



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE
LA TENERÍA SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

MANUEL ALCÍVAR TORRES SOLANO

DIRECTORA:

ING. MIREYA LANDACAY

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2011

Ing. Mireya Landacay
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el egresado en Ingeniería en Administración de Empresas Sr. MANUEL ALCÍVAR TORRES SOLANO, sobre el tema: “PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA TENERÍA SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, ha sido cuidadosamente revisado por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Ambato, marzo del 2011

.....
Ing. Mireya Landacay
DIRECTORA

A G R A D E C I M I E N T O

Expreso mi más sincero agradecimiento, en primer lugar a mi esposa, a mi apreciada Directora de Tesis, y a todos aquellos que con su apoyo incondicional aportaron sabiamente para el desarrollo del presente trabajo.

Manuel

DEDICATORIA

A nuestro Señor Todopoderoso.

Especialmente a mi esposa, a mis hijos, mis seres queridos que sacrificaron su tiempo y espacio, quienes con su apoyo motivaron la realización del presente trabajo de investigación.

Manuel

AUTORÍA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y propuestas expuestos en este proyecto de tesis, me corresponden exclusivamente y, patrimonio intelectual de la misma, a la Universidad Técnica Particular de Loja”.

.....
MANUEL ALCÍVAR TORRES SOLANO
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, MANUEL ALCÍVAR TORRES SOLANO, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad".

.....
MANUEL ALCÍVAR TORRES SOLANO
AUTOR

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
CERTIFICACIÓN.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AUTORIA.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. Análisis situacional de la tenería San José.....	5
1.1. Historia y definición estratégica de la tenería San José.....	5
1.1.1. Historia.....	5
1.1.2. Visión.....	6
1.1.3. Misión.....	6
1.1.4. Principios y Valores	6
1.1.4.1. Valores Corporativos.....	6
1.1.4.2. Valores Personales.....	7
1.2. Objetivos y Acciones Estratégicas	8
1.3. Marco Legal.....	9
1.4. Estructura Organizativa.....	9
1.4.1. Estructura Funcional.....	9
1.5. Localización de la tenería San José.....	9
1.6. Definición del problema.....	13
1.6.1. Oportunidad.....	14
CAPÍTULO II	
2. Estudio de Mercado.....	15
2.1. Análisis Macroeconómico.....	15
2.2. Análisis Microeconómico.....	17
2.2.1. Evolución de las exportaciones de cuero.....	18
2.2.1.1. Evolución de las exportaciones totales de cuero.....	18
2.2.1.2. Subsector de cuero y pieles.....	19
2.2.1.3. Subsector de calzado.....	20
2.2.2. Principales Mercados	21
Destinos de las exportaciones ecuatorianas de cuero y pieles.	21
2.3. Demanda actual total de cuero en Tungurahua.....	23
2.3.1. Demanda Proyectada.....	25
2.4. Análisis Situacional de la Oferta en Tungurahua.....	25

2.4.1.	Análisis FODA de las tenerías de Ambato.....	26
2.4.2.	Análisis de la oferta existente.....	28
2.4.3.	Determinación de la oferta	29
2.4.3.1.	Volumen de producción de cuero de la tenería San José y sus competidores en Ambato.....	30
2.4.3.2.	Principales tenerías a nivel nacional.....	32
2.4.3.3.	Proyección de la oferta de producción.....	35
2.4.3.4.	Balance de la Demanda – Oferta	36
2.4.3.5.	Mercado Meta	37
2.4.3.6.	Clientes Potenciales.....	38
2.5.	Estudio de la industria, análisis comparativo y de las fuerzas de Porter.....	38
2.5.1.	Distribución de la producción de Cuero en Ambato.....	38
2.5.2.	Análisis de las Fuerzas de Porter	39
2.5.2.1.	Competidores Potenciales.....	40
2.5.2.2.	Competencia Actual.....	40
2.5.2.3.	Productos Sustitutos.....	40
2.5.2.4.	Proveedores de insumos.....	41
2.5.2.5.	Clientes.....	41
2.6.	Metodología de la investigación de mercado.....	41
2.6.1.	Objetivo Generales.....	42
2.6.2.	Objetivos Específicos.....	43
2.7.	Definición del cliente.....	43
2.8.	Comportamiento del consumidor.....	43
2.9.	Mercado objetivo	44
2.10.	Variables e ítems a considerar	45
2.11.	Necesidades de Información.....	46
2.12.	Muestreo.....	47
2.13.	Criterio para la estratificación de la muestra.....	48
2.13.1.	Población.....	48
2.13.2.	Muestra.....	48
2.14.	Resultados de la investigación de mercado.....	49
2.14.1.	Análisis de la demanda de cuero.....	49
2.15.	Determinación del tamaño óptimo del proyecto.....	61
 CAPÍTULO III		
3.	Proceso de producción.....	62
3.1.	Descripción del proceso de fabricación del cuero.....	62
3.1.1.	Anatomía de la piel.....	62
3.1.1.1.	Recepción de pieles.....	62
3.1.1.2.	Tipos de pieles.....	64
3.1.2.	Desarrollo del procesamiento del cuero.....	64
3.1.3.	Flujograma de procesos.....	67
3.1.4.	Factores relevantes que determinan la adquisición de maqui-	

naria y equipo.....	69
3.1.5. Maquinaria y equipo a utilizar.....	69
3.1.6. Impacto Ambiental.....	70
3.1.6.1. Reciclaje del baño residual del pelambre.....	71
3.1.6.2. Reciclaje del baño residual de curtición.....	72
3.1.6.3. Medición del impacto del proceso productivo.....	73
3.2. Capacidad instalada de la tenería San José.....	75
 CAPÍTULO IV	
4. Estudio económico y evaluación.....	76
4.1. Generalidades.....	76
4.2. Inversión Total.....	76
4.3. Costo de Producción.....	77
4.4. Gastos administrativos y ventas.....	79
4.5. Presupuesto de ventas.....	81
4.6. Punto de equilibrio.....	82
4.7. Estado de Resultados Proyectado.....	84
4.8. Flujo de Caja Proyectado.....	85
4.9. Balance General Proyectado.....	88
4.10 Evaluación del Proyecto.....	90
 CAPÍTULO V	
5. Propuesta de fortalecimiento en el área de ventas.....	93
5.1. Metas Principales.....	93
5.2. Estrategias de mercado.....	93
5.2.1. Producto.....	94
5.2.1.1. Cadena de valor de la tenería San José.....	94
5.2.2. Plaza.....	96
5.2.3. Promoción y Publicidad.....	97
5.2.4. Precio.....	98
5.2.5. Servicio de atención al cliente.....	100
5.3. Posicionamiento de la empresa.....	100
5.3.1. Estrategias.....	100
 Conclusiones.....	 102
Recomendaciones.....	104

CUADROS

Cuadro 1.	Valores corporativos y personales.....	7
Cuadro 2.	Exportaciones del sector ecuatoriano del cuero.....	19
Cuadro 3.	Evolución de exportaciones de cuero y pieles.....	20
Cuadro 4.	Evolución de exportaciones de calzado.....	21
Cuadro 5.	Demanda del cuero en Tungurahua.....	24
Cuadro 6.	Participación de las tenerías en el mercado en porcentajes.....	28
Cuadro 7.	Principales líneas de cuero.....	30
Cuadro 8.	Volumen de producción y ventas de cuero de las principales tenerías de la ciudad de Ambato.....	31
Cuadro 9.	Demanda vs. Oferta de cuero para calzado en Tungurahua....	37
Cuadro 10.	Artesanos que utilizan cuero en Ambato.....	44
Cuadro 11.	Empresas productoras de calzado en Ambato.....	45
Cuadro 12.	Reciclaje del baño residual de pelambre.....	73
Cuadro 13.	Matriz de impacto ambiental.....	74
Cuadro 14.	Plan de inversiones de la tenería San José.....	76
Cuadro 15.	Costo de producción: pieles sin procesar.....	77
Cuadro 16.	Costo de Producción: Químicos.....	78
Cuadro 17.	Costos de Producción: Agua, Luz, Teléfono.....	78
Cuadro 18.	Costos de Producción: Mano de Obra Directa.....	78
Cuadro 19.	Costos de Producción: Mano de Obra Indirecta.....	79
Cuadro 20.	Costos de Producción: Depreciaciones.....	79
Cuadro 21.	Gastos Administrativos: Sueldos.....	79
Cuadro 22.	Gastos Administrativos: Depreciaciones.....	80
Cuadro 23.	Gastos de Ventas: Sueldos.....	80
Cuadro 24.	Gastos de Ventas: Publicidad.....	81
Cuadro 25.	Gastos de Ventas: Comisiones.....	81
Cuadro 26.	Ventas presupuestadas.....	81
Cuadro 27.	Punto de equilibrio.....	82
Cuadro 28.	Estado de resultados proyectado.....	84
Cuadro 29.	Flujo de caja proyectado.....	85
Cuadro 30.	Costo promedio ponderado del capital.....	87
Cuadro 31.	Balance General Proyectado.....	88
Cuadro 32.	Costos Fijos y Variables.....	99
Cuadro 33.	Variables que influyen sobre el precio.....	99

GRÁFICOS

Gráfico 1.	Organigrama estructural de la tenería San José.....	11
Gráfico 2.	Organigrama funcional de la tenería San José.....	12
Gráfico 3.	Volumen de producción cuero y ventas en dólares.....	13

Gráfico 4.	Destinos de las exportaciones de cueros y pieles.....	22
Gráfico 5.	Demanda proyectada de cueros para calzado.....	25
Gráfico 6.	Volumen de producción de cueros.....	30
Gráfico 7.	Volumen de producción de las tenerías de Ambato en número de cueros al año.....	31
Gráfico 8.	Ubicación de las principales tenerías a nivel nacional por provincias en porcentajes.....	34
Gráfico 9.	Proyección de la oferta en número de cueros.....	36
Gráfico 10.	Demanda Insatisfecha proyectada en número de cueros.....	37
Gráfico 11.	Producción de cuero en Ambato.....	38
Gráfico 12.	Fuerzas competitivas de Porter de la tenería San José.....	39
Gráfico 13.	Flujo de Información.....	47
Gráfico 14.	Compras de los productores que utilizan cuero por provincias..	50
Gráfico 15.	Producción mensual de pares de zapatos.....	51
Gráfico 16.	Tipos de cueros más utilizados.....	53
Gráfico 17.	Colores preferidos por los fabricantes.....	54
Gráfico 18.	Formas de pago del cuero adquirido.....	55
Gráfico 19.	Participación de las tenerías de Ambato en las compras de los productores.....	56
Gráfico 20.	Dificultades en la adquisición del cuero.....	57
Gráfico 21.	Medio utilizado para realizar sus compras de cuero.....	58
Gráfico 22.	Compras en otras provincias.....	59
Gráfico 23.	Motivos para cambiar de proveedor.....	60
Gráfico 24.	Procedencia de las pieles utilizadas para hacer cuero.....	63
Gráfico 25.	Flujograma de procesos.....	67
Gráfico 26.	Punto de equilibrio.....	83
Gráfico 27.	Cadena de valor de la tenería San José.....	95

BIBLIOGRAFÍA 106

ANEXOS

Anexo 1.	Encuesta aplicada en la investigación.....	107
Anexo 2.	Grandes proyectos existentes en la región.....	111
Anexo 3.	Conectiva interna y externa de la ciudad de Ambato.....	112
Anexo 4.	Publicidad para televisión y radio.....	113
Anexo 5.	Vallas publicitarias.....	114
Anexo 6.	Diseño de página web.....	115
Anexo 7.	Tríptico.....	116
Anexo 8.	Folleto.....	118

INTRODUCCIÓN

Pocas son las actividades ancestrales que han sobrevivido al desarrollo humano con las mismas condiciones de su origen. Por una coincidencia el hombre primitivo colocó sobre el tronco de un árbol caído una piel y observó que duraba mucho más tiempo y se conservaba el pelo en la piel.

El hombre se ha dedicado a trabajar desde tiempos muy remotos con el cuero y en forma creativa lo ha convertido en una serie de objetos útiles y confortables.

La importancia histórica y física que ha significado el procesamiento del cuero para mejorar las condiciones de vida de las personas, al ser usado como medio para cubrirse de las condiciones climáticas, es evidente. En el Ecuador como en muchos países se utiliza el cuero en sectores industriales para generar productos, la calidad y cantidad producida depende del desarrollo de la industria local.

La industria que se encarga de la producción del cuero se denomina *curtiduría*, puesto que el proceso que implica mejorar la textura, el efecto del tacto y el color del cuero se realiza mediante el proceso de curtido, en nuestro país existen varias empresas dedicadas a esta labor, en donde el 69% aproximadamente se encuentran asentadas en el centro del país, específicamente en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, industria tan importante que abastece a los fabricantes de calzado, confeccionistas de prendas de vestir, accesorios para vestir (*carteras, bolsos*), a la industria automotriz, etc. ¹

¹ CORPEI, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. 2008.

La industria del cuero en la provincia de Tungurahua es una prioridad para el desarrollo local y regional, por cuanto crea puestos de trabajo tanto en el ámbito administrativo así como a nivel operativo o de planta.

Con las necesidades cada vez más cambiantes que nos toca vivir se hace imprescindible que constantemente se esté innovando la tecnología en la producción. Estableciendo nuevas técnicas de producción y comercialización se podrá elevar el nivel de calidad de la industria logrando mayor competitividad. Por ello, es necesario generar ventajas competitivas que permitan a las industrias crecer y desarrollarse sostenidamente.

La elaboración de un plan de fortalecimiento en el área de ventas para la tenería San José, permitirá mejorar y establecer técnicas de comercialización, incrementar la participación dentro del mercado, satisfacer a los clientes y proyectar a la empresa hacia un futuro de reconocimiento local, nacional y tal vez internacional.

Un plan de fortalecimiento en el área de ventas tratará de establecer parámetros de decisión que implican sugerir alternativas de producción y comercialización siguiendo la línea del proceso de globalización; en donde la empresa debe proporcionar productos de calidad que traten de tener una relación importante con los costos de producción y el precio de venta, además de las exigencias que actualmente se están poniendo como requisitos para vender como es el caso de las Certificaciones ISO 9001-2000, todo este ambiente competitivo nos exige realizar este trabajo.

Con el fin de orientar esta investigación se hace necesario mencionar que se ha fundamentado en el enfoque del paradigma cualitativo, el mismo que estará situado en el descubrimiento de la hipótesis planteada asumida en la realidad existente.

La presente investigación será llevada a cabo bajo la modalidad de investigación de campo, ya que la misma se realizará en el lugar donde se producen los acontecimientos, es decir la tenería San José; de modo que existirá la oportunidad de estar en contacto directo con la realidad y obtener la información de acuerdo con los objetivos de la misma. Así mismo la investigación bibliográfica documental, porque se ha profundizado en diferentes enfoques, teorías, criterios y conceptos de varios autores basándose en fuentes primarias y secundarias que servirán de ayuda para fundamentar la presente.

Este estudio se basará en el método inductivo y de observación. En términos generales el método inductivo es el que va de lo particular a lo general, es decir que partiendo de cosas particulares permite llegar a conclusiones generales; pues una ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas.

Tomando como referencia este criterio se deduce y analiza que la investigación realizada estará bajo este parámetro ya que se ha detectado ciertas falencias dentro de la tenería, razón por la cual se hace necesario seguir un camino partiendo de enlaces observados entre los hechos suscitados para llegar a encontrar las relaciones ligadas con la organización, es decir el universo a investigar.

En el desarrollo de este plan, se establece un problema, el cual se engloba en los capítulos del presente trabajo, con el propósito de tenerlo claro y de esta manera proponer alternativas de solución al mismo. A continuación se presenta las ideas centrales que cada capítulo tratará:

El capítulo uno trata la historia, misión, visión de la empresa, así como los principios y valores corporativos, estructura organizativa y funcional de la compañía y el problema de investigación.

El capítulo dos consiste en la investigación de mercado, el análisis situacional del sector cuero en el Ecuador, perfil de los consumidores de cuero, fuerzas competitivas de Porter, etc.

El capítulo tres describirá el proceso necesario para la producción de cuero, maquinaria utilizada, impacto ambiental, etc.

El capítulo cuatro, se refiere a la factibilidad económica, proyecciones de ventas, costos de producción, punto de equilibrio, estados de resultados y flujos de caja, conclusiones y recomendaciones. Además en esta sección se establece la evaluación del proyecto mediante los indicadores como: Tasa Interna de Retorno (*TIR*), Valor Actual Neto (*VAN*), Periodo Real de Recuperación de la inversión (*PRR*) y Tasa Costo/Beneficio (*C/B*)

En el capítulo cinco se describen las metas y estrategias necesarias propuestas para poner en marcha el proyecto, la cadena de valor de la Tenería San José se describe en esta sección de la investigación.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA TENERÍA SAN JOSÉ

1.1. HISTORIA Y DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA TENERÍA SAN JOSÉ

1.1.1. Historia

La tenería San José fue constituida como compañía de responsabilidad limitada el 12 de mayo de 1977, comenzando su producción efectiva en el mes de febrero de 1979.

Gracias al esfuerzo de sus directivos han transcurrido estos 32 años en cuya historia se escriben páginas de éxitos y fracasos. Hechos trascendentales han sucedido en el camino. Un incendio en el área de acabados en el año 1982, un premio Internacional a la calidad logrado en Brasil en 1985, el fallecimiento de su inspirador Don José Zurita Paredes en 1989, un golpe de suerte, en 1993, año en que la empresa logra renovar gran parte de su maquinaria con tecnología de punta y posteriormente en 1996 en que completa su equipo con maquinaria moderna y comienza una nueva etapa en su desarrollo.

Efectivamente, la tenería San José, se inserta como la primera curtiembre ecuatoriana en asumir mitológicamente, el reto de la “*Cultura de Calidad*”, tan necesaria en el nuevo contexto de competencia internacional, apertura de frontera y globalización de la economía.

Dentro de este desafío, miran con optimismo el futuro y se esfuerzan para que la empresa se consolide como la mejor curtiembre especializada en productos

de cuero de capellada en el país. Además, comienza su Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad Total (*PMCT*), lo cual significa el aseguramiento de su existencia misma y por consiguiente la prosperidad de todo el personal involucrado en la empresa.

1.1.2. Visión

“Ser líder en la producción y comercialización de cuero para calzado con productos de calidad, a precios equitativos, a través de una correcta administración y aprovechamiento de todo su potencial de producción, el menor impacto ambiental en su proceso y generar justos rendimientos a sus accionistas”.

