacionales de artículos de cuero, etc.

4.1.6 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

El proceso de implementación de estrategias es uno de los mas complejos y a su vez constituye un conjunto de medidas que habrá que ir tomando como complemento del plan estratégico de marketing y que para nuestro caso incluye la aplicación publicidad y la elaboración de artículos específicos y de uso común a base de cuero hechos a mano.

Resumiendo estas medidas complementarias tenemos:

En el ámbito administrativo.-

la descripción de políticas, procedimientos y capacitación del personal en la nueva cultura de servicio al cliente, productividad y competitividad. Pagar al personal en base a su capacidad productiva.

En el ámbito operativo.-

Redefinición en los procesos de: atención de pedidos, almacenamiento y despacho incluyendo el seguimiento del despacho hasta que llegue a las manos del cliente. Conseguir mejores descuentos en la compra de materias primas basadas en la

compra de volumen. Buscar nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios o garantías.

En el ámbito comercial. -

Implementar un programa publicitario que comunique la nueva imagen y promociones de la Empresa Cueros S.A. disminuir el tiempo de respuesta de un pedido. Además revisar el procedimiento de ventas, mejorar el monitoreo de los pedidos y llevar una mejor estadísticas de compras por clientes que favorezca el análisis de rentabilidad por cliente y línea de producto.

Tácticas

Hacia los consumidores.-

Ofrecer los mejores modelos, con los mejores cueros y la mejor calidad de acabado.

Difundir vía Internet las fortalezas de la empresa y de los artículos de cuero de esta manera al conocer acerca del producto lo exigirán en las tiendas.

Hacia los clientes

Enviar hojas brochure en las que se de a conocer las bondades del producto y la calidad del proceso in situ- es decir en la misma planta. Además Ofrecer una amplia gama de calidades y diseños- demostrar la versatilidad.

Conocer las necesidades de los consumidores a través de encuestas.

Contar con los artículos y programas más innovadores.

Operar de manera que ambas partes resulten beneficiadas

Hacia los empleados

Capacitación constante y conocimiento del producto.

Mejora salarial, ayudar a que todos los empleados logren el máximo crecimiento profesional acorde a sus talentos.

Reconocer a los empleados por sus contribuciones al progreso del negocio.

Hacia las Comunidades

Ser vistos como una empresa que actúa con responsabilidad en cuestiones de seguridad ambiental.

Ser reconocidos como buen ciudadano corporativo.

Realizar concurso dirigido a diseñadores para que diseñen artículos de cuero como carteras, cinturones, billeteras, bolsos, mochilas ropa de vestir, etc. incentivando de esta manera el talento nacional. Los ganadores se harán acreedores a premios en dinero o equipo de confección. De esta manera se estará apoyando al gremio de diseñadores y confeccionista.

Objetivos

- Crear Fidelidad de:

  Clientes

  proveedores

  Empleados
- Mejorar las ventas
- Mantener y mejorar la imagen de la empresa
- Mejorar la productividad

4.2 PLAN OPERATIVO.

El plan operativo o plan de implementación es el siguiente:

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

RECURSOS	Enfocados
MONETARIOS	Tecnología
	Publicidad RRHH
HUMANOS	Dividirlos por área operativa
INFORMATICOS	Diseño del sistema de control de operaciones
	Y en diseño de artículos de cuero.

PLAN DE OPERACION

TAREAS	DURACIÓN
• Diseño pagina web de publicidad.	1 MES
• Diseño de pagina de solicitud de pedido .	2 MESES
• Mejorar procesos de operación- para la obtención de mejores tiempos de respuesta y	6 MESES

entrega de pedidos.	
• Diseñar y llamar a concurso y seleccionar los diseñadores. • Diseñar e implementar estrategia de búsqueda de clientes a nivel global en base a las regiones establecidas./ elaborar manual de operación.	3 MESES 3 MESES
• Diseñar y elaborar broschure de artículos	3 MESES

IMPLEMENTACION

RENDIMIENTO

Estará establecido por estándares:

- Unidades fabricadas por día.
- Unidades dañadas o con fallas/ lote.
- Unidades fabricadas por /persona.
- Tiempo transcurrido desde la recepción del pedido hasta el embarque-exportación.
- Tiempo en diseñar un nuevo patrón.
- Numero de pedidos vía Internet y vía teléfono.

CONTROL

El control se hará mediante:

1. Auditorias operativas
2. implementación de un sistema integrado que revela el volumen de transacciones por actividad.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Se lograra optimización de los siguientes recursos:

- Básicamente tiempo que conduce a la satisfacción del cliente
- Ahorro de dinero ya que al optimizar tiempo estamos minimizando gastos
- Recursos humanos porque habrá una mejor distribución de tareas.
- De imagen porque nos catalogaremos como una empresa que ofrece artículos de calidad y oportunos.

MONITOREO

El monitoreo debe ser diario el primer mes, luego deberá ser quincenal y finalmente mensual. Siempre y cuando el proyecto siga su curso.

Si existe resistencia habrá que realizarlo diariamente y esto involucraría costos adicionales.

CAPITULO V. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Para el costeo del proyecto se analizaran todos los rubros implícitos y se harán proyecciones a 3 años plazo así tenemos:

Los activos fijos de este negocio están constituidos por maquinas de cocer especiales (5) para la confección de artículos de cuero, y como equipos están considerados los implementos necesarios para el acabado de los mismos como maquinas remachadoras, cortadoras, etc. todo esto involucra una inversión de $ 18,000.00 el primer año que se incrementa a $24 000 al termino del tercer año.

La inversión para activos fijos de oficina y ventas la inversión que involucra un solo computador ($1200) y los demás es mobiliario elemental (como mesas, sillas y vestidores) corresponde en total de inversión a $ 1870 . Ver anexo #1 Como costos en activos diferidos tenemos $2.461,55 que involucra los costos de planeación, supervisión y administración del proyecto.

Para determinar las ventas se han considerado artículos de mayor demanda como son las carteras, las billeteras, los monederos, y las mochilas la proyección ha sido considerada en unidades. Así tenemos que para el primer año de venta se han considerado una producción mensual de 458 carteras, 1083 billeteras, 1 083 monederos y 1 083 mochilas el primer año. El segundo año estas unidades se les proyecta un incremento del 20% y para el tercer año

un 30%.Lo que da un total de incremento de producción durante los 3 años del 50%.