1.1.3. Misión

“La misión de la tenería San José es procesar pieles para ofrecer a sus clientes cueros de óptima calidad al menor costo posible que satisfagan plenamente sus exigencias, contribuyendo a su desarrollo y al bienestar de todas las personas que hacen esta empresa”.

1.1.4. Principios y Valores

1.1.4.1. Valores Corporativos

La estructura administrativa y la planificación de cada una de las actividades, conlleva a determinar un grupo de valores que se deben aplicar al interior de la tenería San José, los cuales se detallan a continuación:

- **Honestidad.-** Actuando con honestidad y justicia podemos contribuir al desarrollo de la organización.

- **Responsabilidad.-** Mostrar una actitud responsable en todas las tareas asignadas para contribuir al progreso de la organización.
- **Respeto.-** Están inmersos todos quienes laboran o trabajan en una organización a guardarse respeto entre sí.
- **Disciplina.-** Debe estar presente en todos los campos de la organización, permitiendo calidad en el trabajo y servicio al cliente.

1.1.4.2. Valores Personales

Los valores (ver cuadro 1) que deben tener los colaboradores de la tenería San José para coadyuvar al crecimiento y desarrollo de la misma son los siguientes:

- **Autoestima.-** El valorarnos a nosotros mismos, sentir amor y cariño por la vida que tenemos.
- **Comunicación.-** Expresarnos libre y espontáneamente y respetar sus mensajes con respeto.
- **Libertad.-** Para actuar sin ataduras y forjar nuestro futuro.
- **Reciprocidad.-** Actuar de buena fe, compartiendo y colaborando con la empresa en que trabaja.
- **Responsabilidad.-** Actuar con responsabilidad en la empresa, para lograr el desarrollo y el éxito.

Cuadro 1.
Valores corporativos y personales

VALORES CORPORATIVOS	Importantes	Muy Importantes
Honestidad	X	
Responsabilidad	X	
Respeto		X
Disciplina		X
VALORES PERSONALES		
Autoestima		X
Comunicación	X	
Libertad	X	
Reciprocidad	X	
responsabilidad		X

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Manuel Torres

1.2. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

➤ OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- Implementar tecnología de punta.

➤ Acciones estratégicas

- Reestructurar la distribución física de la planta.
- Actualizarse permanentemente.
- Ofrecer las garantías para su desarrollo.

➤ OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- Efectuar el plan de fortalecimiento, mejorando el mercado del cuero de la tenería San José en la ciudad de Ambato.

➤ Acciones estratégicas

- Ofrecer productos de calidad.
- Ofrecer precios competitivos.
- Brindar mayor información de nuestros productos en la página Web a nuestros clientes y aquellos interesados en el producto, con el objeto de captar más mercado.

➤ OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

- Contar con personal capacitado en la empresa.

➤ Acciones estratégicas

- Capacitación permanente.
- Ascensos.
- Remuneración e incentivos de acuerdo a su desempeño.

1.3. MARCO LEGAL

La tenería San José es una empresa industrial de Compañía de Responsabilidad Limitada, dedicada al procesamiento y fabricación de cuero para calzado, predominando la labor manual, en virtud de lo cual para su funcionamiento está aprobada y amparada en la ley de la Superintendencia de Compañías, Contrato Social No. 13387, inscrita en el Registro Mercantil de fecha 12 de junio de 1.977, que en su artículo textual dice: *“Esta Ley ampara a los artesanos, que se dedican en forma individual y colectiva, a la producción de bienes y servicios, que transforman la materia prima con predominio manual y auxilio de maquinaria o herramientas. Para su legal funcionamiento cuenta con el Número del Registro Único de Contribuyentes (RUC), 1890053676001 y Número de Afiliación patronal al IESS, 05036059”*.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El proceso administrativo y productivo de la tenería San José, considerando todas sus áreas presenta el siguiente organigrama estructural (*ver gráfico 1*).

1.4.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL

Respecto a las funciones y actividades que realizan cada una de las áreas, se presenta el siguiente organigrama funcional (*ver gráfico 2*).

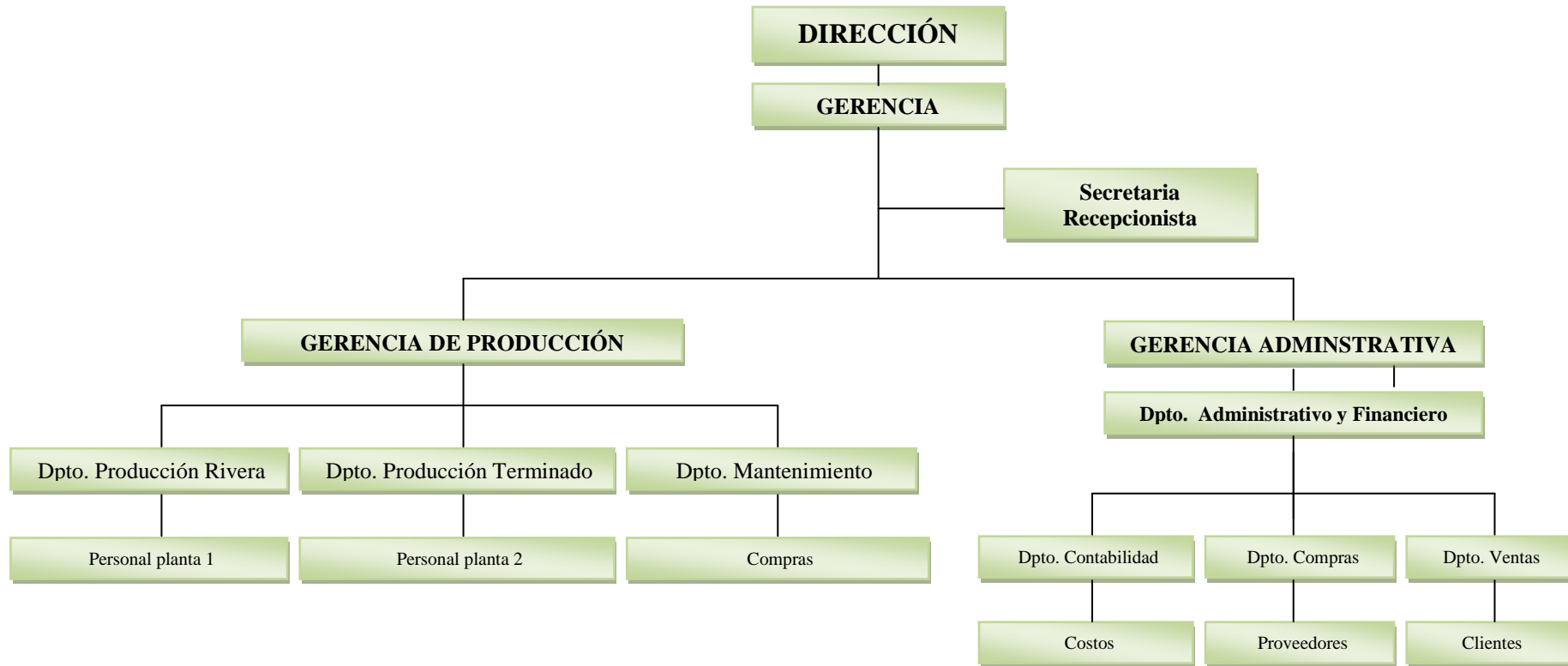
1.5. LOCALIZACIÓN DE LA TENERIA SAN JOSÉ

La tenería San José está ubicada en la panamericana Norte Km. 4^{1/2} sector de Izamba, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua; éste es el sector más óptimo para este tipo de actividad, ya que se encuentra a las afueras de la ciudad, cerca a una vía de acceso importante, con facilidad para obtener

servicios de las empresas ubicadas en el parque industrial de Ambato (*ver anexo 2 y 3*).

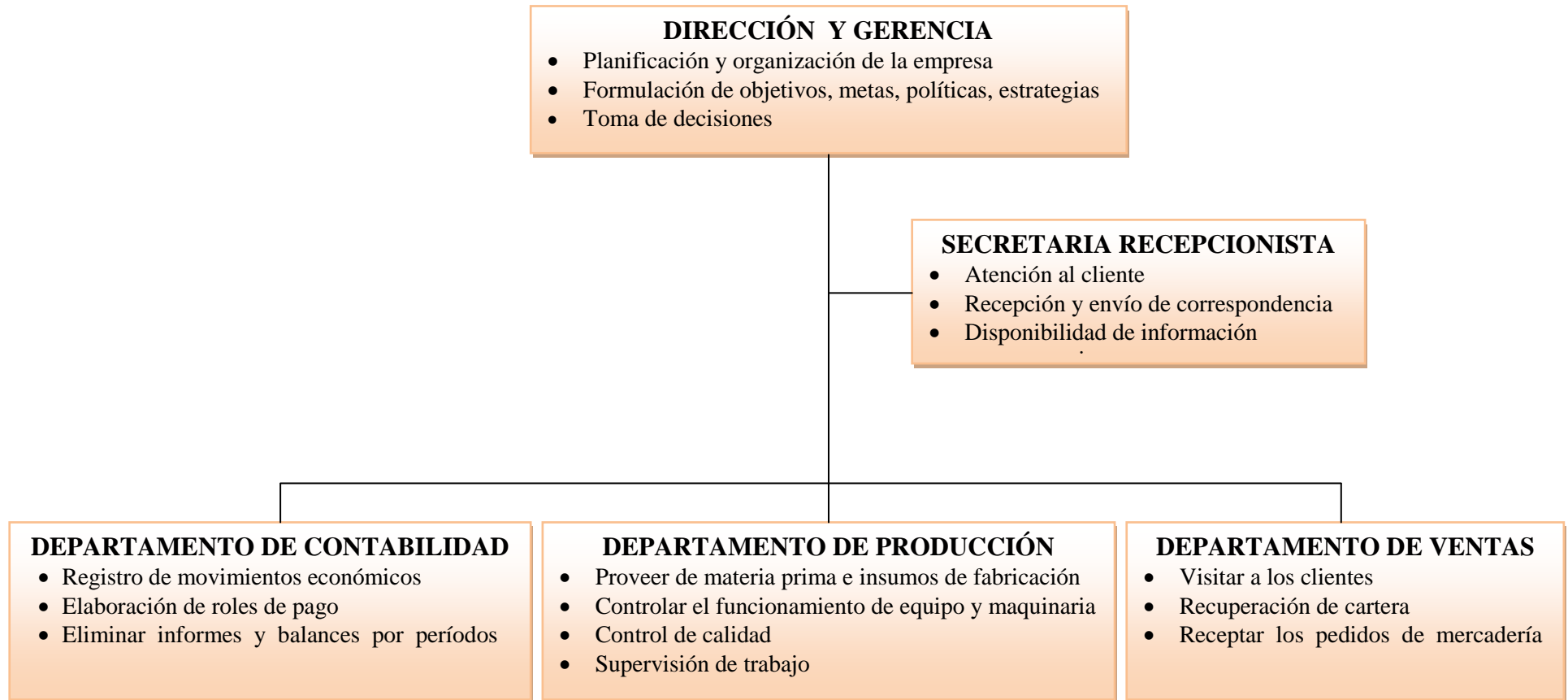
La ubicación de la tenería San José es estratégica logísticamente hablando, puesto que al estar localizada en la provincia de Tungurahua, provincia que está en el centro del país, la cual se caracteriza por tener sistemas internos y externos de comunicación importantes a nivel transporte, puesto que por ella deben transitar todos aquellos que viajen de la sierra norte al sur o viceversa, tiene conexiones terrestres con provincias de la costa y el oriente, por ello muchos proyectos de infraestructura se ha localizado en esta región del Ecuador, significando esto para la provincia de Tungurahua y especial para Ambato, cuantiosos beneficios en el sector comercial, industrial, de servicios y especial del mejoramiento del nivel de vida de los habitantes (*ver anexos 2 y 3*), estos motivos justifican la localización de la tenería San José en Tungurahua.

Gráfico 1.
Organigrama Estructural de la tenería San José



Fuente: Tenería San José
Elaborado por: Manuel Torres

Gráfico 2.
Organigrama Funcional de la tenería San José

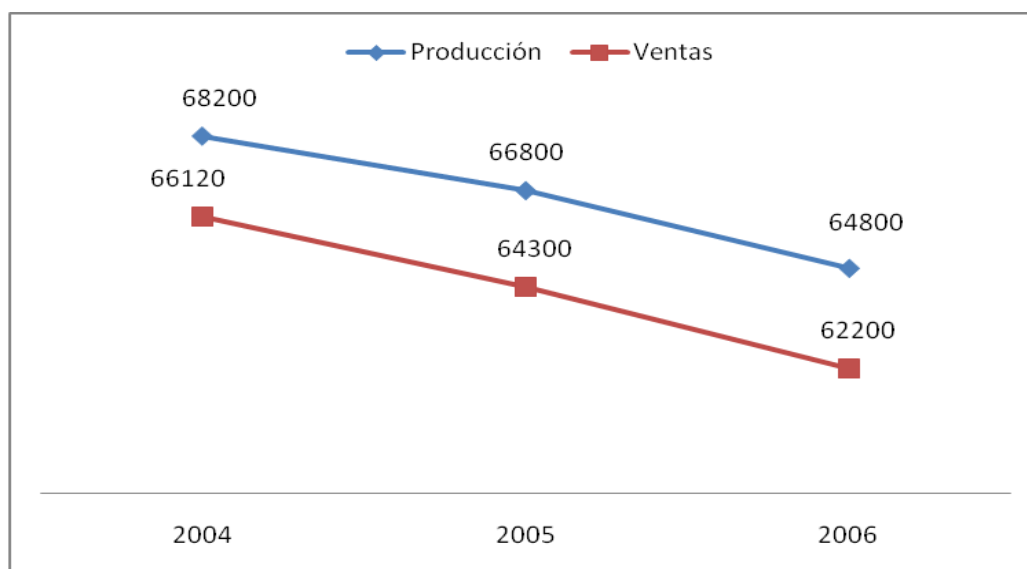


Fuente: Tenería San José
Elaborado por: Manuel Torres

1.6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con datos existentes de ventas de años anteriores de la tenería San José, se puede apreciar una disminución en el volumen de producción y ventas como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 3.
Tenería San José
Volumen de producción de cuero y ventas en dólares
2004-2006



Fuente: Tenería San José, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

Motivo por el cual es necesario efectuar un análisis y evaluación más detallada para con ello establecer alternativas frente a esta problemática que permitan el aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta la empresa.

La situación actual de la tenería San José hace necesario determinar más puntualmente las causas que han limitado este crecimiento en las ventas, para lo cual se considera los siguientes aspectos:

a) Recursos Humanos

- Falta de comunicación.
- Inestabilidad laboral.
- Personal no calificado.
- Falta de incentivos.

b) Recursos Económicos

- Recuperación de cartera.
- Inversión de capital en productos químicos de poca utilización.
- Inestabilidad económica.

1.6.1. Oportunidad

De acuerdo al problema mencionado anteriormente, al interior de la tenería San José, se deben superar los inconvenientes internos, creando un ambiente de trabajo agradable, y contando con la colaboración de todos en fabricar un producto de calidad, en sus diferentes tipos, de acuerdo con las tendencias del mercado, con lo que le permitirá tener una mayor aceptación de los clientes actuales y potenciales, así como también tener la oportunidad de ampliar el volumen de sus ventas.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

La realidad a la cual se enfrenta el país es muy dura, pues desde los años 70 con el Boom Petrolero se ha generado inestabilidad económica permanente. La historia moderna nos presenta cuatro programas de estabilización que se aplican por el Déficit Fiscal, y que generan: inflación, endeudamiento externo agresivo, devaluación, estancamiento y recesión económica con desempleo.

Este ambiente macroeconómico surgió por el mal diseño de políticas económicas que reprimieron al mercado financiero, del cual se aprovecharon los grupos monopólicos financieros. Así canalizaron inmensos recursos con los cuales fugaron en una suerte de tragedia macabra, en la que los ricos concentraron la riqueza y la clase media casi se ha desaparecido para engrosar las filas de un pueblo empobrecido y mal formado.

El Estado no pudo estabilizar la economía y el ambiente económico, y cada vez el ámbito social y económico es cada vez más crítico por ello sería prudente que se tomaran en cuenta ciertas prioridades que urgen en la economía.

La consolidación del proceso de dolarización.- Significa que, los objetivos propuestos como justificativos para adoptar el dólar como moneda nacional, sin disminuir la variación de los precios (*inflación*), bajar las tasas de interés, restaurar la confianza en la moneda, disciplina fiscal, para lo cual es imperativo la coherencia de políticas y por lo tanto, el entendimiento entre el ejecutivo, legislativo, judicial y demás.

Incremento de la producción y productividad.- No hay reactivación sin incremento económico y compromiso de calidad, por lo tanto se hace preciso e impostergable la decisión, y consenso de empresarios y trabajadores; los primeros porque son responsables de abastecer los mercados nacionales e internacionales. La reactivación del aparato productor del país depende de tres aspectos básicos: Incremento salarial más reducción gradual de subsidios, ampliación de créditos para microempresas y la ejecución de la inversión pública.

Definitivamente hay que conquistar nuevos mercados, imponer estándares de calidad, lograr niveles altos de productividad y eficiencia, etc. Pero una vez cumplido lo anterior es necesario determinar como hacer llegar el producto al mercado y la mejor manera es a través de un plan de Marketing de calidad.

Fomento del ahorro interno.- Es hora de que dejemos de vivir a expensas de otros y sustentemos nuestro procedimiento en nuestros recursos de capital interno, la debilitada imagen internacional va a imposibilitar que la inversión extranjera nos escoja como destino final. Por qué no pensar en nuestros propios recursos, fruto de nuestro propio trabajo, somos los ecuatorianos y nadie más quienes podemos estimular el ahorro, concienciar la necesidad de emplear mecanismos que permitan concretar el objetivo.²

El Gobierno debería practicar severamente la austeridad fiscal y el pueblo entero aprender a vivir una economía de guerra de recesión.

El potencial ahorro es alto, pudiéramos encontrar ahí los recursos para recomprar parte de la deuda externa, emprender un proceso de capacitación, entre otros, etc.

² Revista Gestión. Enero 2008

Orientación hacia el frente social.- Gran parte de la resistencia social responde a la marginalidad con la que se ha tratado a los diferentes grupos populares. Su participación en la vida económica-social y su conciencia de marginación frente a las oportunidades actuales en una realidad que hoy menos que nunca conviene ocultar.

Hay que plantear las políticas económicas en función de un pueblo y no de grupos sociales privilegiados, hay que poner énfasis en la redistribución del ingreso, educar, sanar, alimentar y hacerlos participar activamente y no por compromiso sino por derecho.

Confianza.- si logramos la consecución de estas actividades; con seguridad incrementaríamos el nivel de confianza que necesitamos, medicina eficaz contra el caos, caso contrario el agua seguiría subiendo de nivel.

2.2. ANÁLISIS MICROECONÓMICO

El sector del calzado de cuero a nivel sudamericano y mundial está atravesando por una crisis que tiene como causa la inserción masiva del producto Asiático. En el caso de Ecuador ha provocado una disminución en la producción del 25%. A esto se suma como en otros países del continente, los principales importadores que son fabricantes y exfabricantes de calzado, que les resulta más fácil y más rentable que luchar contra el dumping asiático y la falta de competitividad en la industria local.

Actualmente la industria carece de tradición exportadora, no figura como fuerte fabricante en los mercados internacionales y regionales y en su mercado interno existe una demanda insatisfecha que es cubierta por el producto importado.

En el sector no existe una información estadística adecuada sobre producción nacional e internacional.

No solo en el sector de Tungurahua sino en general se caracteriza por tener un gran número de artesanos no identificados, situación que contribuye a la dificultad de obtener información completa que ayude a la situación real con mayor exactitud. Esto es indispensable para poder reconocer la situación de la industria del calzado y poder proyectar su futuro.³

En el análisis macroeconómico se debe analizar los efectos del proyecto sobre variables internas más cercanas y significativas del sistema, entonces es imprescindible presentar también sus resultados con relación a la organización, para ello se aplicarán reglas de cálculo económico de los datos del proyecto, de modo que se podrá determinar a través de ciertos indicadores, la conveniencia o no de llevar a cabo el proyecto.

2.2.1. Evolución de las Exportaciones de Cuero

2.2.1.1. Evolución de las exportaciones totales de cuero

En los últimos cinco años estas exportaciones crecieron en un promedio anual del 20% en términos *FOB* y del 6% en toneladas. Sin embargo también se presentó un decrecimiento en el año 2005 en cantidades.

En el año 2007 se exportaron aproximadamente USD 42 millones con un crecimiento del 28%, tasa muy superior al incremento registrado en las toneladas exportadas (8%), por lo que se puede concluir que se ha presentado una ventaja en cuanto a precios en este quinquenio. Este incremento se

³ Revista CUEROS N° 49, Enero 2008

justifica principalmente por las exportaciones de los demás cueros y pieles depiladas, las prendas de vestir de cuero y el calzado impermeable de caucho y de plástico, como lo muestra el cuadro siguiente:

Cuadro 2.
Exportaciones del sector ecuatoriano del cuero
Período 2003-2007

PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACIÓN FOB	VARIACIÓN TONELADAS
2003	20419	12040		
2004	24811	13130	22%	9%
2005	27589	12159	11%	-7%
2006	33047	13997	20%	15%
2007	42290	15171	28%	8%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Abril 2008.

Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) – Centro de Inteligencia Comercial e Información (CICO)

2.2.1.2. Subsector de Cuero y Pieles

En los últimos cinco años las exportaciones de cuero y pieles crecieron en un promedio anual del 33% en términos *FOB* y del 22% en toneladas. Sin embargo también se presentó un decrecimiento en el año 2005 tanto en cantidades como en el valor *FOB*.

En el cuadro siguiente se puede observar que en el año 2007 se exportaron aproximadamente USD 4 millones más con un crecimiento del 61% con respecto al año anterior, tasa muy superior al incremento registrado en las toneladas exportadas (6%), por lo que se puede concluir que se ha presentado una gran ventaja en cuanto a precios en este quinquenio.

Cuadro 3.
Evolución de exportaciones de cuero y pieles
Período 2003-2007

PERÍODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACIÓN FOB	VARIACIÓN TONELADAS
2003	4124	4579	70%	119%
2004	4485	4441	9%	-3%
2005	4417	3190	-2%	-28%
2006	5544	3745	26%	17%
2007	8903	3953	61%	6%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Abril 2008.

Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) – Centro de Inteligencia Comercial e Información (CICO)

2.2.1.3. Subsector de Calzado

En los últimos cinco años estas exportaciones crecieron en un promedio anual del 16% términos *FOB* y del 8% en toneladas. Se presentó un decrecimiento al inicio del quinquenio, sin embargo, se ha tenido una recuperación constante desde entonces.

En el año 2007 se exportaron más de USD 14 millones con un crecimiento del 25%, tasa muy superior al incremento registrado en las toneladas exportadas (13%), por lo que la ventaja en cuanto a precios en este quinquenio es evidente, así lo indica el cuadro siguiente.

Cuadro 4.
Evolución de exportaciones de calzado
Período 2003-2007

PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACIÓN FOB	VARIACIÓN TONELADAS
2003	14541	7260	-8%	-5%
2004	18339	8443	26%	16%
2005	21070	8651	15%	2%
2006	25902	9810	23%	13%
2007	32249	11060	25%	13%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Abril 2008.

Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) – Centro de Inteligencia Comercial e Información (CICO)

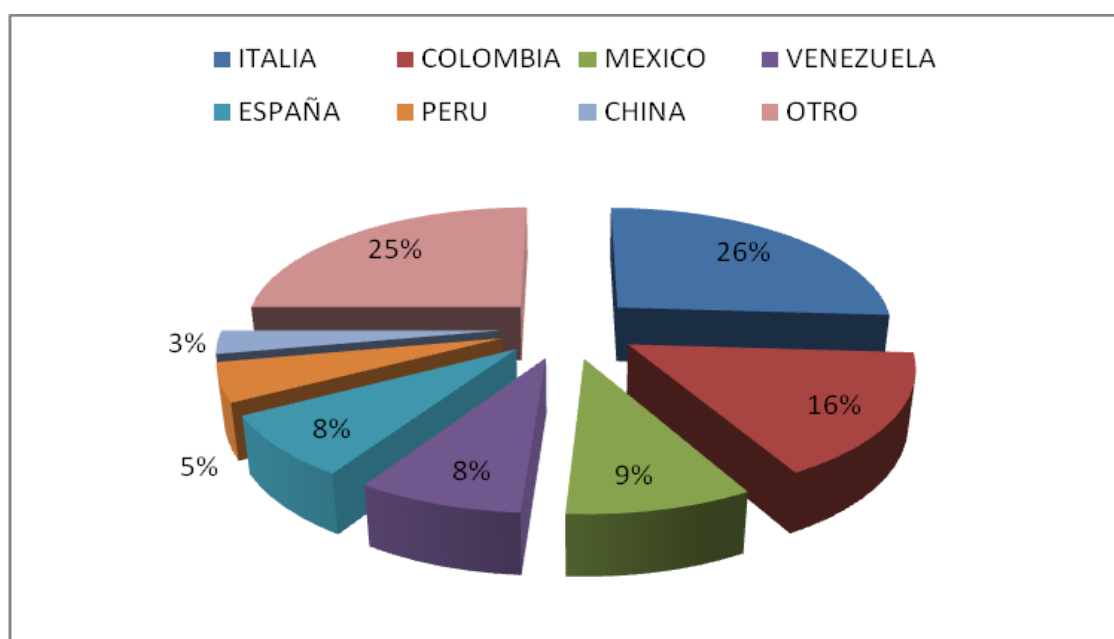
2.2.2. Principales Mercados

Destinos de las exportaciones ecuatorianas de cuero y pieles

Ecuador exporta anualmente productos de cuero a más de 32 países en tres continentes. Los productos del sector ecuatoriano del cuero presentan una alta concentración en los valores exportados en el último quinquenio, ya que más del 44% se exporta a países de América Latina y el Caribe, mientras que el 40% se destina a la Unión Europea. Al continente asiático se destina el 9% del total y a Estados Unidos sólo el 7%.

En el año 2007, Ecuador registró casi 9 millones de dólares en exportaciones, especialmente de los demás cueros y pieles depiladas.

Gráfico 4.
Destinos de las exportaciones de cueros y pieles promedio 2003-2007
En porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Abril 2008.
Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) – Centro de Inteligencia Comercial e Información (CICO)

Las importaciones que Italia realiza desde Ecuador han crecido en un 48% durante el período 2002-2006, ésta es una tasa bastante positiva si se la compara con el crecimiento de las importaciones que realizó de todo el mundo que fue del 2%. Hay que considerar que representamos menos del 1% de la totalidad de las importaciones de cuero y pieles que realiza este país, por lo que éste es un mercado que aún falta por explotar considerando que representa más del 13% de las importaciones mundiales. Los demás cueros y pieles depilados se constituyen como el producto más demandado por Italia, representó el 46% de sus importaciones desde el Ecuador en el 2006. Otros productos importados son los cueros y pieles curtidos de bovino o de equino y los demás cueros y pieles en bruto.

Colombia es un mercado cuyas importaciones de cuero y pieles desde el mundo no han crecido en el período 2002-2006, no obstante las importaciones que realizó desde Ecuador crecieron a una tasa del 16% en este mismo período. Este país no tiene una participación muy significativa en las importaciones globales, pero es un gran consumidor de productos ecuatorianos de este subsector, principalmente los siguientes: cueros y pieles curtidas de bovino o equino, cueros y pieles enteros, cueros y pieles charoladas y sus imitaciones y los demás cueros y pieles en bruto (ver gráfico 4).

Otros países de importancia para las exportaciones ecuatorianas de este sector son México, España, Venezuela, China y Perú, con quienes el Ecuador ha estrechado lazos, un caso particular a destacarse es el de China, que registra un crecimiento del 1321% en las importaciones que realizó desde Ecuador entre los años 2002-2006, particularmente de los demás cueros y pieles depiladas (ver gráfico 4).

También es importante mencionar que en el período indicado tres de los principales mercados a los que Ecuador exporta estos productos registran tasas de crecimiento positivas en sus importaciones globales, lo que evidencia que son mercados en auge, aunque las tasas de crecimiento de las importaciones que realizan desde Ecuador han sido superiores.

2.3. DEMANDA ACTUAL TOTAL DE CUERO EN TUNGURAHUA

La demanda de cuero en Tungurahua depende del consumo de artículos de cuero como calzado, carteras, chaquetas, billeteras, mochilas, etc., que tienen los consumidores finales de estos productos, según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (*INEC*) la población de Tungurahua al 2009 llegará a 520.014 habitantes y la tasa de crecimiento de la población es de 1.8% aproximadamente, el 61.45% está comprendida en edades de 10 a 49

años, discrecionalidad que se realiza debido a la facilidad que tienen estos estratos para usar calzado, superior o inferior a esas edades implica generar otro tipo de calzado acoplable a esos segmentos de mercado, estos datos porcentuales permiten establecer la demanda actual y futura de estos artículos.⁴

La mayor parte de la producción de pieles está destinada a la producción de calzado, representando esto el 77%, cabe mencionar que según la investigación realizada la durabilidad de un par zapatos es de aproximadamente 6 meses, lo que implica que una persona puede consumir 2 pares de zapatos al año en promedio. Con esta información se deduce la demanda actual de cuero, la cual llega a 492.105 cueros al año, como lo muestra el cuadro siguiente.

**Cuadro 5.
Demanda del cuero en Tungurahua
Año 2009**

Descripción	Datos
Población 2009	520014
Tasa de crecimiento de la población	1,80%
Edades 10-49 años	61,45%
Población 10-49 años	319549
Producción de cuero para calzado	77%
Consumo de zapatos al año en pares	2
Demanda total de cuero	492105

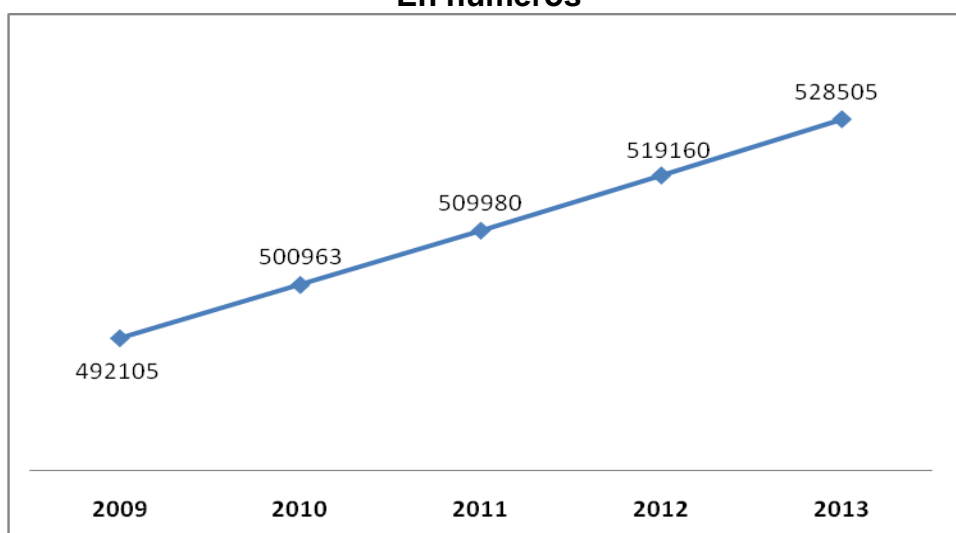
Fuente: INEC y encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaboración: Manuel Torres

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. junio, 2008

2.3.1. Demanda Proyectada

La tasa de crecimiento de la población de Tungurahua es de 1.8%, ello permite estimar la demanda proyectada de cuero, partiendo de una demanda actual de 492.105 cueros, según lo indica el gráfico siguiente:

Gráfico 5.
Demanda proyectada de cueros para calzado
En números



Fuente: INEC y Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaboración: Manuel Torres

2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA OFERTA EN TUNGURAHUA

La industria del cuero y el calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Según la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del cluster.⁵

⁵ CORPEI, y CEPAL (Comisión Económica para América Latina), 2008

Las tenerías ubicadas en la provincia de Tungurahua, ofrecen al mercado local y nacional un producto de calidad; tanto por su elaboración, como por su proceso el cual permite ofrecer una gran variedad de colores y efectos de acabado. El cuero es de selección alta, mediana y baja, y sobre todo a los mejores precios del mercado.

A pesar de las grandes posibilidades que tiene el sector ecuatoriano del cuero, para ventas nacionales e internacionales, estas se han visto reducidas por el contrabando de pieles desde países vecinos como Colombia o Perú, políticas gubernamentales no adecuadas entre otros aspectos negativos, estas variables implica realizar un análisis más profundo sobre las tenerías de Ambato y Tungurahua por lo cual se aplico el análisis *FODA*.

2.4.1. Análisis FODA de las tenerías de Ambato

Las tenerías de Ambato presentan los siguientes aspectos de análisis interno y externo.

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas y Debilidades

Áreas	Fortalezas	Debilidades
Sistema Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización de los puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay políticas ni procedimientos escritos. • Existe centralización en la toma de decisiones.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores con experiencia tanto en los artículos como en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplican un procedimiento estándar en la recepción de ventas.
Recepción de Pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de recepción es ágil y con conocimiento del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene información actualizada del stock disponible.
Bodega-Despachos	<ul style="list-style-type: none"> • Se despacha y se elabora solo sobre pedido. Se mantiene un 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente rotación de los productos, esto se refiere

	stock de lo que se vende más.	a un sistema de inventarios inadecuado, que hace que existan stocks innecesarios de productos. <ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente control de calidad. • Sistema de codificación e inventarios inadecuado.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el sector. • Personal conoce el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva rotación del personal (despidos, renuncias). • Reducido nivel académico
Ambiente Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de fabricación tecnificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida utilización de medios del Internet. • No cuentan con páginas webs.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un ambiente de limpieza y con el espacio necesario para la ejecución de las operaciones. • La distribución de las áreas de trabajo dentro del espacio asignado en secuencia de los procesos agilitan las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con una vida útil próxima a terminar.
Ámbito Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento que le permite acceder a créditos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente capital de trabajo.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades y Amenazas

Áreas	Oportunidades	Amenazas
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Restricción a la importación de productos terminados de cuero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La corrupción a nivel de las instituciones publicas. • La inestabilidad política genera desconfianza para realización de inversiones en mayores montos.

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las pieles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La débil capacidad de respuesta ante volúmenes grandes de pedido.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque los precios son competitivos la operación no deja mucho margen debido a los costos operativos.
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la producción lechera 	<ul style="list-style-type: none"> • Erupción del volcán Tungurahua.

2.4.2. Análisis de la oferta existente

Para conocer el porcentaje de participación que presentan algunas de las diferentes tenerías que se dedican a la producción de cuero para la fabricación de calzado en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, hemos tomado como referencia a las que tienen mayor especialización en este campo, recogiendo la información de la producción de cuero de cada tenería proporcionada por el departamento de producción a través de *ANCE* (*Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador*), la cual ha permitido conocer el porcentaje de aceptación que tienen en el mercado, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 6.
Participación de las tenerías en el mercado
En porcentajes

Tenerías	Participación porcentual en el mercado de Ambato
Tenería Díaz	23%
Tenería Tungurahua	16%
Tenería Cabaro	15%
Tenería San José	12%
Otras	34%

Fuente: ANCE, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

Las tenerías ofrecen al mercado, cuero para la fabricación de calzado, vestimenta y marroquinería. El mercado es local y nacional, como Ambato, Guayaquil, Quito y Cuenca.

El costo del cuero ecuatoriano en relación a otros países es relativamente alto. En el Ecuador el precio del cuero está alrededor de los \$ 35.00 dólares la piel, mientras en Colombia y Perú, es de \$ 30.00 dólares, y \$ 29.00 dólares respectivamente. Esta variable no ha impedido que el Ecuador exporte y aumente las mismas como se mencionó en párrafos anteriores.

2.4.3. Determinación de la oferta

En todo el país se estima que la producción de cuero llega a 1'200.000 pieles terminadas (*procesadas*) por año. La provincia de Tungurahua produce el 45.83% de cuero del país, o sea aproximadamente 550.000 pieles terminadas al año. En todo el país se faenan anualmente 970.000 pieles, el resto viene del vecino país del Perú.

Del total producido en la provincia de Tungurahua, solamente en la ciudad de Ambato se producen al año 485.000 cueros, o sea el 88.18% del total producido a nivel de provincia.