En cuanto a los costos de producción estos varían en base al incremento del volumen de producción (20% el segundo año y 30% para el tercer año), ya que los recursos humanos permanecen constantes así tenemos que para el primer año el costo de producción es de $149.603,00 , el segundo año $ 189.487,84 y el tercer año $259,554.99 en lo correspondientes a la producción de carteras y mochilas; monederos y billeteras corresponde $19.753,00 en el 1er. año, $23,926.60 en el 2do y $31,082.56 en el 3er ano. Dentro de estos montos el costo de la materia prima representa el 60% del costo total. La mano de obra directa es el otro rubro y representa el 8%. En lo que respecta a mano de obra indirecta se refiere al costo de un supervisor de producción que tendrá el mismo nivel salarial que la persona encargada de control de calidad quien será la que vigilará la calidad de los artículos en cuanto a materia y acabado.

En cuanto a la depreciación se sujeta a este concepto las maquinas y equipos de confección de los artículos de cuero a la cual se le aplica un porcentaje de depreciación del 10% y que para los tres años que se evalúa el proyecto representan montos de $1.800 anuales (10 años), la computadora tiene una tasa de depreciación del 33% que equivale a $396 anuales, y los muebles y enseres que también representan una tasa del 10% y que su depreciación anual es de $67.

Los gastos administrativos no incluyen sueldos administrativos ya que el supervisor de producción ejercerá también la función

administrativa, pero si incluyen gastos de oficina (los cuales son mínimos ya que casi todas las gestiones se realizan vía Internet), comida de los empleados, el costo de las líneas telefónicas (2) una para el Internet y otra para comunicación con proveedores y un 5% de imprevistos. Así el primer año los gastos administrativos corresponden a $23381, el segundo año $ 26261 y el tercer año $ 31 183. Anexo #5.

De manera general se obtienen los siguientes costos unitarios para las carteras y mochilas el costo unitario promedio para el primer año es $ 8.09, para el segundo año $ 8.54 y para el tercer año $ 8.99 El precio de venta al público se obtiene aumentando un margen de utilidad del 30% en los tres años.

Costos artículos: Para billeteras y monederos el costo de producción el primer año es de $0.8 , el segundo año $ 0.8 y para el tercer año $0.8, se aplica la misma política de margen como en el caso de carteras y mochilas, por lo tanto su PVP es de: $0.99 , $1.00; $1.0 respectivamente. Ver anexo #4

Los costos de operación son: $201.184 para el primer año, $251.589 para el segundo año, $328.191 para el tercer año en lo equivalente a la producción de carteras y mochilas. Para las billeteras y monederos los costos de operación son: $71,334, $86028, $ 99,718 respectivamente. Los monederos y billeteras se fabrican considerando lo siguiente:

Para las billeteras, el consumo de cuero es del 20% con relación a una cartera y para los monederos el 10% con relación al consumo

de una cartera. El costo unitario de cada pieza de cuero según cotizaciones se estimo en $2.5 la pieza.

El capital, la aportación de capital es integra de los accionistas ya que el monto a requerir no amerita la realización de prestamos bancarios. $37.863 + el capital para un mes de trabajo que equivale a $14,415.34

Política de dividendos.

Se ha establecido una política de dividendos según el periodo económico de la empresa. Para el primer año se repartirá solo el 30%,el segundo año el 50% y el tercer año el 80% . En caso de que haya perdida la política aplicara a partir del primer año que haya utilidades. Después de este año si la empresa sigue con proyecciones positivas se repartirá el 80%.

TABLA DE UTILIDADES Y REPARTO DE DIVIDENDOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad o perdida	-497	732	12.562
Porcentaje de reparto	0%	30%	50%

Proyecciones financieras

Proyecciones financieras: Flujo de Caja, Estado de Perdidas y Ganancias Y Balances.

Tomando en forma conjunta estos documentos proporcionan un panorama contable a las operaciones del negocio y su posición financiera.

El flujo de caja. Para el primer año da un saldo de caja $ 15,904.10 , lo que significa que habrá efectivo para afrontar obligaciones.

El segundo año arroja un monto positivo de $ 20,090.33, para finalmente ofrecer un buen flujo efectivo en el año 3, $40,211.89 .El flujo de efectivo permite proyectar si el negocio tendrá efectivo suficiente para enfrentar sus obligaciones internas y externas. Ver anexo #6.

El estado de perdidas y ganancias arroja utilidades al segundo año en adelante, lo cual refleja la rentabilidad del negocio. El primer año una perdida de $ 494, el segundo y tercer año arroja una utilidad de $ 732, el tercer año $ 12.562 respectivamente. Se observa que a partir del tercer año las utilidades pueden considerarse significativas. Se han considerado y deducido en el calculo el 15% de utilidades para los trabajadores y el 25% de impuesto a la renta.

Cabe mencionar que el balance general es la relación de los activos, pasivos y capital en un una fecha especifica. También conocido como el estado de situación financiera.

5.2 ANALISIS PRECIO-COSTO

Costos artículos: Para billeteras y monederos el costo de producción el primer año es de $0.8 el segundo año $ 0.8 y para el tercer año $0.8, se aplica la misma política de margen como en el caso de carteras y mochilas, por lo tanto su PVP es de: $0.99, $1.00; $1.00 respectivamente. Ver anexo #5

TABLA DE DETERMINACIÓN DE PRECIO DE VENTA

costo unitario/cartera -mochila	$8.09	$8,54	$8.99
PVP = + 30% RENTABIL	$10,51	$11,10	$11,69
costo unitario/monedero, billetera	$0.8	$0,8	$0,8
PVP = + 30% RENTABIL	$0.99	$1.00	$1.00

Los costos de operación son: $201 184 para el primer año, $251 589 para el segundo año, $328 191 para el tercer año. Pero en lo equivalente a la producción de carteras y mochilas. Para las billeteras y monederos los costos de operación son: $71 334, $86 028, $ 99 718 . Los monederos y billeteras se fabrican considerando:

Para las billeteras, el consumo de cuero es del 20% con relación a una cartera y para los monederos el 10% con relación al consumo de una cartera. El costo unitario de cada pieza de cuero según cotizaciones se estimo en $2.5 la pieza.