De todo lo producido en toda la provincia se venden 540.000 cueros al año, o sea un 98.18%; el resto, se quedan por baja selección o calidad.⁶

Entre las principales líneas de cuero que ofrecen al mercado las tenerías en la ciudad de Ambato y provincia de Tungurahua tenemos las siguientes, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

⁶ Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) y Revista CUEROS Nro 49

**Cuadro 7.
Principales líneas de cuero**

Tipos de Cuero	Líneas de Cuero
Napa de res	Para fabricar calzado y marroquinería
Napa de borrego	Para fabricar calzado, confeccionar vestimenta y marroquinería
Napa Nubuck	Para fabricar calzado y marroquinería
Otros	Para fabricar solamente marroquinería

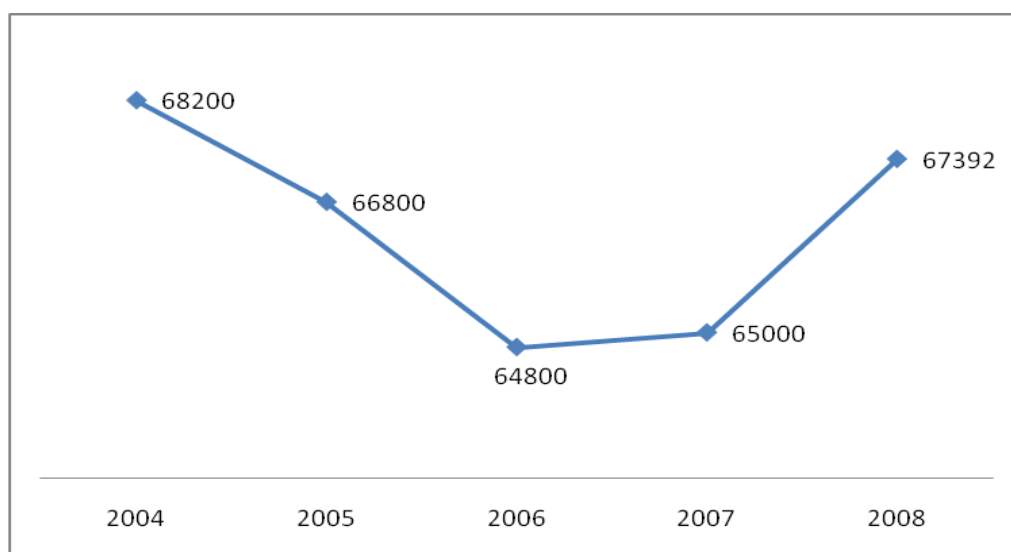
Fuente: ANCE, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

2.4.3.1. Volumen de producción de cuero de la tenería San José y sus competidores en Ambato.

Según datos proporcionados por ANCE la producción de cuero de la tenería “San José” durante el 2007 y 2008 ha incrementado su producción como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6.
Tenería San José
Volumen de producción de cueros
2004-2008**



Fuente: ANCE y tenería San José, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

Las principales tenerías de la ciudad de Ambato, han incrementado su volumen de producción y venta durante el año 2007 y 2008, (ver cuadro 8).

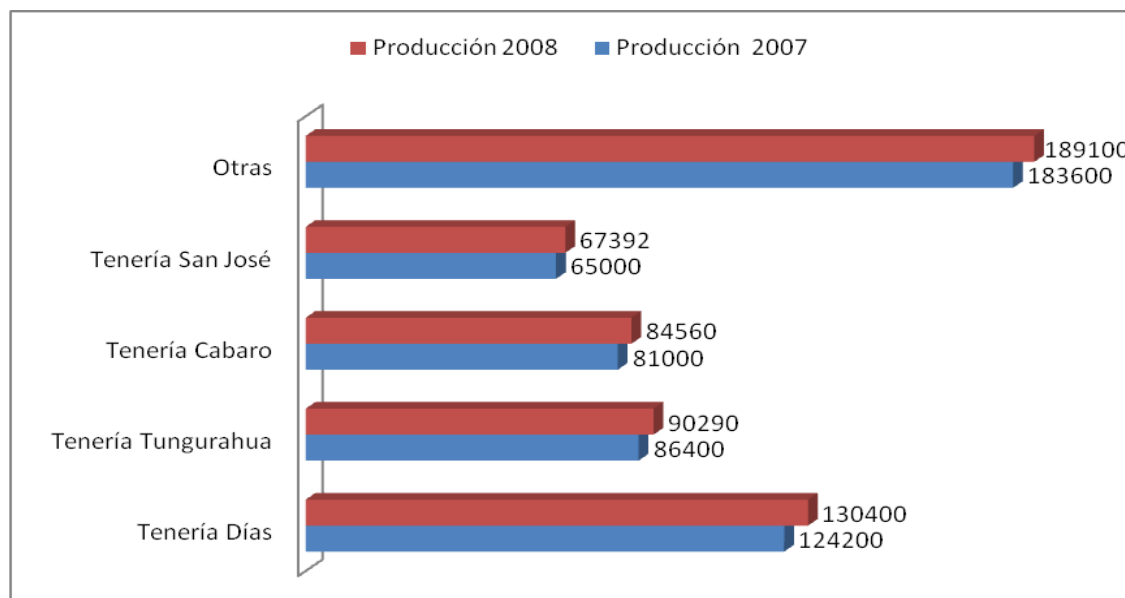
Cuadro 8.
Volumen de producción y ventas de cuero de las principales tenerías de la ciudad de Ambato 2007-2008

Tenerías	Producción 2007	Ventas 2007	Producción 2008	Ventas 2008
Tenería Díaz	124.200	4.347.000,00	130.400	4.564.000,00
Tenería Tungurahua	86.400	3.024.000,00	90.290	3.160.150,00
Tenería Cabaro	81.000	2.835.000,00	84.560	2.959.600,00
Tenería San José	65.000	2.275.000,00	67.392	2.358.720,00
Otras	183.600	6.426.000,00	189.100	6.618.500,00
Total Producción	540.000	18.907.000,00	561.764	19.660.970,00

Fuente: ANCE y tenería San José, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

Gráfico 7.
Volumen de producción de las tenerías de Ambato En número de cueros al año 2007-2008



Fuente: ANCE y tenería San José, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

2.4.3.2. Principales tenerías a nivel nacional

Las empresas productoras de cuero se encuentran ubicadas en distintas provincias del Ecuador según *ANCE* (ver gráfico 8), considerando que estas empresas serían la competencia de la tenería San José a continuación se detallan algunas de ellas:

En Tungurahua

- Curtiembre Quisapincha
- Curtiduría Aldas
- Curtidos Salazar

Tenerías de la ciudad de Ambato

- Andicueros
- Cabaro Tenería Cía. Ltda.
- Curtiduría Ceticuero
- Curtiduría La Internacional
- Curtiduría Dávila
- Curtiduría Pico
- Curtiduría Serrano
- Curtiduría Totoras
- Curtiduría Tungurahua
- Curtiembre Hidalgo
- Curtiembre Los Tres Juanes
- Ecuapiel
- Piel Cueros
- Promepell

- Propiel Cía. Ltda.
- Servicueros
- Tenería Amazonas
- Tenería Barrera
- Tenería Cueros Art.
- Tenería Cumandá
- Tenería Díaz
- Tenería San José Cía. Ltda.

En Guayas

- Curtiembre Alvacuero
- Curtiduría Duran
- Curtiembre Guayaquil S.A.

En Cotopaxi

- Ecuatoriana de Curtidos Salazar
- Curtilan

En Chimborazo

- Tenería Palmay
- Tenería Romero

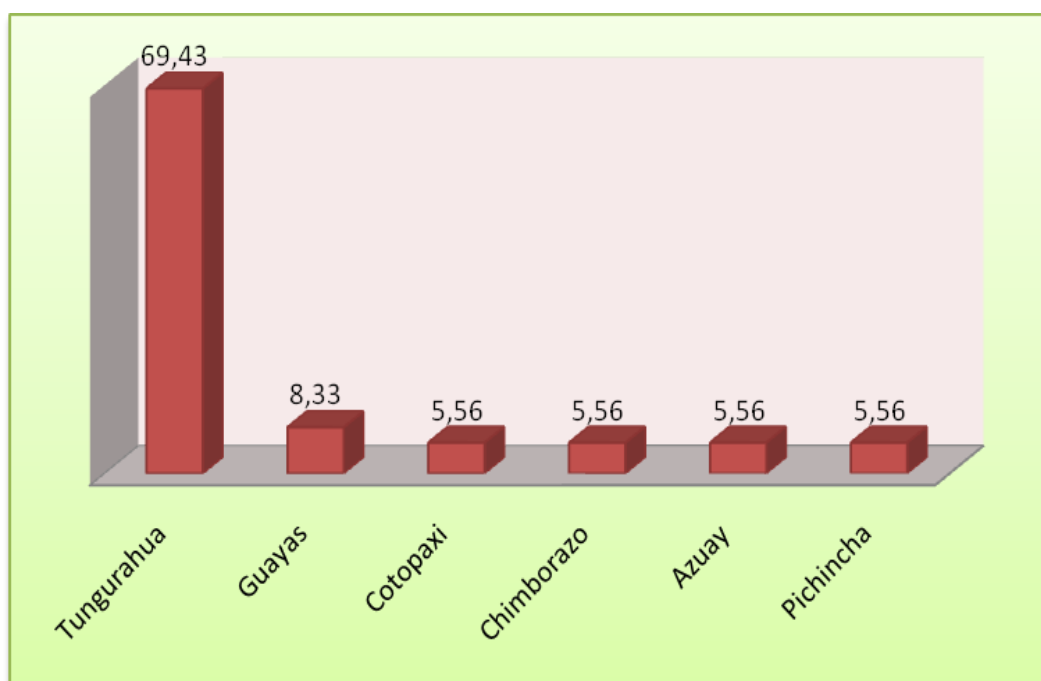
En Azuay

- Curtiembre Renaciente S.A.
- Tenería del Austro

En Pichincha

- Coherma Curtiembre
- Renaciente S.A.

Gráfico 8.
Ubicación de las principales tenerías a nivel nacional por provincias
En porcentajes



Fuente: ANCE y Revista CUEROS Nro. 49
Elaborado por: Manuel Torres

De las tenerías y curtiembres antes mencionadas el 75% no tiene una organización formal, de las restantes el 25% tienen un marco legal, 3 son Sociedades Anónimas y 3 son Compañías Limitadas según ANCE.

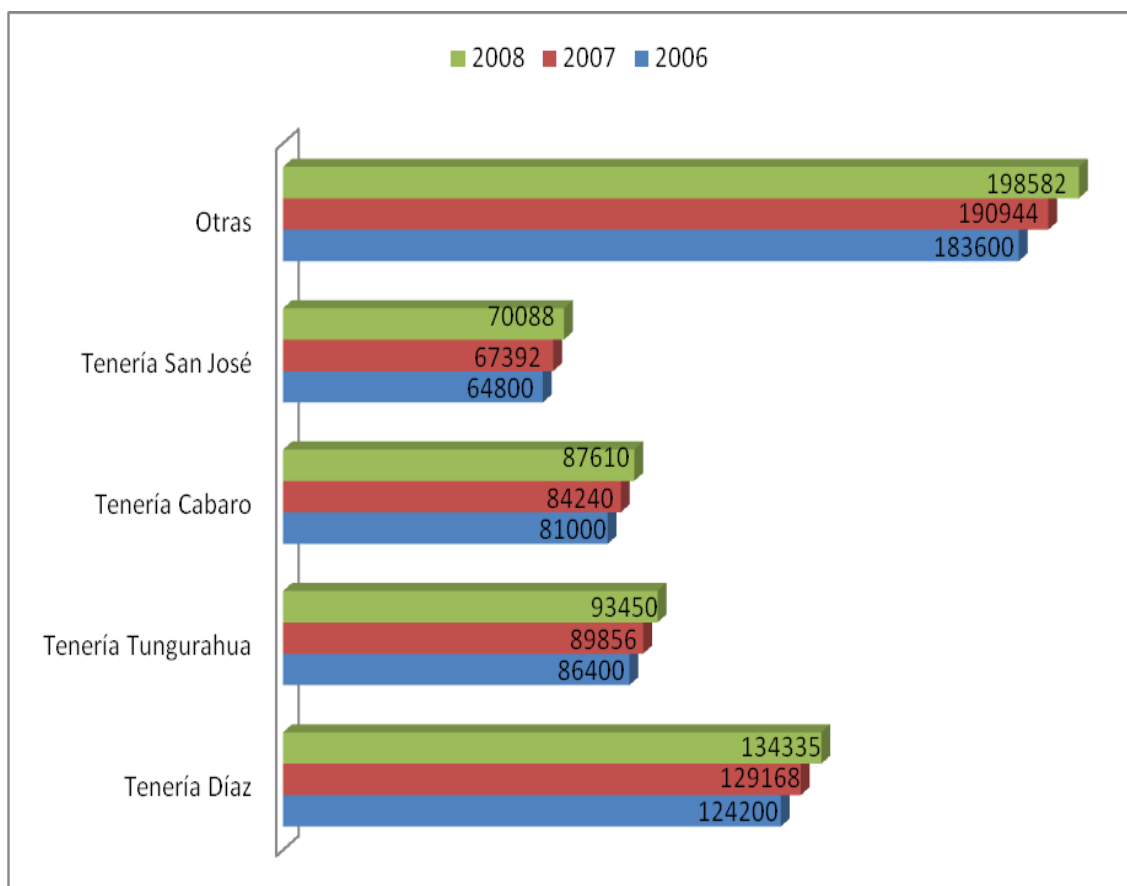
En los últimos cinco años el número de productores de cuero ha tenido un notable decrecimiento tanto a nivel de los artesanos como de los grandes productores, por consiguiente no existe competencia en un mayor porcentaje dentro de ésta área de cuero para calzado.

El 87.51%, o sea 1'050.000 cueros de la producción total de cuero se lo destina al consumo nacional, siendo insuficiente para cubrir el mercado, cabe señalar que hay tenerías que han logrado ofrecer y comercializar sus productos en mercados Europeos como es el caso concreto de la tenería Díaz con su línea de cuero para vestimenta y el caso de la tenería Renaciente, la misma que ofrece la línea de cuero para tapicería.

2.4.3.3. Proyección de la oferta de producción

Según el Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA) la producción de cuero entre los años 2006 y 2008 han tenido una tasa de crecimiento del 4% aproximadamente, valor que permite proyectar la producción de este sector, cabe mencionar además que dicha variable debe ser comparada con la demanda de los productores de artículos terminados, que utilizan cuero, que tienen una tasa de crecimiento de 1.8% (*ver gráfico 9*).

**Gráfico 9.
Proyección de la oferta en número de cueros
2006-2008**



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) y SICA, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

2.4.3.4. Balance de la Demanda – Oferta

Se puede apreciar que los niveles obtenidos en la oferta no cubren los requerimientos de los clientes, por lo tanto existe una demanda insatisfecha de cuero para calzado, lo cual es un indicador favorable para la realización del plan de fortalecimiento (*ver cuadro 9 y gráfico 10*).

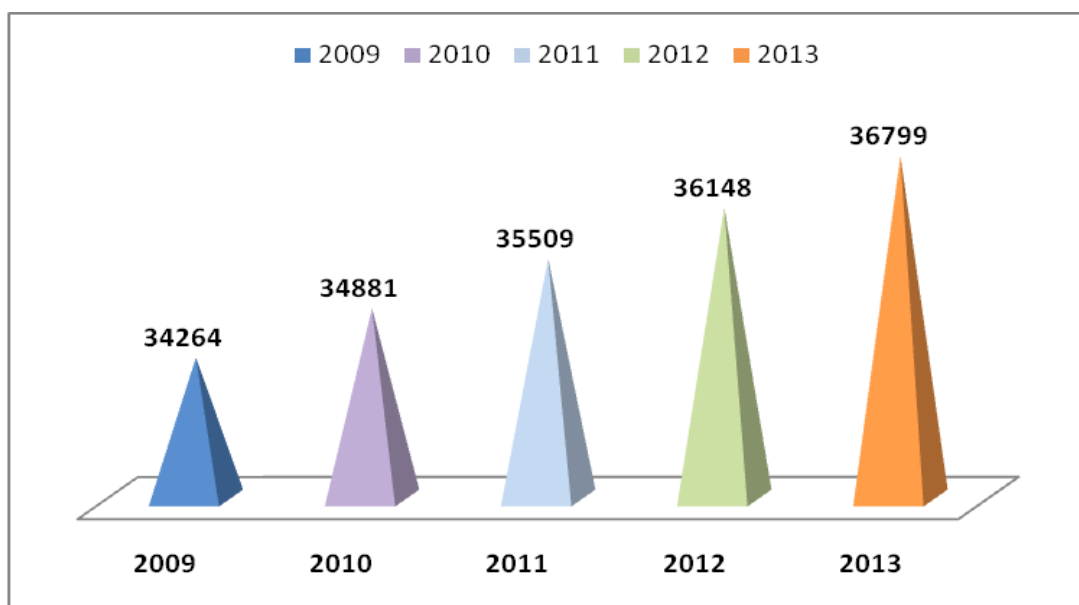
Cuadro 9.
Demanda vs. Oferta de cuero para calzado en Tungurahua

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013
Demanda de cuero para calzado	492105	500963	509980	519160	528505
Oferta de cuero para calzado	457841	466082	474471	483012	491706
Demanda Insatisfecha	34264	34881	35509	36148	36799

Fuente: INEC y SICA, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

Gráfico 10.
Demanda insatisfecha proyectada en número de cueros 2009-2013



Fuente: INEC y SICA, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

2.4.3.5. Mercado Meta

El mercado meta del proyecto es el 15% del total de la demanda insatisfecha para el primer año, luego de lo cual se estima un crecimiento del 1.80% para los siguientes años que corresponde al crecimiento poblacional de la provincia de Tungurahua.

2.4.3.6. Clientes Potenciales

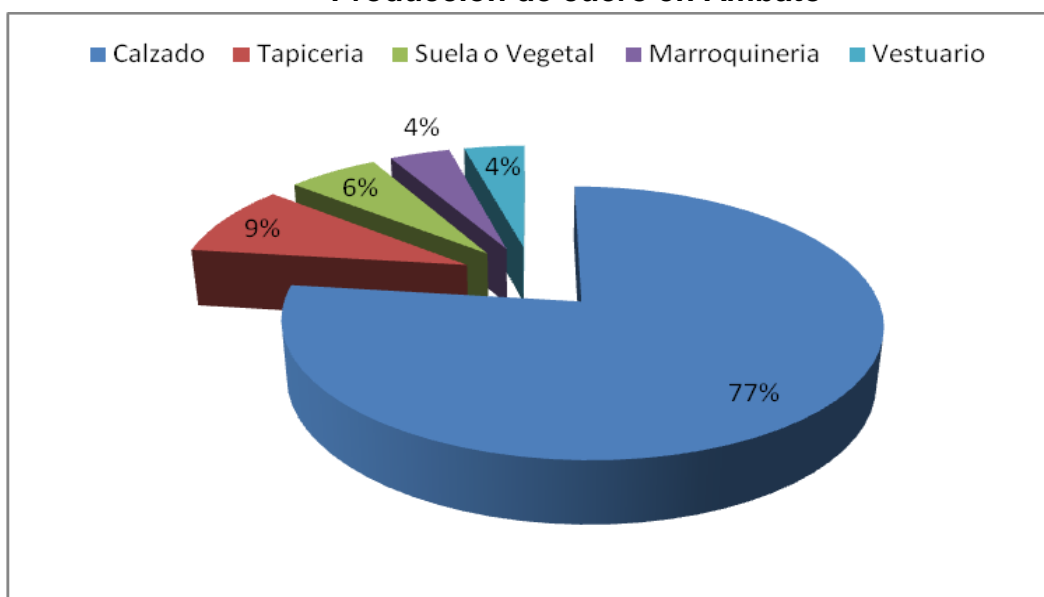
Se considera clientes potenciales a todos los fabricantes que se dedican a la fabricación de calzado de cuero, así como también a aquellos que confeccionan prendas de cuero, artículos de marroquinería y tapicería de muebles. Para fabricar estos artículos se utilizan tipos de cueros diferentes, en su grosor, textura, suavidad, color, medida y durabilidad (*ver cuadro 7*).

2.5. ESTUDIO DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS COMPARATIVO Y DE LAS FUERZAS DE PORTER

2.5.1. Distribución de la producción de Cuero en Ambato

La producción de cuero en el cantón Ambato esta distribuida de la siguiente manera: (*Ver gráfico 11.*)

Gráfico 11.
Producción de cuero en Ambato



Fuente: Estrategia Integral de Desarrollo del Cantón Ambato, Plan 2020 del Cantón Ambato, 2004

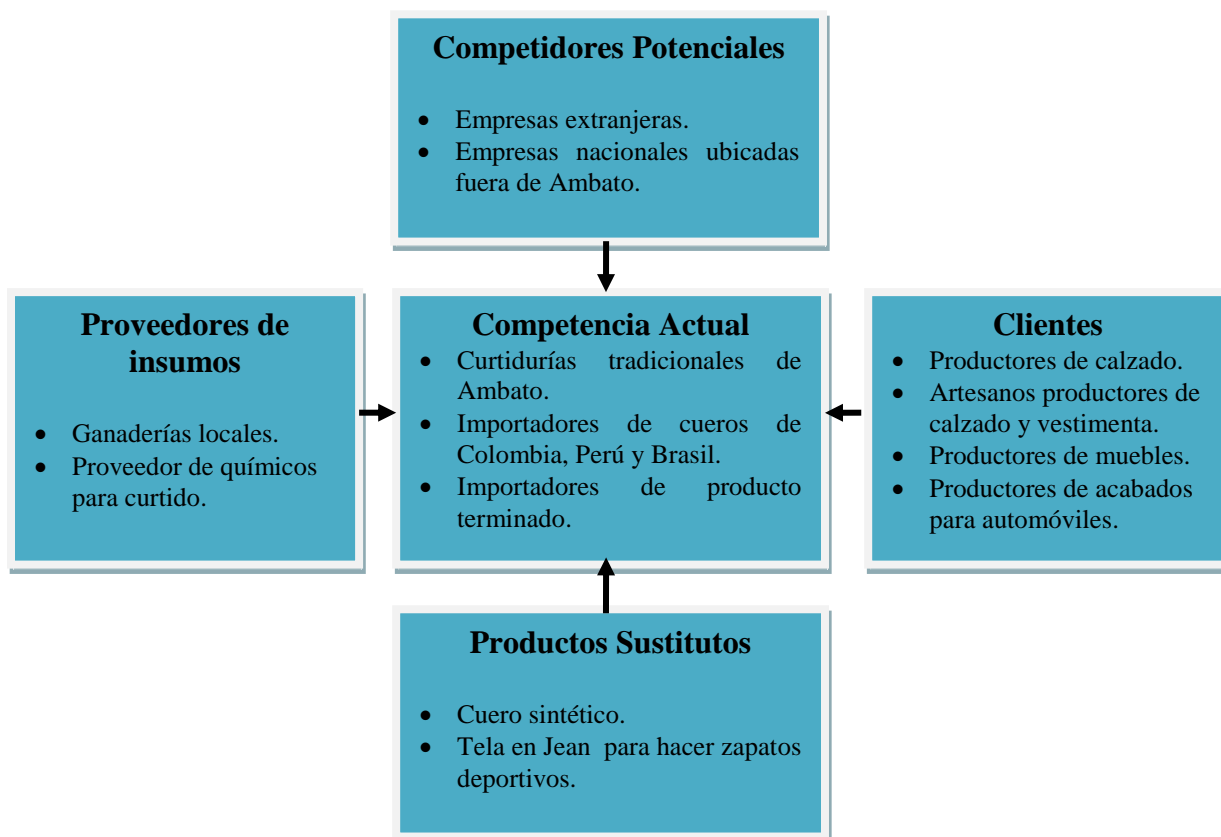
Elaborado por: Manuel Torres

Las actividad de la industrialización del cuero; actividad de la que dependen directa e indirectamente más de 50.000 ambateños, que trabajan en los diversos procesos de elaboración y manufacturación de la piel del ganado, tiene una mayor participación en calzado con un 77%.

2.5.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

Las fuerzas competitivas (ver gráfico 12) a las que se enfrenta la tenería San José son las siguientes:

Gráfico 12.
Fuerzas Competitivas de Porter de la tenería San José



Fuente: Tenería San José, 2008.
Elaboración: Manuel Torres

2.5.2.1. Competidores Potenciales

La tenería San José tiene como competidores potenciales, a todos aquellos que vean como un negocio rentable la producción de cuero, lo que implica que inversores extranjeros o nacionales que analicen este sector pueden entrar en él librando las barreras existentes.

2.5.2.2. Competencia Actual

La competencia actual de la tenería San José, esta dada por curtidurías tradicionales ubicadas en Ambato y en el país, y también por importadores de cueros que traen esta materia prima de Colombia, Perú y Brasil, pero según la apreciación de este proyecto algo que también tiene gran incidencia es la participación de los importadores de productos terminados, los cuales importan zapatos, carteras, bolsos, chaquetas de cuero, etc., perjudicando a los productores de estos bienes, al ser perjudicados estos la producción de ellos disminuye y por efecto, afecta a las ventas de la tenería.

2.5.2.3. Productos Sustitutos

En párrafos anteriores se manifiesta que las características inherentes del cuero, lo hacen tan deseado y cotizado para la elaboración de artículos de uso cotidiano, sin embargo los avances tecnológicos están creando nuevas tendencias de consumo que hacen que esta materia prima tenga amenazas de disminución de uso, este es el caso de la producción de artículos de vestir usando otros tipo de materiales a parte del cuero, como la tela semipesada que se usa en los zapatos deportivos de estilo urbano por ejemplo marcas como Converse o Venus utilizan este tipo de material, además aparece el uso de cuero sintético el cual no tiene las mismas propiedades del cuero, este es

atractivo al productor por su costo y versatilidad, estos factores hacen que disminuya la rentabilidad del producto cuero.

2.5.2.4. Proveedores de insumos

Los proveedores de insumos son importantísimos para la tenería San José, debido a que de ellos de cierta manera depende generar un cuero de alta calidad, porque si ellos proveen un cuero sin defectos, debido al uso de buenos químicos el proceso de curtido proporciona un cuero de alta calidad.

Los ganaderos locales son los que se encargan de proveer la materia prima para la elaboración del cuero, el cual no tiene que tener defectos en su superficie.

2.5.2.5. Clientes

Para toda empresa el cliente es lo más importante, y esto no excluye a la tenería San José, la cual tiene un gran campo de acción para expandir su negocio al atender a los productores de calzado, artesanos, productores de muebles y tapizados para vehículos, la disyuntiva en este aspecto esta en proveer un valor añadido que permita satisfacer las necesidades del cliente en un alto nivel.

2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado debe ser desarrollada en base a los problemas a solucionar para que el proyecto este bien enfocado y direccionado, lo que nos permitirá recoger información de los grupos meta, sus experiencias, su potencial de consumo, su oferta de producción y, además, un sondeo de mercado a clientes potenciales, lo que se utilizará para identificar y definir las

oportunidades para generar estrategias de marketing, como también para perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear su desempeño y mejorar la comprensión como un proceso. El objetivo del análisis de mercado consiste en identificar los problemas y las oportunidades que se requerirán para el desarrollo o modificación del programa de mercadotecnia.

Al aplicar investigación de mercado en este proyecto nos permitirá conocer la demanda insatisfecha existente, conociendo el factor principal que determina esa insatisfacción, y poder cubrirlo, además nos permitirá conocer el comportamiento de los clientes, sus necesidades y hábitos de consumo.

Con los direccionamientos planteados, se justifica la implementación del estudio de mercado para la tenería San José, para conseguir información relevante que permita visualizar la situación del mercado del cuero, la competencia de la tenería, potenciales clientes, ventajas competitivas, etc., llamadas a mejorar los procesos de comercialización y competitividad de la empresa.

Todo proyecto debe estar sustentado en objetivos para guiar el desarrollo del mismo. Así como los objetivos generales del proyecto resumen los objetivos de cada etapa de desarrollo. Para este caso determinaremos objetivos del estudio de mercado.

2.6.1. Objetivos Generales

- Determinar el mercado potencial del cuero en la ciudad de Ambato.
- Determinar el consumo de cuero para la confección de calzado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar el porcentaje de participación que tienen las tenerías en el mercado local.
- Establecer la demanda insatisfecha.
- Determinar la oferta, precio y comercialización del cuero en Ambato.

2.7. DEFINICIÓN DEL CLIENTE

El nicho de clientes que se desea satisfacer con la proveeduría de cuero presentan las siguientes características:

- Grandes, medianas y pequeñas empresas productoras de calzado.
- Artesanos productores de calzado.
- Productores de vestimenta de cuero.
- Empresas productoras de muebles que utilizan cuero.

2.8. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los consumidores de cuero, en particular las empresas y artesanos que producen calzado, se mueven según las tendencias que presenta el mercado de este producto, el cual está sometido a las tendencias de la moda impuestas por los diseñadores, esto impone a estos agentes económicos presiones constantes para generar un producto de calidad e innovador. Esto hace que el consumidor del cuero que produce la tenería San José presente las siguientes características:

- El productor esta pendiente de los cambios en la moda.
- Tiene mayor atención por la estética y la salud.
- Exigencia de un producto de calidad y precio adecuado del mismo.
- Flexibilidad en las formas de pago de las facturas.
- Exigencias de una atención eficiente y oportuna es decir la aplicación del “*just in time*”.
- Necesidad constante de un cuero que tenga innovaciones en colores, texturas y aplicaciones.

2.9. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo que persigue el presente plan de fortalecimiento para el área de ventas esta fundamentado en los siguientes datos:

Cuadro 10.
Artesanos que utilizan cuero en Ambato
Año 2004

Tipo de actividad	Cantidad
Fabricación de calzado	1270
Fabricación de muebles	881
Fabricación de maletas, bolsos de mano	420
Fabricación de artículos de piel	192
Total Artesanos	2763

Fuente: Estrategia Integral de Desarrollo del Cantón Ambato, Plan 2020 del Cantón Ambato, 2004.

Elaborado por: Manuel Torres

Cuadro 11.
Empresas productoras de calzado en Ambato
Año 2008

Nombre de la Empresa	Capacidad de Producción/Pares al Mes
Calzado VECACHI	500
Calzado GAMO'S	600
Calzado LUIGGI VALDINI	650
Calzado CABARO	700
Calzado HIDALGO	450
Calzado VANESSA	550
Calzado LIWI	400
DISTRISHOES S.A.	450

Fuente: Encuesta realizada a las empresas productoras de calzado, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

En base a la información que presenta el cuadro 10 y 11 se planea atender a estos clientes con la producción de cuero de la tenería San José.

2.10. VARIABLES E ÍTEMS A CONSIDERAR

Para la realización de la investigación de mercado se presenta a continuación algunas variables y preguntas directrices para elaborar los instrumentos de recolección de información:

- **Variables**
 - Producción
 - Ventas
 - Tipo de cueros
 - Formas de pago
 - Competencia

- **Ítems**

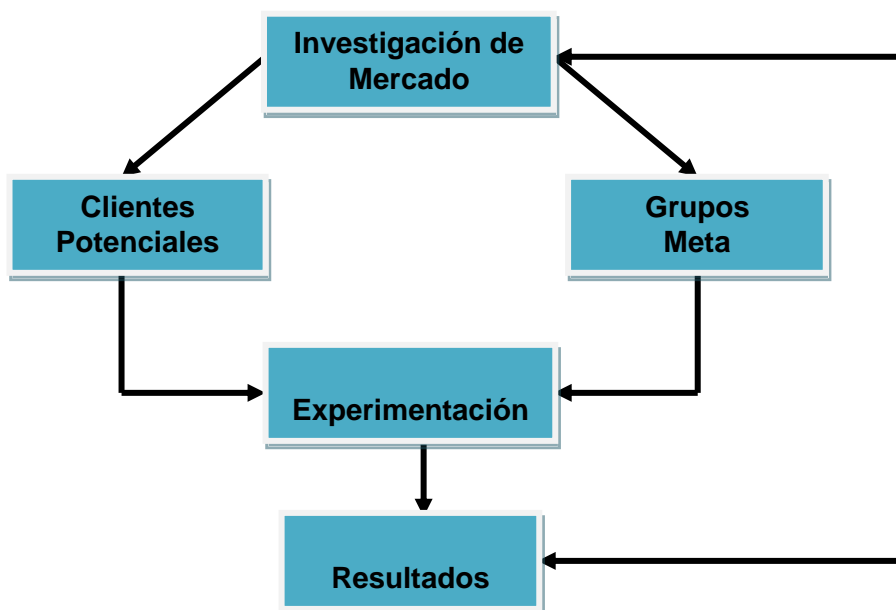
- ¿En dónde compra el cuero que utiliza en la producción de sus artículos?
- ¿Cuántos pares de zapatos produce mensualmente?
- ¿Cuál es el promedio de durabilidad de cada par de zapatos?
- ¿Qué cantidad de cuero es necesaria para confeccionar un par de zapatos?
- ¿Indique los tipos de cuero que usted adquiere en mayor cantidad?
- ¿Qué color de cuero es el de mayor demanda?
- ¿A que precio compra el pie de cuero?
- ¿Cuál es su sistema de pago?
- ¿De cuáles de las siguientes tenerías compra usted el cuero?
- ¿Tiene inconvenientes en la adquisición de cuero?
- ¿A través de qué medio realiza sus compras de cuero?
- ¿Si existiera una tenería fuera de la provincia que satisfaga sus requerimientos, decidiría ser cliente?
- ¿Señale los motivos que tendría para cambiar de proveedor?

2.11. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo y aplicación de un proyecto es fundamental obtener información del medio donde se desarrollará, esto es su cultura, conocer las

necesidades de los clientes potenciales, sus preferencias, su poder adquisitivo, información de empresas similares a la nuestra conociendo los productos que ofrecen, como sus características, sus precios, lo que servirá para mejorar la calidad del producto, estar a la par con la implementación de la tecnología, diversificar e innovar la producción; así como también revisar precios, definir canales de distribución y fijar políticas de venta (ver gráfico 13).

Gráfico 13.
Flujo de Información



Fuente: Diagramas de Procesos, Tenería San José
Elaboración: Manuel Torres

2.12. MUESTREO

Grupo Target: El grupo al cual se dirigirá la investigación son las empresas productoras de calzado, artesanos, productores de muebles y tapicería. Al

reducir de esta manera el grupo de análisis habrá una mayor facilidad para el análisis e interpretación de los resultados.

Para el desarrollo del presente estudio de mercado, se ha seleccionado el muestreo probabilístico, debido a que la muestra es de carácter finito porque se estudiará básicamente el comportamiento de los clientes del mercado meta.

2.13. CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

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

- Empresas que utilicen cuero para elaborar sus productos.
- Registradas en algún gremio, o asociación.

2.13.1. Población

Como se definió anteriormente el grupo target son los que utilizan el cuero como materia prima para elaborar productos, estos asciende a 2763 artesanos y 8 empresas destacadas a nivel del cantón Ambato.

2.13.2. Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

$Z = \text{Nivel de confianza} = 95\%$

$P = \text{Probabilidad de éxito} = 0.5$

$Q = \text{Probabilidad de fracaso} = 0.5$

$N = \text{Población} = 2771 \text{ productores que usan cuero (ver cuadro 10 y 11)}$

$K = \text{Porcentaje de error} = 0.05$

$n = \text{Tamaño de la muestra}$

Con la presente fórmula y los siguientes datos disponibles se pudo determinar un tamaño de muestra para realizar las encuestas a los productores de Ambato:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{K^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96^2)(2771)(0.5)(0.5)}{(0.05^2)(2771 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$
$$n = 338$$

2.14. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

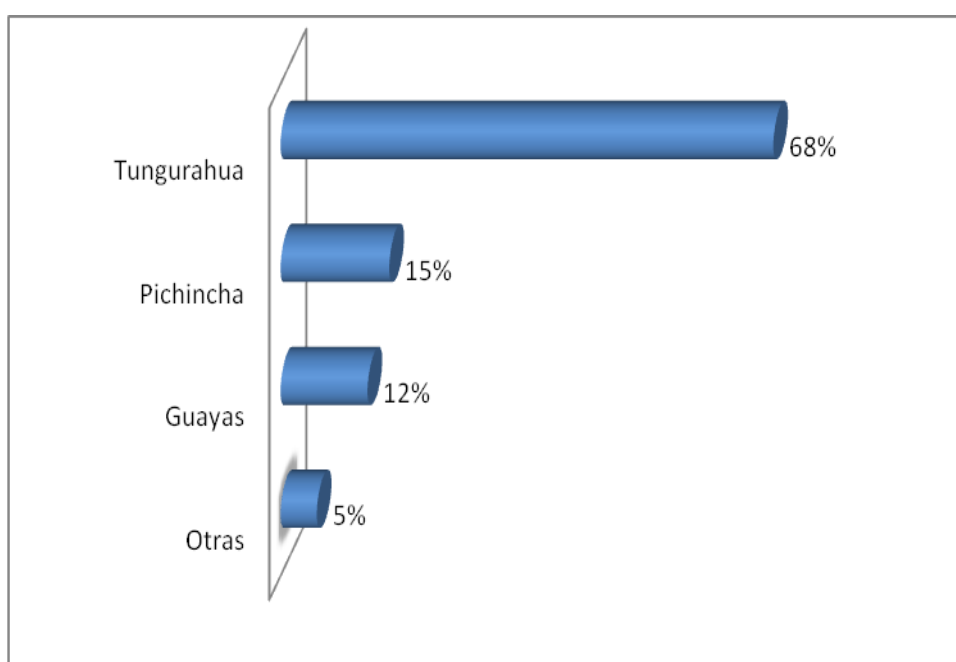
Con los criterios vertidos en las secciones anteriores a continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta, lo cual contribuirá a generar una visión más clara del sector cuero en la ciudad de Ambato.