El capital, la aportación de capital es integra delos accionistas ya que el monto a requerir no amerita la realización de prestamos bancarios. $37 864 + el capital para un mes de trabajo que equivale a $14415,4 .

5.3 EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA

Es necesario analizar las cifras de los numerales anteriores ya que la evaluación financiera del proyecto, nos proporcionará la información adecuada para conocer la factibilidad de generar mayores ingresos en comparación a otro tipo de inversiones.

VAN- Valor actual neto. EL VAN es un método sencillo que nos permite conocer la factibilidad del proyecto en la generación de ingreso de efectivo al traer flujos futuros de ingreso a valor presente. Si el VAN es igual a cero, el proyecto estará generando los recursos suficientes para recuperar la inversión realizada. En el caso que el VAN sea positivo significa que el proyecto, además de recuperar la inversión inicial, esta generando recursos adicionales que beneficiaran a los accionistas.

Inversión inicial			$37,863.55			
Flujo neto de efectivo, 1-3 años			$15,904.10	$20,090	$40,212	
valor de salvamento			$13,028.00			
FNE		15,904.10	20,090	40,212		
		1 año	2 años	3 años		
	$37,863.55					
TMAR=		26%				
VPN = -		$37,863.46	+	15,904	20,090	53,240
				$(1+0,26)^1$	$(1+0,26)^2$	$(1+0,26)^3$
VPN = -		$37,863.46	+	13,064	20,090	53,240
				1.26	1.588	2.000
VPN = -		$37,863.46	+	12,622.30	12,654.53	26,614.94
VPN = -		$37,863.55	+	51,891.77		
VPN =		$14028.22				

Haciendo que VPN =0 se calcula la TIR

Como se observa, realizando los cálculos respectivos se obtiene un VAN de $14028.22, para una tasa de descuento del 26%, la cual fue empleada en base al resultado obtenido de determinar el TMAR, que incluye la tasa interbancaria y el porcentaje de inflación.

TIR. Tasa interna de retorno.

Otro método más común de evaluación de proyectos es el TIR, que es la tasa esperada de rendimiento de un proyecto, el cual se obtiene de igual forma que el VAN, descontando a una tasa de interés que será calculada para alcanzar un valor presente igual a cero. Si el TIR calculado es mayor al costo del capital, el proyecto generará utilidades y justificará el proyecto.

TIR

o =	FNE1 +	FNE2 +	FNE3	+VS
	(1+i)	(1+i)2	(1+i)3	

SONDEO		POTENCIA		Inver. inicial	- 37,864.00
37,863	15,904	1.451	10,960.8	FNE1	15,904.10
	20,090	2.105401	9,542.3	FNE2	20,090.33
	40,212	3.054936851	13,162.9	FNE3+VS	53,239.89
				TIR	
	13,028	3.054936851	4,264.6	CALCULADO	45.2175%
			37,931		

TIR = 45.21% su recuperación en este proyecto es MAYOR que lo que proporcionaría Una inversión bancaria sin inflación.

Al igual que para el VAN se utiliza una tasa del 26%.

El TIR es de 45.21% lo que demuestra rentabilidad del proyecto.

RAZONES FINANCIERAS

Para el estudio de este proyecto se han calculado las siguientes razones financieras.

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO2	AÑO3
RAZÓN CIRCULANTE	0.0	28.8	3.16
TASA PRUEBA ACIDA	0.0	28.8	3.16
TASA DE DEUDA	0.0	0.0	.20
ROTACIÓN DE INVENTARIO	0.0	0.0	0
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	5.94	7.10	6.01

Razón circulante.

La razón de circulante en el primer año es 0 porque nuestra empresa solo vende de contado y no tenemos deudas. En el segundo año los activos corrientes van a cubrir las deudas 28.8 veces debido que el pasivo circulante es poco, 3.16 veces en el tercer año.

Prueba ácida.

La prueba ácida, indica la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Se considera que 1 es un buen valor para la prueba ácida. Siendo así es este caso para el primer año es de 0 porque al final del primer año nuestra empresa no tiene ninguna obligación que pagar es decir

el pasivo circulante es 0, para el segundo año de 28.8 y para el tercer año de 3.16 lo que indica que el proyecto tiene suficiente capacidad de respuesta a las obligaciones.

La tasa de deuda. Mide el porcentaje total de fondos provenientes de institucionales de crédito. La deuda incluye los pasivos circulantes un valor aceptable de tasa de deuda es del 33%. Este proyecto no tiene deudas con instituciones financieras sino más bien con los accionistas que han decidido que su aporte inicial sea devuelto. Siendo así las tasas de deudas son las siguientes: 0%, 0% y 20% respectivamente. Lo cual esta sobre el mínimo esperado que es el 33% demostrando la viabilidad de esta inversión.

Rotación de inventarios. Este tipo de tasa no se deben aplicar en la evaluación de un proyecto ya que al iniciar una actividad no existen inventarios por esta razón la primera tasa de rotación de inventarios se obtiene dividiendo las ventas para los inventarios. Para este caso es cero porque la política de ventas es la de fabricar sobre pedido, es decir no se mantendrán inventarios.

Tasa de activos totales. Es la tasa que mide la actividad final de la rotación de todos los activos de la empresa. Un valor aceptable es de 2. Para nuestro caso el primer año esta por encima de lo aceptable 5,94, seguido de 7.1 y finalmente 6.01

5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para poder evaluar ante posibles efectos cambiantes del mercado, se establecieron tres escenarios distintos para poder visualizar la capacidad de respuesta de la empresa. Se escogieron dos escenario negativos, disminuyendo las ventas en un 10% y 20% y un escenario positiva incrementando las ventas en un 20%.

Los resultados obtenidos fueron:

ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
REDUCCIÓN VENTAS EL 10%	$ -14,529	-30,990	-43,247
REDUCCIÓN DE VENTAS DEL 20%	$ -28,564	$-62,712	$ -99,056
INCREMENTO DEL 20%	$13,542	$ 32,455	$ 68,370

Fuente: Estados financieros

Los resultados de este análisis demuestra que en caso de que se diera reducción en los volúmenes de ventas para el 10% el primer año no habría utilidad sino pérdida. Para el caso de una disminución del 20% revela perdida fuertes en los tres años. Estos datos nos demuestran que las ventas deberán aumentar y bajo ningún concepto disminuir del presupuesto establecido por que de lo contrario habría perdidas en lugar de utilidad. Esta aseveración queda confirmada cuando se evalúa la sensibilidad para un incremento en ventas del 20% todos los años arrojan utilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. CONCLUSIONES

Una vez terminado este proyecto se concluye que:

- El mercado del cuero es un mercado altamente competitivo debido a que es un mercado de diseño un mercado de moda.
- La venta de los artículos de cuero esta determinada por calidad de material y de diseño.
- El estilo o diseño de mayor venta es el europeo.
- Los países latinoamericanos de mayor competencia para el Ecuador son: Argentina, Brasil y Colombia.
- La producción nacional de artículos de cuero apenas alcanza el 4% de la producción nacional. Su baja producción se debe a su escaso desarrollo en diseños.

En cuanto al aspecto Financiero del proyecto tenemos:

- Es un proyecto factible y rentable ya que tanto el TIR, como VAN ofrecen índices aceptables, TIR 45.21%% porcentaje mayor que la tasa del mercado. Y el VAN: 14.028 valor positivo y superior a cero.

- El estado de perdidas y ganancias proyectado analizando inversión y repartiendo utilidades proporciona dividendos los accionistas desde el primer año.

- De manera general se concluye que tal y como se ha diseñado la inversión y comercialización el proyecto es rentable. Sin embargo hay que tener presente que es un mercado competitivo y de moda por tanto el costo de actualización y diseño es alto lo que hay que considerar al momento de planificar costos.

II. RECOMENDACIONES

- Se recomienda contar dentro del equipo de trabajo con un especialista en diseño para artículos de cuero o con algún técnico que interprete diseños para que proporcione versatilidad al negocio.

- Diseñar una pagina Web, que permita una mayor dinámica en la comercialización de los artículos en venta. De esta manera el intercambio será más rápido al igual que la captura de los diseños requeridos por los clientes.

- Realizar estudios de sondeos de mercado que permitan:

    - Comparar calidad vs. precio de la competencia.

    - Proveedores de materia prima e insumos más económicos.

ANEXOS

ANEXO #1
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS
(DOLARES)

	UND	0	3	TOTAL
MAQUINAS cocer	5	$ 15,000	$ 6,000	$ 21,000
EQUIPOS PARA TRABAJAR CUERO		$ 3,000		$ 3,000
INVERSIÓN TOTAL		**$ 18,000**	**$ 6,000**	**$ 24,000**

ELABORADO POR: LOS AUTORES

la compra de las maquinas en el tercer año son a creddito

Activo fijo de oficinas y ventas

concepto	*Unid*	*Precio unit* *$*	*Costo total* *$*	
computador	*1*	*1200*	*1200*	
escritotio	*1*	*60*	*60*	670
silla	*1*	*15*	*15*	
vestidores	*6*	*10*	*60*	
sillas	*5*	*25*	*125*	
mesas de trabajo	*3*	*120*	*360*	
mesa comedor	*1*	*50*	*50*	
		Total	***$1,870.00***	

ACTIVO DIFERIDO

Concepto	*calculo*	*total* *$*
Planeacion del proyecto	*$ 18,000*	*540*
ingenieria	*$ 18,000*	*630*
Supervisión	*$19,870.00*	*298.05*
Administracion	*$19,870.00*	*993.5*
		$2,461.55

El activo diferido comprende todos los activos intangibles de la empresa o negocio pero que definitivamente van a significar un desenvolso.

Así tenemos que:

Para la etapa de planeación se considera el 3% de la inversión total: activos produccion, oficinas edificios.

La ingenieria que comprende la instalación y puesta en marcha se calcula con el 3.5% de la inversión en activos de producción

La supervisión del proyecto que involucra la verificación de precios, equipos, compra etc. corresponde al 1,5% de la inversión total

Y finalmente la administración del proyecto que en negocios pequeños esta en manos del dueño corresponde al 5% de la inversión total.

Inversión total en activo fijo y diferido al inicio del proyecto

Concepto	

Equipo de produccion	*$18,000.00*
equipo de oficina	*$1,870.00*
terrenos y edificios	*$0.00*
activo diferido	*$2,461.55*
subtotal	***$22,331.55***
+5% imprevistos	*1116.58*
Total	***$23,448.13***

Capital de trabajo

Constituye la inversión adicional liquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto.

Para nuestro caso el capital de trabajo equivaldrá a un mes ya que no ofreceremos credito en las ventas sino que serán al contado.

Un mes de produccion **14,415.34** *GP+GA*

GP = GASTO DE PRODUCCION

GA = GASTO DE AD MINISTRACION

ANEXO #2

PRESUPUESTO DE VENTAS

BASE: TRES AÑOS

TM

CONCEPTO:	1 UND	2 UND	3 UND	TOTAL UND
PRODUCCION				
CARTERAS	5,500	6,600	8,580	20,680
BILLETERAS	13,000	15,600	20,280	48,880
MONEDEROS	13,000	15,600	20,280	48,880
MOCHILAS	13,000	15,600	20,280	48,880
	44,500	53,400	69,420	167,320

Las ventas se incrementa en 20% y 30%

ELABORADO POR: LOS AUTORES

CRONOGRAMA DE PROYECCION DE VENTAS ANUAL

EN US DOLARES

BASE: TRES AÑOS

CONCEPTO:	PVP unit prom	total 1 año	PVP unit prom	total 2 año	P.V.P unit prom	total 3 año	TOTAL USD
CARTERAS	10.513	57,820	11.1	73,234	11.7	100,314	231,369
BILLETERAS	0.988	12,839	1.0	15,552	1.0	20,204	48,595
MONEDEROS	0.988	12,839	1.0	15,552	1.0	20,204	48,595
MOCHILAS	10.513	136,664	11.1	173,100	11.7	237,107	546,871
							0
		220,163		**277,439**		**377,829**	**875,430**