2.14.1. Análisis de la demanda de Cuero

Los resultados de la encuesta según el tipo de pregunta, (ver anexo 1), son los siguientes:

1. ¿En dónde compra el cuero que utiliza en la producción de sus artículos?

Gráfico 14.
Compras de los productores que utilizan cuero por provincias
En porcentajes

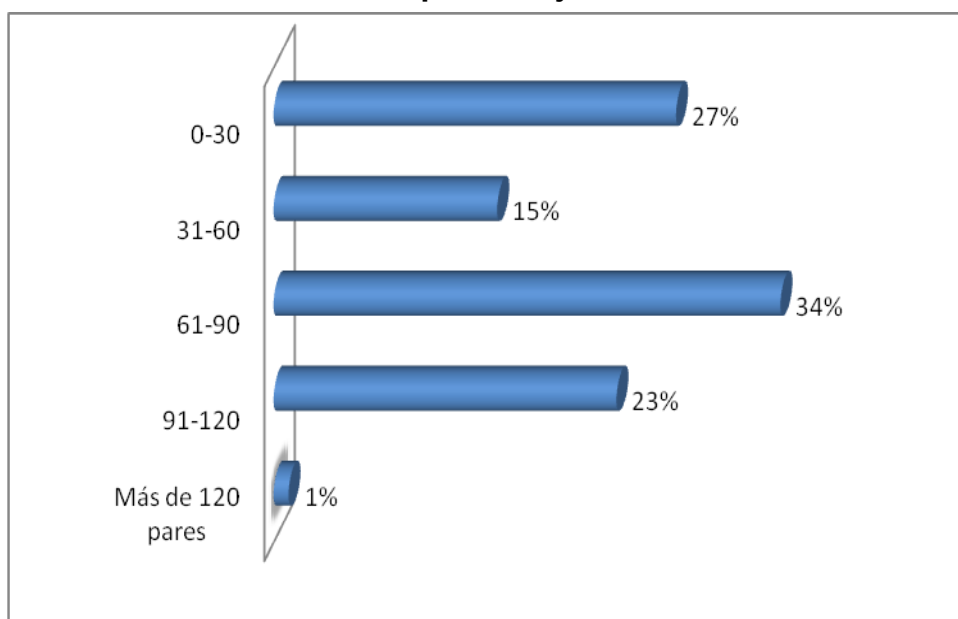


Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

El 68% de las empresas y artesanos de Ambato utilizan cuero, adquirido en la misma provincia de Tungurahua, debido a la cercanía de las empresas, lo que significa que de 2.771 organizaciones entre empresas y artesanos aproximadamente 1.884 compran en la provincia de Tungurahua, puesto que en ella se encuentran la mayoría de las empresas productoras de cuero.

2. ¿Cuántos pares de zapatos produce al mes?

Gráfico 15.
Producción mensual de pares de zapatos
En porcentajes



Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

El 34% de las empresas producen entre 60 y 90 pares mensuales de zapatos, seguido 23% que elaboran entre 90 y 120 pares, cabe aclarar que estos porcentajes corresponden en mayor medida a los artesanos, por el otro lado el 1% produce más de 120 pares mensuales y estos son justamente las grandes empresas. Con esta información se puede estimar que la producción total de la industria del calzado ambateño, llega a 145.478 pares al mes, significando una producción anual de 1.7 millones de pares de zapatos.

3. **¿Cuál es el promedio de durabilidad de cada par de zapatos?**

Según la experiencia de los productores de calzado, la durabilidad de estos es de 6 meses en promedio, debido al uso, los materiales, el clima, etc.

4. **¿Qué cantidad de cuero es necesaria para confeccionar un par de zapatos?**

La cantidad que se necesita para elaborar un par de zapatos promedio estándar es de $0.84m^2$ aproximadamente, equivalente a 3 pies.

$$1pie = 7.84dm.$$

$$1pie = 784cm^2.$$

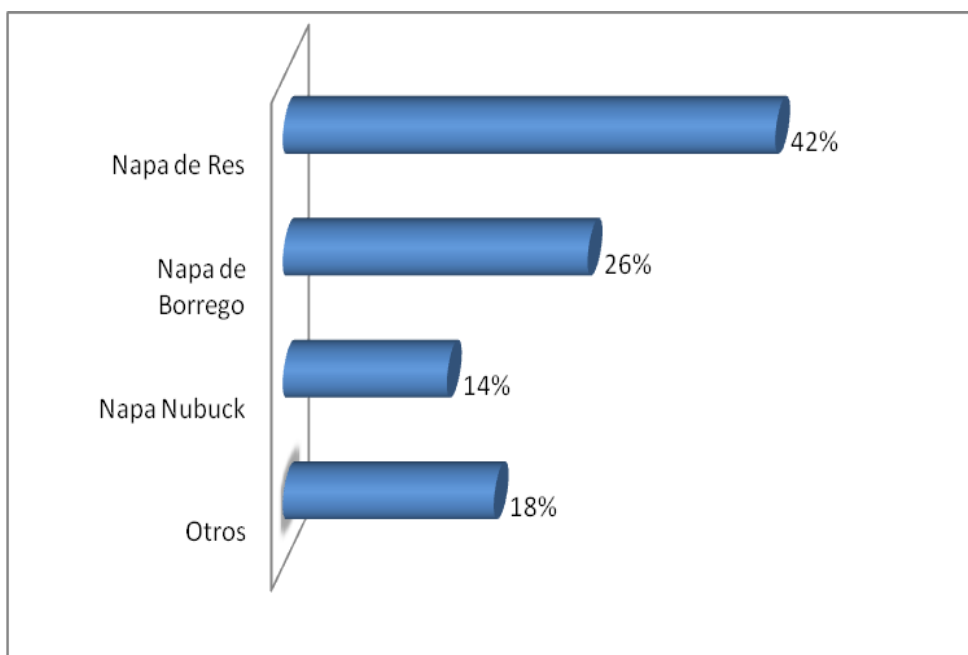
$$1pie = 28 \times 28cm. = 784cm^2.$$

$$0.28cm^2 \times 3 = 0.84m^2.$$

$$3pies = 0.84m^2.$$

5. ¿Indique los tipos de cuero que usted adquiere en mayor cantidad?

Gráfico 16.
Tipos de cueros más utilizados
En porcentajes



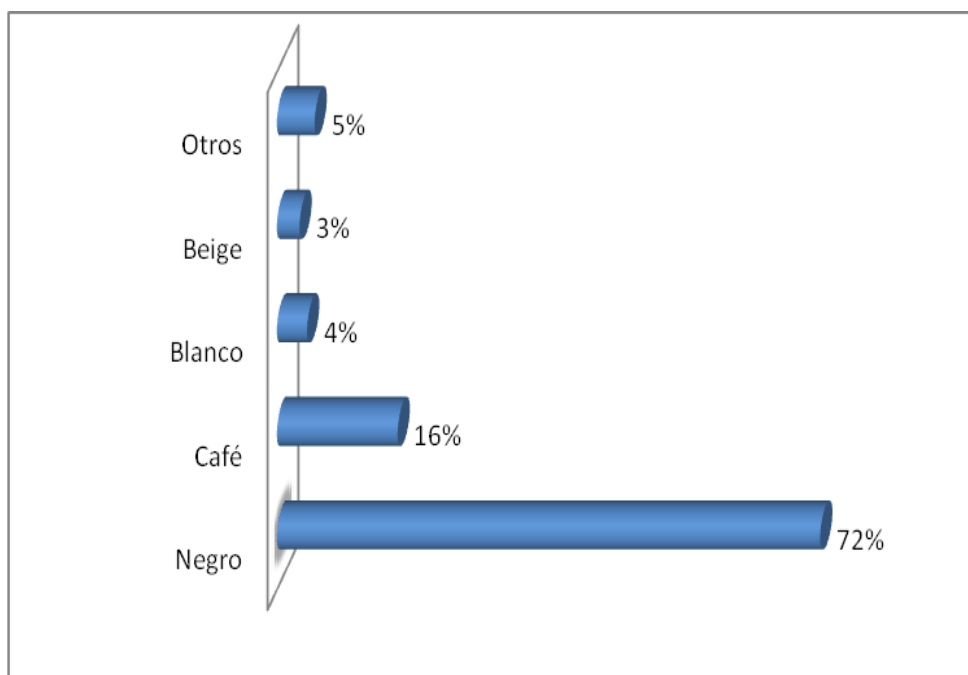
Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

El cuero más utilizado y solicitado por parte de los productores es el napa de res con una participación de 42%, napa de borrego 26%, 14% napa nubuck y otros 18%. La napa de res es solicitada porque la misma tiene una elevada durabilidad y resistencia al uso.

6. ¿Qué color de cuero es el de mayor demanda?

Gráfico 17.
Colores preferidos por los fabricantes
En porcentajes



Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

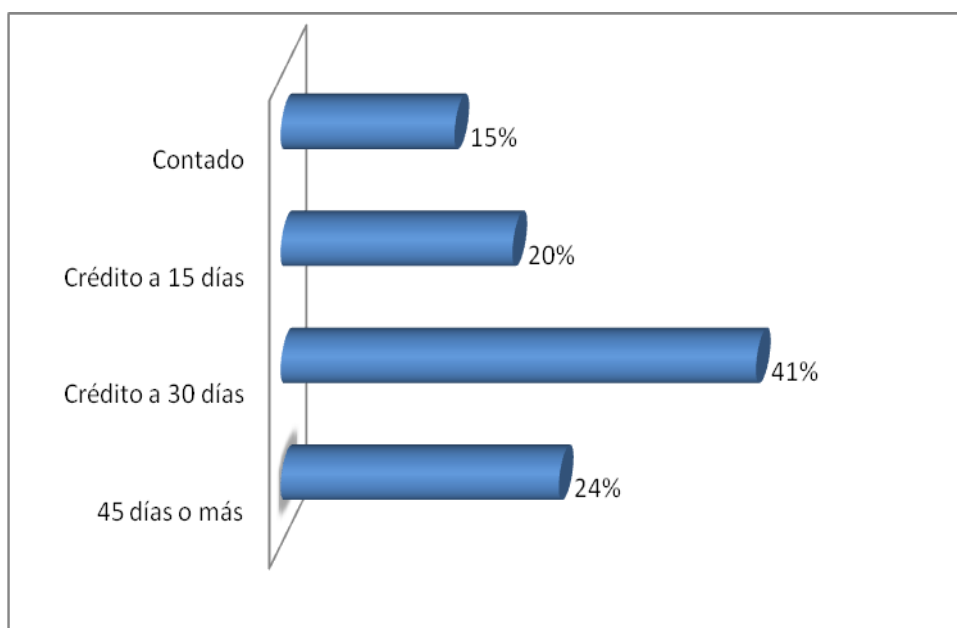
El color negro es el más solicitado por los fabricantes teniendo una concentración dentro de la preferencia de los productores de 72% significando esto que 1.995 productores utilizan este color de cuero, seguido del color café con 16%, blanco con 4%, beige con 3% y otros con el 5%. Debido a que el color negro es sinónimo de elegancia, sobriedad y versatilidad en el momento de vestir, puesto que combina con todo tipo de ropa de distintas texturas, los productores lo prefieren como base para elaborar productos clásicos y causales de uso cotidiano.

7. **¿A qué precio compra el pie de cuero?**

El precio promedio de compra del pie de cuero es de 0.95 centavos de dólar, siendo el valor mínimo de compra de 0.85 centavos y 1 dólar el máximo.

8. **¿Cuál es su sistema de pago?**

Gráfico 18.
Formas de pago del cuero adquirido
En porcentajes



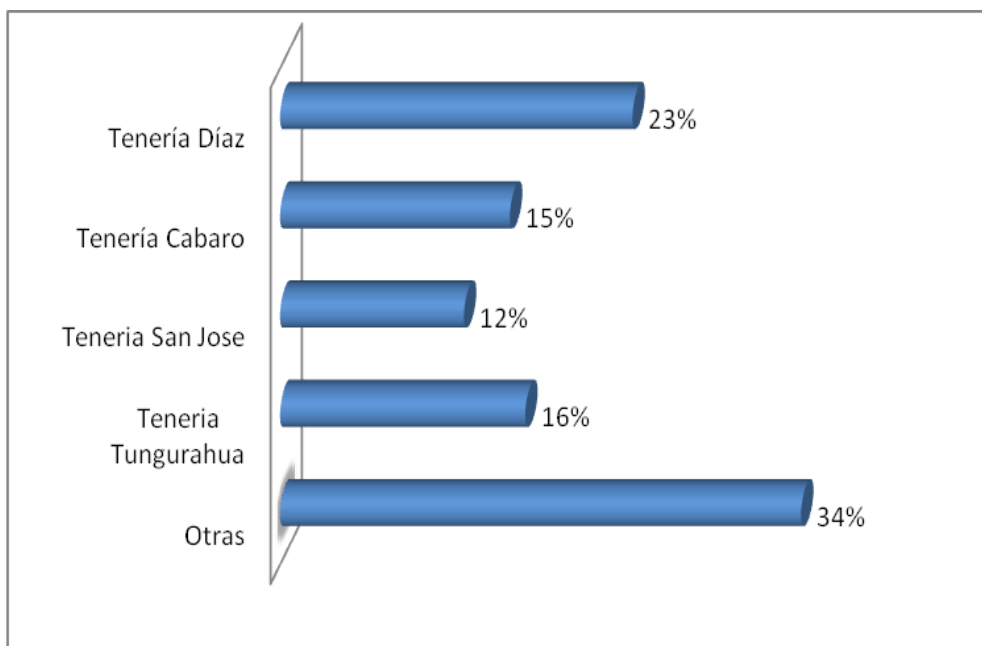
Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

El 65% de los productores financian sus compras con plazos de más de 30 días es decir 1801 productores y el 15% paga de contado. La razón fundamental para comprar a crédito, es que los productores cuando venden sus productos se enfrentan ante clientes que les solicitan crédito, y como necesitan vender, otorgan el crédito, para manejar adecuadamente el flujo de

caja y compensar el proceso de recuperación de la cartera de créditos, se ven los productores en la necesidad de solicitar créditos a las tenerías.

9. ¿De cuáles de las siguientes tenerías compra usted el cuero?

Gráfico 19.
Participación de las tenerías de Ambato en las compras de los productores
En porcentajes

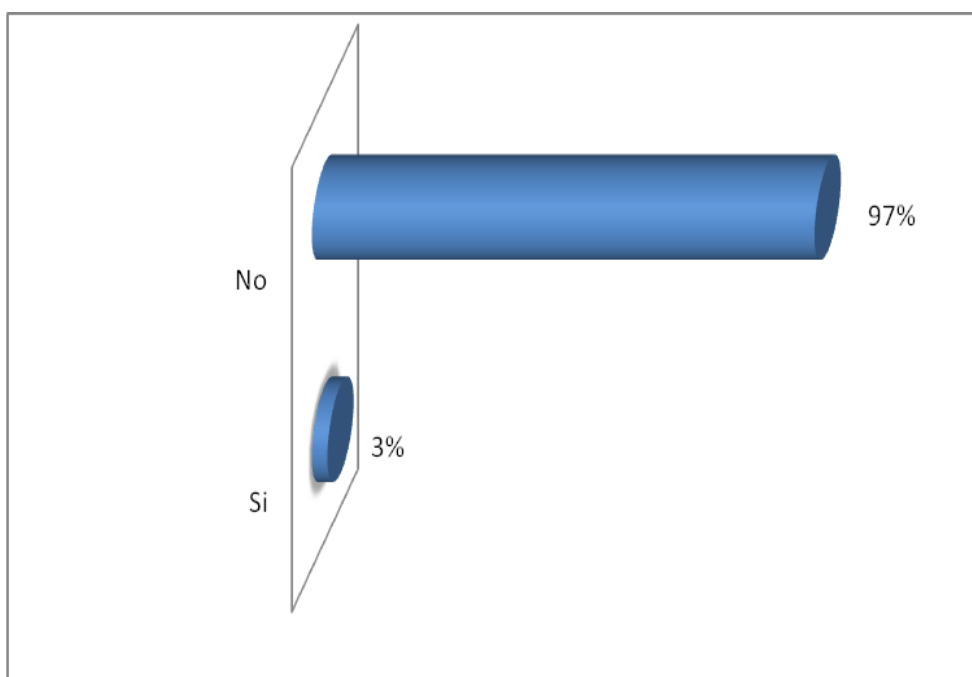


Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

La tenería Díaz tiene una participación dentro de las compras de los productores del 23% es decir que esta empresa tiene una base de datos de clientes de aproximadamente 637, seguida de la tenería Tungurahua con el 16% que vienen a ser 443 clientes, tenería Cabaro con el 15% siendo esto 416 clientes y tenería San José con el 12% lo que representa 332 clientes, el 34% de las compras se reparten entre otras empresas.

10. ¿Tiene inconvenientes en la adquisición de cuero?

Gráfico 20.
Dificultades en la adquisición del cuero
En porcentajes

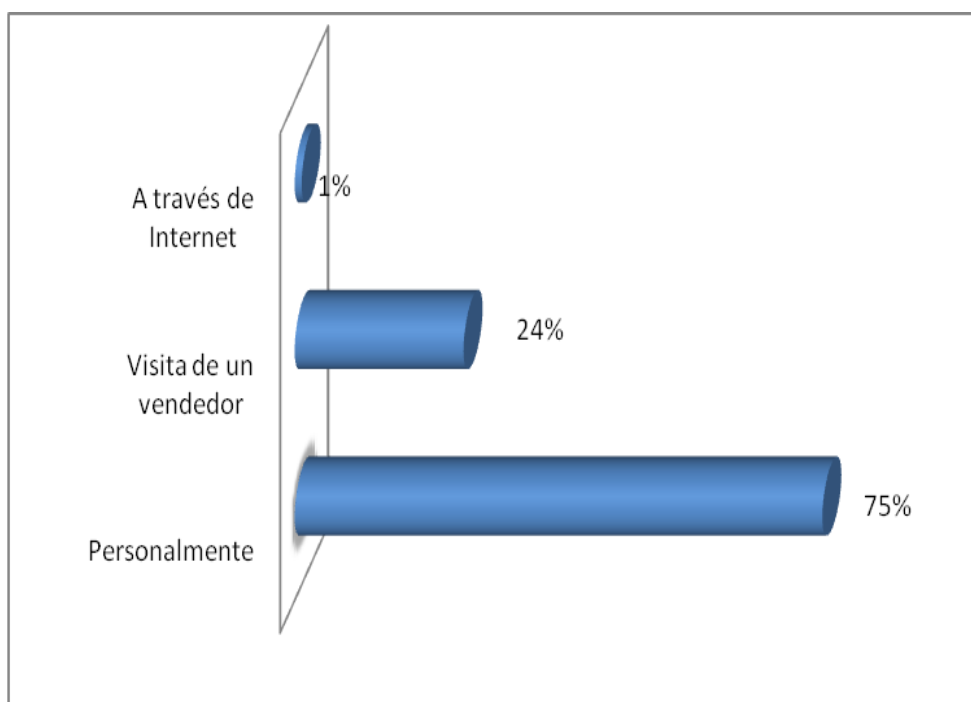


Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

Según la información proporcionada por los productores, el 97% de ellos no tienen problemas para abastecerse de cuero, siendo este un indicador positivo y que evidencia que los productores aprovechan la cercanía de las tenerías para proveerse del cuero y pieles necesarios para la producción de calzado.