El incremento en el precio estará dado por el valor de la inflación anual a la fecha. 10.1%

unidad promedio: ver gasto de administracion

Gastos de venta

	1 año	*2 año*	*3 año*
Concepto	***Costo***	***Costo***	***Costo***
*sueldos*12%*	*$12,000*	*13,440*	*15,053*
publicidad y estrategia	*15000*	*20000*	*20000*
transporte	*1200*	*2400*	*2400*
Seguros			
Pagos aduaneros			
Total	***$28,200.0***	***$35,840.0***	***$37,452.8***

ANEXOS 3

CALCULOS

MANODE OBRA DIRECTA

	#	$	
1 año	5	150	9000
2 año	6	165	11890.8
3 año	7	182	15259.86

CALCULO PARA MATERIA PRIMA POR UNIDAD

		# CUEROS	COSTO	$	volumen	**1 AÑO**	
CARTERAS Y MOCHILAS		2	2.5	5.0	18,500	92,500	
BILLETERAS		0.2	2.5	0.5	13,000	6,500	
MONEDEROS		0.1	2.5	0.25	13,000	3,250	
						102,250	8520.833

		# CUEROS	COSTO	$	VOL	**2 AÑO**	
CARTERAS Y MOCHILAS		2	2.75	5.51	22,200	122,211	
BILLETERAS		0.2	2.75	0.55	15,600	8,588	
MONEDEROS		0.1	2.75	0.28	15,600	4,294	
						135,093	11,258

		# CUEROS	COSTO	$	VOL	**3 AÑO**	
CARTERAS Y MOCHILAS		2	3.03	6.06	28,860	174,921	
BILLETERAS		0.2	3.03	0.61	20,280	12,292	
MONEDEROS		0.1	3.03	0.30	20,280	6,146	
						193,358	16,113

CALCULOS COSTOS PRODUCCION PARA CALCULAR PVP

ANEXO #4
PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Presupuesto de Costos de producción
para carteras y mochilas

	1 año	2 año	3 año	
Concepto	**costo total anual**	**costo total anual**	**costo total anual**	
materia prima	*92,500.0*	*122,211.0*	*174,920.6*	
herrajes y otros materiales	*31,500.0*	*36,480.0*	*47,424.0*	
C12 energia electrica	*3,000.0*	*3,600.0*	*4,680.0*	
C13 agua	*240.0*	*288.0*	*374.4*	
mano de obra directa	*11,700.0*	*15,458.0*	*19,837.8*	
*mano de obra indirecta***	*3,900.0*	*4,293.9*	*4,727.6*	
C16 mantenimiento	*600.0*	*600.0*	*600.0*	
*C17 control de calidad***	*3,900.0*	*4,293.9*	*4,727.6*	
C18 depreciación	*2,263.0*	*2,263.0*	*2,263.0*	
TOTAL	***$149,603.00***	***$189,487.84***	***$259,554.99***	$147,340.00
	$147,340.00	***$187,224.84***	***$257,291.99***	

el precio de la materia prima cuero se incrementará anualmente en un 10% que es el equivalente a la inflación anual

Presupuesto de Costos de producción $167,093.00
para billeteras y monederos

	1 año	2 año	3 año
Concepto	**costo total anual**	**costo total anual**	**costo total anual**
materia prima	*9,750.0*	*12,881.7*	*18,437.6*
*otros costos prod**	*10,003.0*	*11,044.9*	*12,645.0*
TOTAL	***$19,753.00***	***$23,926.60***	***$31,082.56***

MANO DE OBRA DIRECTA

Concepto	**cargos**	*AÑO 1*	*AÑO 2*	*AÑO 3*
obreros	*5*	*9,000.00*	*11,890.80*	*15,259.86*
extras	*30%*	*2,700*	*3,567*	*4,578*
		11,700	***15,458***	***19,838***

MANO DE OBRA INDIRECTA

SUPERVISOR	**año 1**	**año 2**	**año 3**	
*sueldos*INF10,1%*	*3,000*	*3,303*	*3,637*	250*12
extras 30%*	*900*	*991*	*1091*	
	$3,900.00	***$4,293.90***	***$4,727.58***	

MANTENIMIENTO 4% del costo de los EQUIPOS

DEPRECIACION

concepto		***%***	*1*	*2*	*3*
Equipos produccion	*18000*	*10*	*1800*	*1800*	*1800*
Computadora	*1200*	*33*	*396*	*396*	*396*
Muebles	*670*	*10*	*67*	*67*	*67*
Total			***2,263***	***2,263***	***2,263***

PARA CALCULOS DE BALANCES

MP	*102,250.0*	*135,092.7*	*193,358.2*	*0.799746584*
MO	*15,600.0*	*19,751.9*	*24,565.4*	*0.1*
Gfa	*7,740.0*	*8,781.9*	*10,382.0*	
	125,590.0	***163,626.5***	***228,305.6***	
depreciacion	*2,263.0*	*2,263.0*	*2,263.0*	
	127,853.0	***165,889.5***	***230,568.6***	

ACUMUL	VS
5,410	12,590
1,221 -	21
211	459
6,842	13,028

ANEXO #5

GASTOS ADMINISTRATIVOS USD

AÑOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1	2	3	TOTAL
SUELDOS	12,000	13,212.0	14,546.4	**39,758**
GASTOS DE OFICINA	360.0	396.0	435.6	**1,192**
COMIDA	2,764.8	3,888.0	5,760.0	**12,413**
TELEFONO	3,600.0	3,960.0	4,360.0	**11,920**
INTERNET	300.0	330.3	363.7	**994**
IMPREVISTOS 5%	756	875	1,037	**2,668**
ARRIENDOS	3,600	3,600	4,680	**11,880**
TOTALES EN USD	**23,381**	**26,261**	**31,183**	**80,825**

ELABORADO POR: Los Autores

la comida incrementa en un 25% obtenido de un estudio demercado

ESTOS GASTOS TIENEN UN INCREMENTOS ANUAL DEL 10.1% EQUIVALENTE A UNA INFLACIÓN ESTIMADA DEL 2002

los arriendos se incrementan de manera bianual en aprox. 30%

COSTOS DE OPERACIÓN

Aplicable a carteras y mochilas

concepto	*1 año*	*2 año*	*3 año*
Costo de produccion	*149,603*	*189,488*	*259,555*
Costo administración	*23,381*	*26,261*	*31,183*
Gastos de venta	*$28,200*	*$35,840*	*$37,453*
Total	***201,184***	***251,589***	***328,191***

costo unitario/cartera -mochila	***$8.09***	***$8.54***	***$8.99***
PVP = + 30% RENTABIL	*$10.51*	*$11.10*	*$11.69*

Aplicable a billeteras y monederos

concepto	*1 año*	*2 año*	*3 año*
Costo de produccion	*19,753*	*23,927*	*31,083*
Costo administración	*23,381*	*26,261*	*31,183*
Costo de venta	*$28,200.0*	*$35,840.0*	*$37,452.8*
Total	***71,334***	***86,028***	***99,718***

costo unitario/monedero, billetera	***$0.8***	***$0.8***	***$0.8***
PVP = + 30% RENTABIL	*$0.99*	*$1.00*	*$1.00*

ANEXO #6
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL	
A. Ingresos Operacionales					
Ventas	220,163	277,439	377,829	875,430	
Total ingresos operacionales	**220,163**	**277,439**	**377,829**	**875,430**	
B. Egresos Operacionales					18,347
Costos de producción					9,173
materia prima	102,250	135,093	193,358	430,701	0.08
herrajes y otrosmateriales	31,500	36,480	47,424	115,404	
C12 energia electrica	3,000	3,600	4,680	11,280	
C13 agua	240	288	374	902	
mano de obra directa	11,700	15,458	19,838	46,996	
mano de obra indirecta**	3,900	4,294	4,728	12,921	
C16 mantenimiento	600	600	600	1,800	
C17 control de calidad**	3,900	4,294	4,728	12,921	
otros costos de produccion	10,003	11,045	12,645	33,693	
Total egresos producción	**167,093**	**211,151**	**288,375**	**666,619**	
Gastos de Administración					
SUELDOS	12,000	13,212	14,546	39,758	
GASTOS DE OFICINA	360	396	436	1,192	
COMIDA	2,765	3,888	5,760	12,413	
IMPREVISTOS 5%	756	875	1,037	2,668	
TELEF E INTERNET	3,900	4,290	4,724	12,914	
ARRIENDOS	3,600	3,600	4,680	11,880	
Total gastos de administración	**23,381**	**26,261**	**31,183**	**80,825**	
Gastos de ventas	**28,200**	**35,840**	**37,453**	**101,493**	
pago participac + imp renta			**697**		
Total egresos operacionales	**218,674**	**273,253**	**357,707**	**848,937**	
C.Flujo Operacional (A- B)	**1,489**	**4,186**	**20,122**	**26,494**	
D. Ingresos no operacionales				0	
Aporte de Accionistas					
Intereses Ganados					
Prestamos BANCARIOS					
Total de ingresos no operacionales	**0**			**0**	
E. Egresos no operacionales				0	
Inversiones de bienes inmuebles					
				113,806	
Pago prestamos accionistas		0	0	0	
Total de egresos no operacionales	**0**	**0**	**0**	**113,806**	
F- Flujo no operacional (D - E)	0	0		0	
G- Flujo neto generado (C + F)	1,489	4,186	20,122	25,797	
H- Saldo inicial en caja	14,415	15,904	20,090		
I- Saldo final en caja (G + H)	**15,904.10**	**20,090.33**	**40,211.89**		

ELABORADO POR: Los Autores

la inversion en maquinas en el tercer año de $6000 se pagará en el año 4

ANEXO #7
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
VENTAS NETAS	220,163	277,439	377,829	875,430
Costos de ventas	169,356	213,414	290,638	673,408
				0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	50,807	64,024	87,191	202,022
Gastos de ventas	28,200	35,840	37,453	101,493
				0
Gastos de administración	23,381	26,261	31,183	80,825
				0
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	-774	1,923	18,556	19,705
Gastos financieros	0	0	0	0
				0
Otros ingresos (egresos) neto				0
				0
UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN	-774	1,923	18,556	19,705
				0
15% participación utilidades	-116	288	2,783	2,956
				0
UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.	-658	1,635	15,772	16,749
				0
Impuesto a la Renta 25%	-165	409	3,943	4,187
				0
				0
				0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-494	1,226	11,829	12,562
				0
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS				0
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	-494	732	12,562	

ELABORADO POR: Los Autores

ANEXO #8

Balance general inicial			
activo		**pasivo**	
activo circulante		**Pasivo circulante**	
Bancos	14415.34	ctas por pagar	0.00
cuentas por cobrar			
subtotal	**14,415.34**	**Pasivo fijo**	
activo fijo		prestamos	0.00
equipo de produccion	18000.00		
equipo de oficinas y ventas	1870.00	**CAPITAL**	
terreno y obra civil	0.00	Capital social	37,863.46
subtotal	**19,870.00**		
Activo diferido	3578.13		
Total activos	**37,863.46**	**Total pasivo +capital**	**$37,863.46**

Constituye el resumen de los calculos realizados anteriormente

** el 5% de imprevistos considerado en los gastos diferidos son financiados por los accionistas*

1795

Balance general al finalizar el 1 año				
activo		**pasivo**		
activo circulante		**Pasivo circulante**		
Bancos	15,904.10	Participacion trabajadores		
cuentas por cobrar	0.00	Impuesto a la Renta		
subtotal	**15,904.10**	ctas por pagar proveed	-	
activo fijo		**Total pasivo circulante**	**-**	
equipo de produccion	$18,000.00	**Pasivo fijo**		
equipo de oficinas y ventas	1,870.00	prestamos	-	
terreno y obra civil				
subtotal	**$19,870.00**	**PATRIMONIO**		
-Depreciacion acumulada	-2,263.00	Capital social	37,863.46	
Total activo fijo	**17,607.00**	Utilidad del ejercicio 1	-774.24	
		Total patrimonio	37,089.22	
Activo diferido	3578.13			
Total activos	**37,089.22**		**$37,089.22**	$0.00