11. ¿A través de qué medio realiza sus compras de cuero?

Gráfico 21.
Medio utilizado para realizar sus compras de cuero
En porcentajes

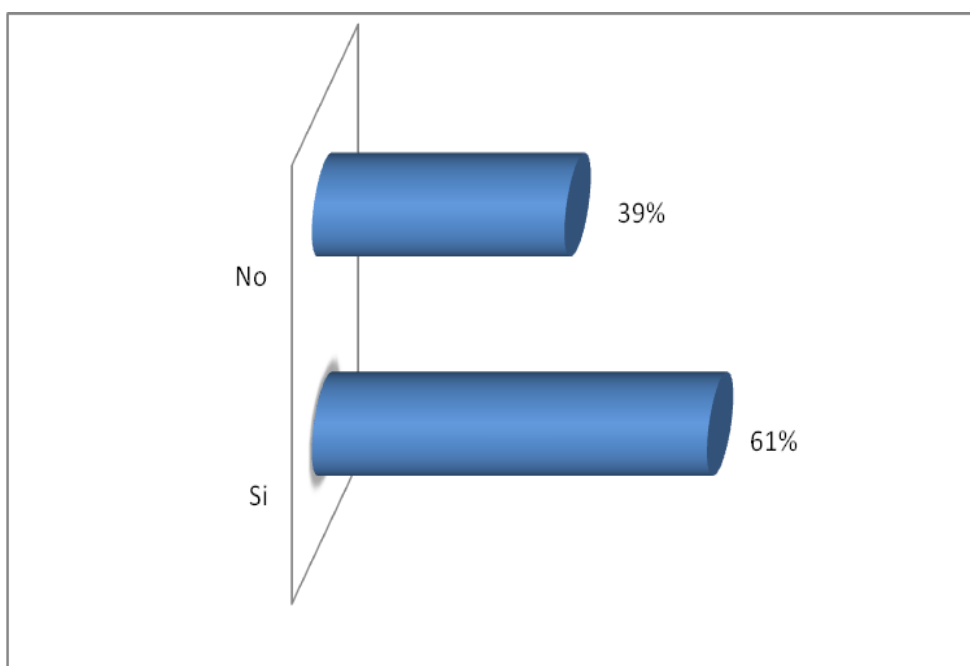


Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

Los clientes de las tenerías prefieren realizar el pedido y compra del cuero personalmente en un 75% esto es 2078 productores, un 24% realiza el pedido mediante un vendedor asignado a la empresa y el 1% utiliza el Internet para realizar el pedido y compra del cuero.

12. ¿Ha realizado compras en tenerías que están ubicadas en otras provincias?

Gráfico 22.
Compras en otras provincias
En porcentajes

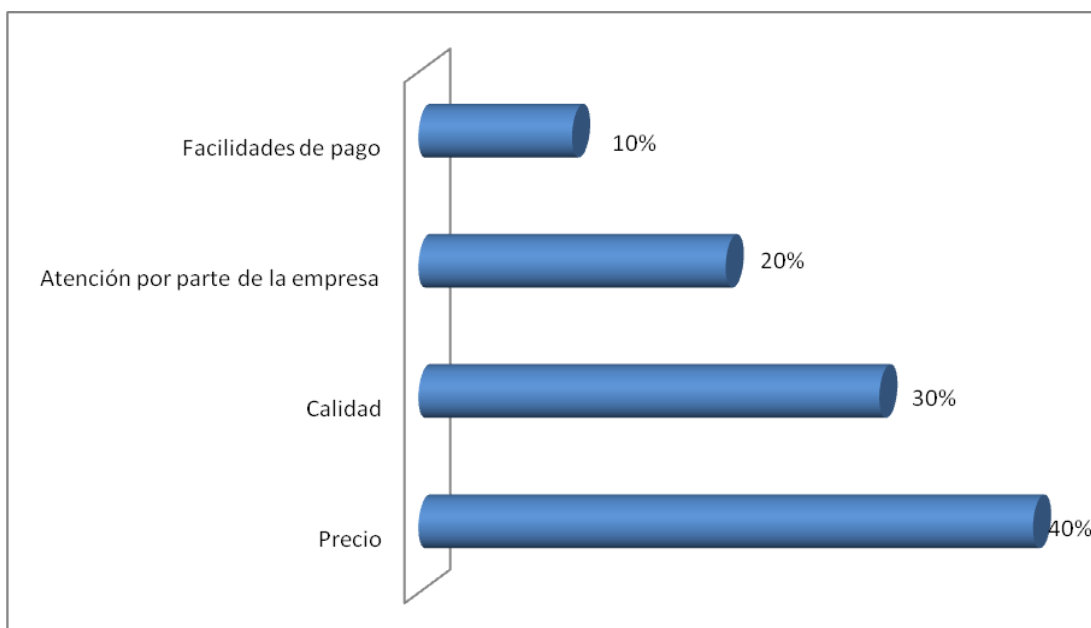


Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.
Elaborado por: Manuel Torres

El 61% de los clientes de las tenerías han realizado alguna compra en empresas ubicadas en otras provincias (*Pichincha, Guayas, etc.*), es decir unos 1690 compradores de cuero, que por motivos como el precio, búsqueda de nuevos proveedores, etc., decidieron explorar otras alternativas para abastecerse de materia prima.

13. ¿Comente acerca de la posibilidad de cambiar de proveedor, señale los motivos que tendría para hacerlo?

Gráfico 23.
Motivos para cambiar de proveedor
En porcentajes



Fuente: Encuesta aplicada a las empresas y artesanos de Ambato, 2008.

Elaborado por: Manuel Torres

Los consumidores de cuero tendría como motivo para cambiar de proveedor el precio significando este un 40% de participación, luego la calidad del cuero con un 30%, atención recibida por la empresa 20% y facilidades de pago 10%.

Con los datos obtenidos de la encuesta se puede determinar aspectos importantes para el planteamiento de las estrategias comerciales de la tenería San José, los cuales se van a exponer en los siguientes párrafos.

2.15. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de mercado, existe una demanda insatisfecha del 7% en Tungurahua, de lo cual este proyecto va a cubrir el 15% del 7% de esa demanda insatisfecha de acuerdo a su capacidad instalada (*ver cuadro 9*).

CAPÍTULO III

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción se relaciona con aspectos físicos, como maquinaria y materia prima, que intervienen en la fabricación del cuero; la distribución física y la optimización en el uso de las instalaciones nos permitirá ahorrar tiempo y tener un sistema de producción en secuencia o cadena, la misma que nos ayudará detectar algún error y poder corregirlo en el sitio que se produjo, este proceso así establecido nos hará llegar a conclusiones y con ello poder mejorar los procesos de producción.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DEL CUERO

3.1.1. Anatomía de la piel

La palabra piel viene del latín “*pellis*”, capa de tejido resistente y flexible que cubre el cuerpo de los animales, ésta capa separada del cuerpo del animal y despojada del pelo generalmente curtido es empleada como material. El aprovechamiento de las pieles es una de las ocupaciones más antiguas de la humanidad, ha dado lugar a la moderna industria de curtidos a través de sus seculares tradiciones artesanales.

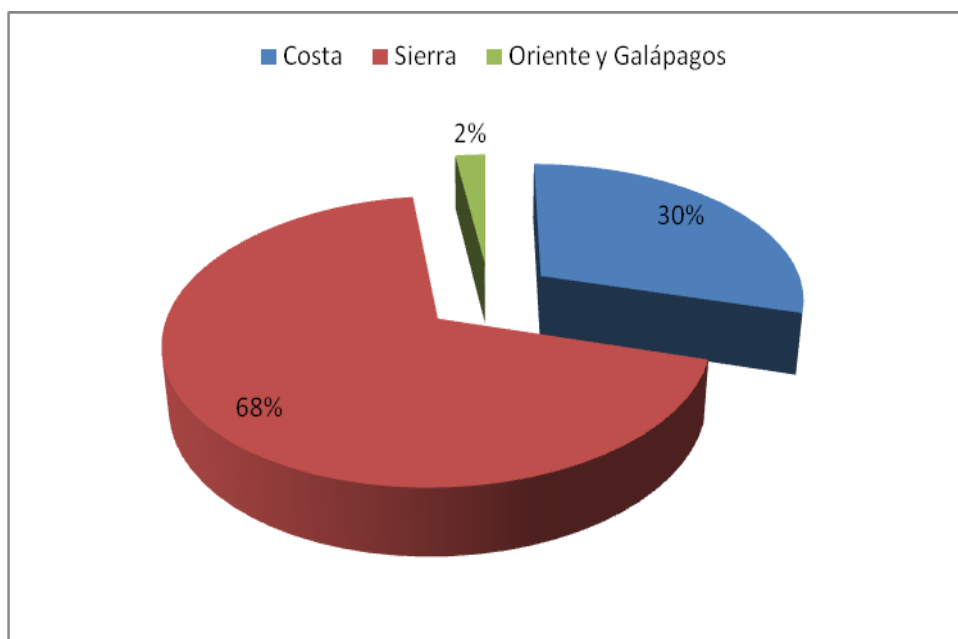
3.1.1.1. Recepción de pieles

La recepción y selección de pieles es un proceso muy crítico por cuanto no se puede apreciar a simple vista los defectos que poseen, así tenemos pieles procedentes de Sierra, Costa, Oriente y en mínima cantidad de la región de

Galápagos (ver gráfico 24). Cada una de ellas tiene sus características que las diferencia entre sí.

Las pieles procedentes de la Costa, tienen picaduras y presencia de garrapatas. Las de la Sierra son más limpias y de mayor aceptación para la producción de cuero para calzado y vestimenta. Las que provienen del Oriente y Galápagos, también tienen picaduras, garrapatas y tupes, razones por las cuales no son apetecidas para procesar cuero de calidad y más bien se las destina a la elaboración de suela y en el peor de los casos las pieles con exceso de defectos se destinan como materia prima para la elaboración de huesos y galletas para perros, así como también sirve de materia prima para la elaboración de gelatina.

Gráfico 24.
Procedencia de las pieles
En porcentajes



Fuente: INEC y SICA
Elaborado por: Manuel Torres

3.1.1.2. Tipos de pieles

Las pieles pueden ser de los siguientes tipos:

- Pieles secas y saladas.
 - Pieles frescas.
- **Pieles secas y saladas.**- Con el fin de conservar y mantenerlas por un periodo más largo de tiempo se suele proceder a salar la piel por el lado de la carne, luego de que haya absorbido totalmente la sal se aplican una encima de otra y pueden permanecer así por largo tiempo hasta cuando se decida procesarlas.
- **Pieles frescas.**- Son aquellas que se obtienen directamente de los camales o lugares de faenamiento, y no han sido sometidas a ningún tratamiento para su conservación.

En el primer caso se someten al remojo en pozos o directamente en los bombos con abundante agua y humectante. En el segundo caso procedemos a lavarlas para liberar residuos e impurezas que se adhieren a la piel por acción del faenamiento.

3.1.2. Desarrollo del Procesamiento del cuero

a) **Pelambre.**- Este proceso sirve para retirar y eliminar residuos de pelo o lana, hay diferentes técnicas de pelambre entre las más importantes señalaremos las siguientes:

1. Depilado por calentamiento.
2. Depilado con sulfuro de sodio.
3. Depilado con sulfuros alcalinos.

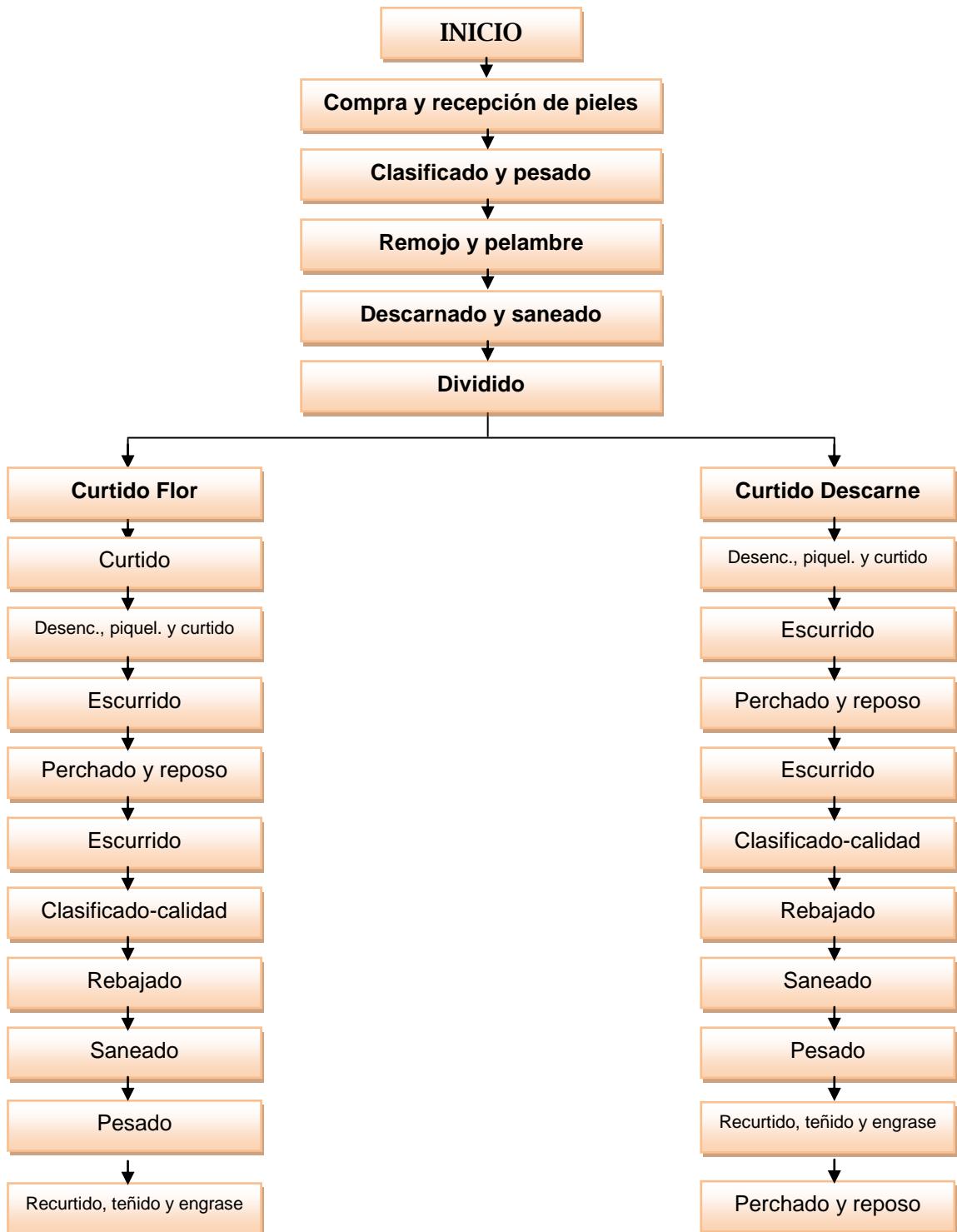
El proceso más utilizado es el de sulfuro de sodio. Además cabe señalar que el uso de cal es muy frecuente en las tenerías.