Constituye el resumen de los calculos realizados anteriormente

Balance general al finalizar el 2do año			
activo		**pasivo**	
activo circulante		**Pasivo circulante**	
Bancos	20,090.33	Participacion trabajadores	288.48
cuentas por cobrar	0.00	Impuesto a la Renta	408.69
subtotal	**20,090.33**	ctas po pagar proveed	
activo fijo		Total pasivo circulante	**697.17**
equipo de produccion	$18,000.00	**Pasivo fijo**	
equipo de oficinas y ventas	$1,870.00	prestamos	-
terreno y obra civil			
subtotal	**$19,870.00**	**PATRIMONIO**	
Depreciacion acumulada	-4,526.00	Capital social	37,863.46
Total activo fijo	**$15,344.00**	Utilidad acum ejerc.2	451.82
		Total patrimonio	**38,315.28**
Activo diferido	3578.13		
Total activos	**39,012.46**		**$39,012.46**

Constituye el resumen de los calculos realizados anteriormente

Balance general al finalizar el 3 er año			
activo		**pasivo**	
activo circulante		**Pasivo circulante**	
Bancos	40,211.89	Participacion trabajadores	2,783.36
cuentas por cobrar	-	Impuesto a la Renta	3,943.09
subtotal	**40,211.89**	Cuentas por pagar	6,000.00
activo fijo		Total pasivo circulante	**12,726.45**
equipo de produccion	$24,000.00	**Pasivo fijo**	
equipo de oficinas y ventas	$1,870.00	prestamos	-
terreno y obra civil			
subtotal	**$25,870.00**	**PATRIMONIO**	
Depreciacion acumulada	-6,789.00	Capital social	37,863.46
Total activo fijo	$19,081.00	Utilidad acum ejerc.3	12,281.10
		Total patrimonio	**50,144.56**
Activo diferido	3578.13		
Total activos	**62,871.02**		**$62,871.02**

$0.00

Constituye el resumen de los calculos realizados anteriormente

ANEXO #9

RAZONES FINANCIERAS

RAZON CIRCULANTE= *ACTIVO CIRCULANTE* / *PASIVO CIRCULANTE*

TASA DE LA PRUEBA DEL ACIDO= *ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO* / *PASIVO CIRCULANTE*

TASA DE DEUDA = *DEUDA TOTAL* / *ACTIVO TOTAL*

ROTACION DE INVENTARIO = *VENTAS* / *INVENTARIOS*

ROTACION ACTIVOS TOTALES= *VENTAS ANUALES* / *ACTIVOS TOTALES*

1 ER AÑO			*2 ER AÑO*			*3 ER AÑO*	
15,904.10	***0.00***		*20,090.33*	***28.8***		*40,211.89*	***3.16***
-			*697.17*			*12,726.45*	
15,904.10	***0.00***		*20,090.33*	***28.8***		*40,211.89*	***3.16***
-			*697.17*			*12,726.45*	
0.00	***0.00***		*697.17*	***0.0***		*12,726.45*	***0.20***
37,089.22			*39,012.46*			*62,871.02*	
220,162.80	***0***		*277,439*	***0.0***		*377,829*	***0***
0			*0*			*0*	
220,162.80		***5.94***	*277,439*	***7.1***		*377,829*	***6.01***
37,089.22			*39,012.46*			*62,871.02*	

ANEXO #9

CALCULO DE VPN Y LA TIR

Inversión inicial	*$37,863.46*		
Flujo neto de efectivo, 1-3 años	*$15,904.10*	*$20,090*	*$40,212*
valor de salvamento	*$13,028.00*		

FNE	*15,904*	*20,090*	*40,212*
	1 año	*2 años*	*3 años*

$37,863.46

TMAR= *26%*

VPN = - $37,863.46 + 15,904 / (1+0,26)[1] + 20,090 / (1+0,26)[2] + 53,240 / (1+0,26)[3]

VPN = - $37,863.46 + 15,904 / 1.26 + 20,090 / 1.588 + 53,240 / 2.000

VPN = - $37,863.46 + 12,622.30 + 12,654.53 + 26,614.94

VPN = - $37,863.46 + 51,891.77

VPN = ***$14,028***

Haciendo que VPN =0 se calcula la TIR

FNE1=FNE2=FNE3=FNE4=FNE5

TIR

$$0 = \frac{FNE1}{(1+i)} + \frac{FNE2}{(1+i)2} + \frac{FNE3}{(1+i)3} + VS$$

SONDEO		POTENCIA				
37,863	15,904	1.451	10960.8	*inver.inicial*	*(37,864.00)*
	20,090	2.105401	9542.3	*FNE1*	*15,904.10*
	40,212	3.054936851	13162.9	*FNE2*	*20,090.33*
	13,028	3.054936851	4264.6	*FNE3+VS*	*53,239.89*
				TIR CALCUL	*45.2175%*
			37,931		

TIR

45.22% *su recuperacion en este proyecto es MAYOR que lo que proporcionaria una inversión bancaria sin inflacion.*

Calculo de la TMAR

TMAR= *i + f + if*

i = inflación= *10.1%* *anual hasta dic.2002*
f= factor de riesgo=14% *equivalente a la tasa bancaria activa promedio*

TMAR = *0.101 + 0.14 + 0.101*0.14*

TMAR = *0.25514* 0.01414

TMAR = *0.26*

TMAR = *26%*

ANEXO #10

ANALISIS DE SENSIBILIDAD-10% VENTAS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
VENTAS NETAS	198,147	249,695	340,046	787,887
Costos de ventas	169,356	213,414	290,638	673,408
				0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	28,791	36,280	49,408	114,479
Gastos de ventas	28,200	35,840	37,453	101,493
				0
Gastos de administración	23,381	26,261	31,183	80,825
				0
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	-22,791	-25,821	-19,227	-67,838
Gastos financieros	0	0	0	0
				0
Otros ingresos (egresos) neto				0
				0
UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN	-22,791	-25,821	-19,227	-67,838
				0
15% participación utilidades	-3,419	-3,873	-2,884	-10,176
				0
UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.	-19,372	-21,948	-16,343	-57,663
				0
Impuesto a la Renta 25%	-4,843	-5,487	-4,086	-14,416
				0
				0
				0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-14,529	-16,461	-12,257	-43,247
				0
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS				0
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	-14,529	-30,990	-43,247	

ELABORADO POR: Los Autores

	10%	
220,163	22,016	198,147
277,439	27,744	249,695
377,829	37,783	340,046

ANEXO # 11
ANALISIS DE SENSIBILIDAD-20% VENTAS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
VENTAS NETAS	176,130	221,951	302,263	700,344
Costos de ventas	169,356	213,414	290,638	673,408
				0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6,774	8,537	11,626	26,936
Gastos de ventas	28,200	35,840	37,453	101,493
				0
Gastos de administración	23,381	26,261	31,183	80,825
				0
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	-44,807	-53,565	-57,010	-155,381
Gastos financieros	0	0	0	0
				0
Otros ingresos (egresos) neto				0
				0
UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN	-44,807	-53,565	-57,010	-155,381
				0
15% participación utilidades	-6,721	-8,035	-8,552	-23,307
				0
UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.	-38,086	-45,530	-48,459	-132,074
				0
Impuesto a la Renta 25%	-9,521	-11,382	-12,115	-33,019
				0
				0
				0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-28,564	-34,147	-36,344	-99,056
				0
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS				0
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	-28,564	-62,712	-99,056	

ELABORADO POR: Los Autores

	20%	
220,163	44,033	176,130
277,439	55,488	221,951
377,829	75,566	302,263

ANEXO #12
ANALISIS DE SENSIBILIDAD + 20% VENTAS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
VENTAS NETAS	242,179	305,183	415,612	962,973
Costos de ventas	169,356	213,414	290,638	673,408
				0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72,823	91,768	124,974	289,565
Gastos de ventas	28,200	35,840	37,453	101,493
				0
Gastos de administración	23,381	26,261	31,183	80,825
				0
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	21,242	29,667	56,339	107,248
Gastos financieros	0	0	0	0
				0
Otros ingresos (egresos) neto				0
				0
UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN	21,242	29,667	56,339	107,248
				0
15% participación utilidades	3,186	4,450	8,451	16,087
				0
UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.	18,056	25,217	47,888	91,161
				0
Impuesto a la Renta 25%	4,514	6,304	11,972	22,790
				0
				0
				0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	13,542	18,913	35,916	68,370
				0
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS				0
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	13,542	32,455	68,370	

ELABORADO POR: Los Autores

	10%	
220,163	242,179	242,179
277,439	305,183	305,183
377,829	415,612	415,612

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw Hill, 1994.

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UN ENFOQUE INTEGRADO. Pedro Briceño, Editorial McGraw Hill, 1996.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE ARTESANÍAS DEL ECUADOR. Proyecto de competitividad de artesanías del Ecuador, con auspicio de Ministerio de Comercio Exterior, industrialización y pesca; Proyecto BIRF –MICIP; INCAE; Cuenca, 2001

CAMARA ECUATORIANA DE CALZADO, CUERO Y CONEXOS www.camec.org www.leatherxpo .com

COMO CREAR SU PROPIA EMPRESA. Manuel Ludevid y Monserrat Ollé, Editorial Marcombo Boixaren, 1996.

CONAMYPE ESTUDIO DEL SUB-SECTOR CUERO Y CALZADO Presentado a: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE Técnicos responsables: Lics: Claribel Salinas Guillermo Angulo San Salvador, Agosto 2001

CONTROL DE CALIDAD TOTAL : CLAVES, METOLOGIA Y ADMINISTRACIÓN PARA EL EXITO. Sarv Singh Soin, Editorial McGraw Hill, 1997.

DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACION , IMPLEMENTACION Y CONTROL. Philip Kotler, Editorial Prentice Hall, 1993.

FUNDAMENTOS DE MARKETING. Stanton, Etzel, Walker, Editorial McGraw Hill, 1996.

INGENIERÍA ECONÓMICA . Leland T. Blank, Anthony J. Tarquin, Tercera edición Editorial McGraw Hill, 1992.

LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA: CONSEJOS PRÁCTICOS PARA SU PUESTA EN MARCHA. Manuel Bermejo, Isabel Rubio, Ignacio de la Vega, Editorial McGraw Hill, 1994.

MANUAL DE ISO 9000. Robert W. Peach. Editorial McGraw Hill, 1999.

MARKETING DE SERVICIOS : CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS. Marcos Cobra y Flavio Zwarg, Editorial McGraw Hill, 1995.

PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COTIDIANAS. Cristopher R. Melburg, Editorial Panorama, 1997.

PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Nassir Sapag Ch. y Reinaldo Sapag Ch. Editorial McGraw Hill, 1995.

PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Stewart Myers, Editorial McGraw Hill, 1993.

PRINCIPALES EMPRESAS ENCUESTADA.

CALZADO CÁCERES. Sra. Ximena Cáceres. Quito-Ecuador.

CALZADO G&M. Xavier Guerrero. calzado_gym@yahoo.com. Ambato-Ecuador.

CALZADO INDUSTRIALES S.A. Lic. Francisco Ramírez. Quito-Ecuador. www.calzadoindustriales.com

CUERO TRUZ. http://openostrichgroup.8m.com, Guayaquil-Ecuador.

CURTIDURÍA "EL PORVENIR". porvenir@terra.com.pe Sra. Clara Chávez. Jr. Conchucos 637, Lima-Perú.

EL TALLER. John Córdova. Ambato-Ecuador.

FRANSANI. Francisco Sánchez. fransanchez@yahoo.com Ambato-Ecuador.

MANUFACTURAS DE ARTÍCULOS DE CUERO JAEL. Ing. Hernán Mena. Quito-Ecuador.

MANUFACTURAS FLORES HARO CIA. LTDA. Flavio flores Haro. caflores@interactive.net.ec Quito-Ecuador.

TENERÍA SAN JOSÉ CIA. Ltda. Ambato Ecuador.

VECACHI. Milton Peñaloza. Ambato-Ecuador.