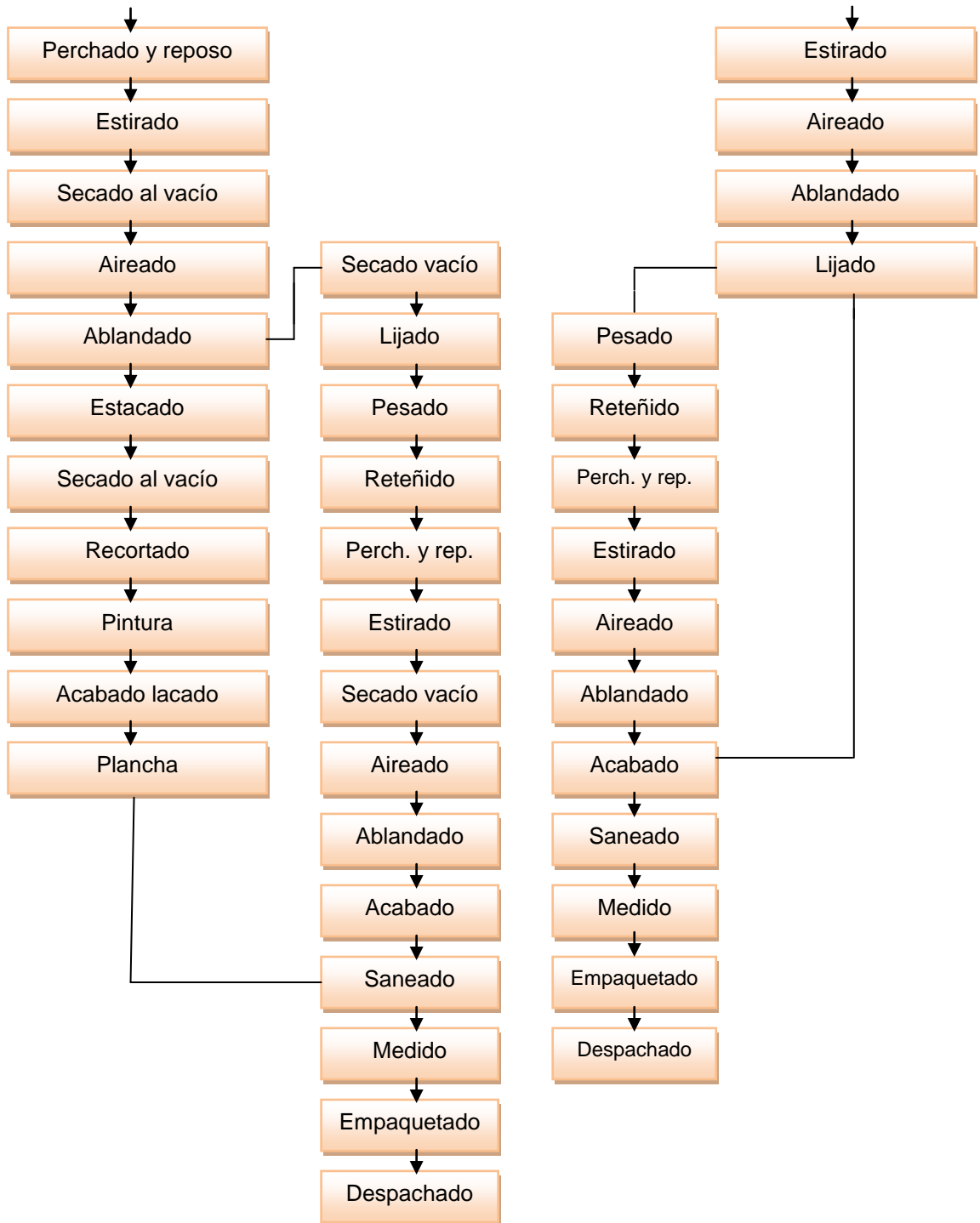
- b) Descarnado.-** Esta operación tiene por objeto eliminar residuos de carne, grasas y otras materias, ésta operación se la realiza en máquinas o manualmente con la ayuda de una cuchilla de unos 60 cm. de largo, y que posee flexibilidad.
- c) Dividido.-** En esta operación se divide el cuero en dos capas o partes. La primera capa se la denomina **flor** y se utiliza en la curtición. La segunda capa se la denomina **camaza** y se destina a la elaboración de split y gamuzón, o se la vende a la industria de la gelatina. En este proceso se trabaja con ciertas medidas de espesor según el tipo de cuero que vaya a producir.
- d) Desencalado y piquelado.-** Este proceso sirve para eliminar los excesos y residuos de cal acumulados en el pelambre, y a su vez se prepara con el pickle para la curtición al cromo.
- e) Curtición.-** La técnica más utilizada es la curtición al cromo o mineral porque garantiza resistencia a rompimientos, fineza en la flor, aptitud para la tintura, tacto, etc.
- f) Ecurrido.-** Se lo realiza en la máquina escurridora, y a su vez extiende al cuero evitando que formen pliegues.
- g) Raspado.-** Este proceso se lo realiza para igualar y dejar a una sola medida el espesor del cuero según el tipo de cuero producido, utilizando un calibrador para medir con exactitud.

- h) Recorte y saneado.-** Es una labor eminentemente manual, y sirve para cortar los hilos que quedan luego de ser raspados.
- i) Recurtido.-** Este es un proceso bien definido en la curtición, es el momento en que el cuero absorbe de mejor manera los productos químicos usados en el recurtido y se quedan en él; reafinando el porcentaje.
- j) Teñido y engrase.-** Una vez recurtido, el cuero está listo para el proceso de teñido y engrase juntos; esta coloración o teñido no va a ser de color definitivo ni es al 100%, más bien es una ligera coloración, el color definitivo se lo realiza en los talleres de pintura y acabado.
- k) Secado.-** Para este proceso se utiliza secadoras a base de vapor o secaderos al vacío; y en forma tradicional se seca a la temperatura ambiental. Este proceso de secado debe ser a temperaturas bajas, para que no vaya a afectar en la calidad y suavidad del cuero.
- l) Lijado o gamuzado.-** El proceso que se realiza en lijar o gamuzar la parte de la flor del cuero, usando una lija bastante fina, que levantará ligeramente el pelo y le dará el aspecto de aterciopelado, esto se hace para cueros de tipo nubuck, mientras que para gamuza se lija el reverso de la flor del cuero.
- m) Acabados.-** Se relaciona con el cuero que tiene que ser pintado y lacado; en algunos tipos de cuero requieren pasar por la plancha. La función de la plancha es homogenizar la textura del cuero por igual y a su vez como se usan placas con diversos tipos de granos o poros, estos por la acción de la presión quedan grabados en el cuero, y fijan la pintura.

3.1.3. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Gráfico 25.
Flujograma de Procesos





Fuente: Tenería San José
Elaborado por: Manuel Torres

3.1.4. Factores relevantes que determinan la adquisición de maquinaria y equipo

Para la realización de este proyecto, se ha determinado la compra de una máquina estacadora que servirá para el proceso de producción.

Características de la máquina estacadora

- *Capacidad de 20 tableros de secado de metal galvanizado inoxidable.*
- *Temperatura de secado 60°C.*
- *2 ventiladores de 16.000 m³/h.*
- *Rendimiento de motores 1.5 kw.*
- *Rendimiento de calefacción 60°C.*
- *Consumo de vapor 85 kg/h.*

Descripción	Cantidad
<u>Maquinaria</u>	
Maquina Estacadora	1
<u>Muebles y enseres</u>	
Escritorio	1
Muebles y oficina	3
Alfombra	1

3.1.5. Maquinaria y equipo a utilizar

Las principales máquinas y equipos que se utilizan en una tenería se detallan a continuación:

- Bombos.
- Descarnadora.
- Divididora.
- Raspadora.
- Estacadora.
- Mollisa.
- Lijadora.
- Pigmentadora a pistola.
- Plancha.
- Compresor.
- Zarandas.

3.1.6. Impacto Ambiental

La planta industrial se encuentra alejada del sector urbano, los ruidos y olores no causan molestias. La tenería San José con el afán de preservar el medio ambiente, emplea la técnica de reciclaje de aguas, lo que permite un ahorro de agua así como de energía.

Siempre se asocia el tema contaminación con la industria curtidora, esto se debe básicamente a que esta industria despeja al medio ambiente un volumen significativo de efluentes líquidos que a su vez conducen residuos sólidos en suspensión y solubilizados como material oxidable y otros compuestos.

Lo ideal sería siempre establecer procesos que optimicen el uso de productos químicos y que mejoren, o en el peor de los casos mantengan constante la calidad de los productos terminados.

Estudios y análisis realizados en las tenerías nos muestran dos sectores que históricamente son los mayores responsables de la carga contaminante y del volumen:

- El proceso de pelambre: depilación y encalado.
- El proceso de curtición al cromo.

Desde el punto de vista del curtidor una vez agotadas las posibilidades de optimización de los procesos convencionales y antes de afrontar la instalación de plantas de tratamiento de plantas residuales que cuestan dinero y no dan lucro, debemos enfocar con responsabilidad la idea de disminuir el volumen del efluente tratar de recuperar parte de los productos químicos para equilibrar los costos de las instalaciones que sean necesarias. Es conocida la práctica de neutralizar parte de las aguas residuales, proceso industrialmente viable y que se justifica ampliamente para los dos sectores más contaminantes.

3.1.6.1. Reciclaje del baño residual del pelambre

Del proceso del pelambre y sus lavados proviene la mayor parte de la contaminación orgánica, este proceso a su vez es más contaminante y más difícil de reciclar.

El sistema más económico y sencillo es el reciclaje directo, proceso por el cual se hace pasar el agua residual de los bombos de pelambre por una caja-filtro de sólidos groseros y se deposita el líquido en un tanque de retención, luego utilizando una bomba de agua se transporta el líquido a través de un filtro continuo hasta el tanque de homogenización. En este tanque se coge una muestra del baño y a través de un sencillo y rápido análisis, se determina las

cantidades de sulfuro de sodio y de cal que será necesario adicionar para reutilizar este baño en un pelambre nuevo.

En cuanto a los residuos por reciclo directo los curtidores coinciden que inclusive se logra una pequeña mejora en el cuero, aparentemente la piel se hincha menos y se forma más uniforme, además absorbe parte de las proteínas en solución presentes en el baño reciclado, actuando éstas como un *filler* orgánico, dando al final del curtido un cuero más lleno.

3.1.6.2. Reciclaje del baño residual de curtición

Si consideramos que los procesos convencionales de curtido al cromo, la piel solo tiene capacidad de absorber aproximadamente 31 del 70% del cromo ofertado, como parte directa del costo de operación se convierte en la segunda carga más contaminante dentro de la industria curtidora, según el método de reciclaje que se adopte tenemos dos tipos: directo e indirecto.

Reciclaje de cromo por el método directo, por este método se recoge el agua residual de los bombos de curtido, se realiza un proceso de separación y filtrado de sólidos en suspensión y en el tanque homogenizador se realiza controles de PH y se devuelve el baño a los bombos, previo ajuste que según la aplicación es como sigue:

Cuadro 12.
Reciclaje del baño residual del pelambre

Reciclaje del baño residual de pelambre			
FORMULADO	ANÁLISIS BAÑO RESIDUAL HOMOGENIZADO		
Necesitamos:	Contenido Con el baño	Porcentaje a reponer	Ahorro conseguido
Sulfuro de Sodio 2.5%	0.85%	1.65%	34%
Hidróxido de Calcio 3%	1.25%	1.75%	42%

Fuente: Tenería San José

Elaborado por: Manuel Torres

La tenería San José dentro de la ciudad de Ambato y la provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar en ventas y producción de cuero, es por ello que se convierte en algo imperiosa elaborar un plan estratégico que permita posicionar en un sitio más alto a la tenería, siendo este el objetivo que tiene el proyecto, en las secciones de este capítulo se tratará sobre este proceso de posicionamiento de la empresa.

3.1.6.3. Medición del Impacto del proceso productivo

El proceso de producción del cuero tiene características contaminantes, que si no son adecuadamente manejadas pueden causar graves problemas ambientales, en gran medida debido a los químicos utilizados para curtir el cuero, es por ello que a continuación se presenta una matriz de impacto ambiental (*ver cuadro 13*)

**Cuadro 13.
Tenería San José
Matriz de Impacto Ambiental**

IMPACTO AMBIENTAL							
ACTIVIDAD	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	RESIDUOS	Alto	Medio	Bajo
PELAMBRE	Cuero crudo	Pelambre	Cuero apelambrado	Agua contaminada	x		
CURTIDO	Cuero dividido	Curtido	Semi-procesado	Agua contaminada	x		
RECURTIDO	Semi-procesado	Recurtido	Procesado	Agua contaminada	x		
TEÑIDO	Procesado	Teñido	Tinturado mojado	Agua contaminada	x		
ENGRASADO	Tinturado	Engrasado	Cuero húmedo	Agua contaminada	x		
ESCURRIDO	Cuero húmedo	Escurrido	Cuero semi-seco	-		x	
SECADO	Semi-seco	Secado	Cuero seco	Vapor		x	
ESTACADO	Cuero seco	Estacado	Cuero estacado	-			
SANEADO	Cuero estacado	Saneado	Semi-terminado	-			
PINTURA/ ACABADOS	Semi-terminado	Pintura/acabados	Terminado	-			x
ZARANDA	Terminado	Zaranda	Terminado	-			x
MEDIR Y EMPACAR	Terminado	Medir y empacar	Empaquetado	-			

Fuente: Tenería San José
Elaborado por: Manuel Torres

3.2. CAPACIDAD INSTALADA DE LA TENERÍA SAN JOSÉ

La capacidad instalada de la tenería San José es de 120.000 pieles al año para producir el cuero, de esta capacidad aproximadamente el 58.41% es utilizada, es decir que se procesan 70.088 cueros al año, significando que la empresa todavía no consigue obtener beneficios de las economías de escala. Además se cabe mencionar que la producción de cueros al mes llega a 5.841 unidades.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN

4.1. GENERALIDADES

Dentro del estudio económico, podemos determinar las inversiones a realizar y el rendimiento económico que éstas nos darán; se establecerán proyecciones para cinco años con los rubros de ingresos y egresos lo que nos permitirá determinar el punto de equilibrio.

4.2. INVERSIÓN TOTAL

Para el costeo del proyecto se analizarán todos los rubros implícitos y se harán las proyecciones a 5 años plazo, así se tiene:

Cuadro 14.
Plan de Inversiones de la tenería San José
En dólares

COMPONENTES	COSTO TOTAL
APERTURA DE ALMACENES	13.400,00
Contratados de publicidad en medios de comunicación	9,500,00
EQUIPOS DE COMPUTO	
Computadora core 2 Duo 2,8	1.200,00
Programas	600,00
Impresora	400,00
PUBLICIDAD	
Pagina web	1.000,00
Vallas publicitarias	4.500,00
Ferias de exposición	4.500,00
Procesos de certificación ISO	20.000,00
TOTAL EJECUCION DEL PROYECTO	52.900,00

La tenería San José es una empresa ya constituida y con un largo tiempo dentro de la producción de cuero, dicho antecedente nos permite decir que el presente proyecto es para expandir las operaciones de la empresa, mediante el incremento de sus ventas y presencia dentro del mercado.

4.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN

El costo de producción que implica producir el cuero, tiene distintos componentes los cuales se detallarán a continuación:

Cuadro 15.
Tenería San José
Costo de Producción: Pieles sin procesar
En dólares

Descripción	Medida	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Pieles sin procesar		72.000	28,00	2.016.000,00
TOTAL ANUAL		72.000		2.016.000,00

La adquisición del cuero se realiza en los camales o proveedores ya establecidos por la tenería San José, a los cuales se les compra a un precio promedio de 28,00 dólares la piel, las compras para el primer año, están pronosticadas en relación a las ventas del 2008 las cuales llegaron entre todas las empresas participantes a 457.841 pieles para el sector calzado, como el objetivo de la tenería es tener una presencia en el mercado de 16% esto da como resultado 72.000 pieles.

Cuadro 16.
Tenería San José
Costo de Producción: Químicos
En dólares

Descripción	Medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tinturas	Galones	100	2,00	200,00
Cromo	Botes	100	2,00	200,00
Total mensual		200		400,00
Total anual				4.800,00

Aquí se detallan los químicos y materiales necesarios para la curtición y tinturación del cuero.

Cuadro 17.
Tenería San José
Costo de Producción: Agua, Luz, Teléfono
En dólares

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Consumo de agua	Litros	5.000	0,36	1.800,00
Consumo de energía eléctrica	kilowatios	5.000	0,10	500,00
Teléfono	Minutos	500	0,02	10,00
Total mensual				2.310,00
Total anual				27.720,00

La producción del cuero implica el uso de maquinas que utilizan electricidad y para el proceso de curtición se utiliza abundante agua como se detalla en el cuadro 17.

Cuadro 18.
Tenería San José
Costo de Producción: Mano de Obra Directa
En dólares

Descripción	Cantidad	Sueldo/Salario	Total
Obreros	12	220,00	2.640,00
Total mensual			2.640,00
Total anual			31.680,00

La mano de obra directa está conformada por obreros los cuales son los encargados del proceso productivo.

Cuadro 19.
Tenería San José
Costo de Producción: Mano de Obra Indirecta
En dólares

Descripción	Cantidad	Sueldo/Salario	Total
Terminado y control de calidad	1	220,00	220,00
Total mensual			220,00
Total anual			2.640,00

Un aspecto importante es medir la calidad del producto terminado, por lo cual de esta función se encontrará trabajando una persona quien se encargará de determinar los defectos en el cuero.

Cuadro 20.
Tenería San José
Costo de Producción: Depreciaciones
En dólares

Descripción	% Depreciación	Valor del bien	Valor Depreciación
Maquina Estacadora	20%	19.400,00	3.880,00
Total anual			3.880,00

A las máquinas que ya existen en la tenería San José se sumará una *estacadora*, la cual permitirá aumentar la producción de la empresa.

4.4. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

Cuadro 21.
Tenería San José
Gastos Administrativos: Sueldos
En dólares

Descripción	Cantidad	Sueldo/Salario	Total
Gerente	1	600,00	600,00
Contadora	1	300,00	300,00
Total mensual			900,00
Total anual			10.800,00

La parte administrativa está a cargo de un gerente y una contadora, quienes elaborarán la planificación estratégica de la empresa.

Cuadro 22.
Tenería San José
Gastos Administrativos: Depreciaciones
En dólares

Descripción	% Depreciación	Valor del bien	Valor Depreciación
Muebles y enseres	20%	1.300,00	260,00
Equipo de computo	33%	1.000,00	330,00
Total anual			590,00

Las máquinas se deprecian, pero ello no significa que perdamos el dinero invertido en ellas, para recuperar esta inversión se incluye este rubro dentro de los gastos administrativos.

Cuadro 23.
Tenería San José
Gastos de Ventas: Sueldos
En dólares

Descripción	Cantidad	Sueldo/Salario	Total
Vendedores	2	218,00	436,00
Viáticos	2	160,00	320,00
Total mensual			756,00
Total anual			9.072,00

En la parte de comercialización existirán dos vendedores y uno de ellos será el gerente de marketing y ventas, para realizar las visitas a los clientes se les asignará un rubro por concepto de viáticos.

Cuadro 24.
Tenería San José
Gastos de Ventas: Publicidad
En dólares

Descripción	% Depreciación	Valor del bien	Valor Depreciación
Publicidad	20%	10.000,00	2.000,00
Certificaciones	20%	8.000,00	1.600,00
Total anual			3.600,00

La publicidad es la parte que está impulsando el presente proyecto para posicionar a la tenería San José, el monto invertido de este rubro será recuperado en el producto terminado.

Cuadro 25.
Tenería San José
Gastos de Ventas: Comisiones
En dólares

Descripción	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Comisiones a vendedores	4.965,39	5.735,03	6.623,95	7.650,67	8.836,52
Total	4.965,39	5.735,03	6.623,95	7.650,67	8.836,52

A los vendedores se les pagará el 0.22% sobre las ventas totales realizadas. Las comisiones crecen a una tasa o porcentaje promedio de crecimiento de 15.50%.

4.5. PRESUPUESTO DE VENTAS

Cuadro 26.
Tenería San José
Ventas Presupuestadas
En dólares

Descripción	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Cueros vendidos	72.000,00	74.052,00	81.457,20	89.602,92	98.563,21
Precio de venta	30,00	33,00	36,30	39,93	43,92
Total	2.160.000,00	2.443.716,00	2.956.896,36	3.577.844,60	4.328.896,18

El precio crece a un ritmo promedio de 10%, las cantidades crecen a una tasa promedio de 8.21%. Y las ventas totales crecen a un promedio de 19.03%.

Las ventas crecen por la influencia de la administración de la empresa, por la labor de los vendedores, por el incremento de la participación de mercado, por la estabilidad económica, es decir por la aplicación del plan de negocios.

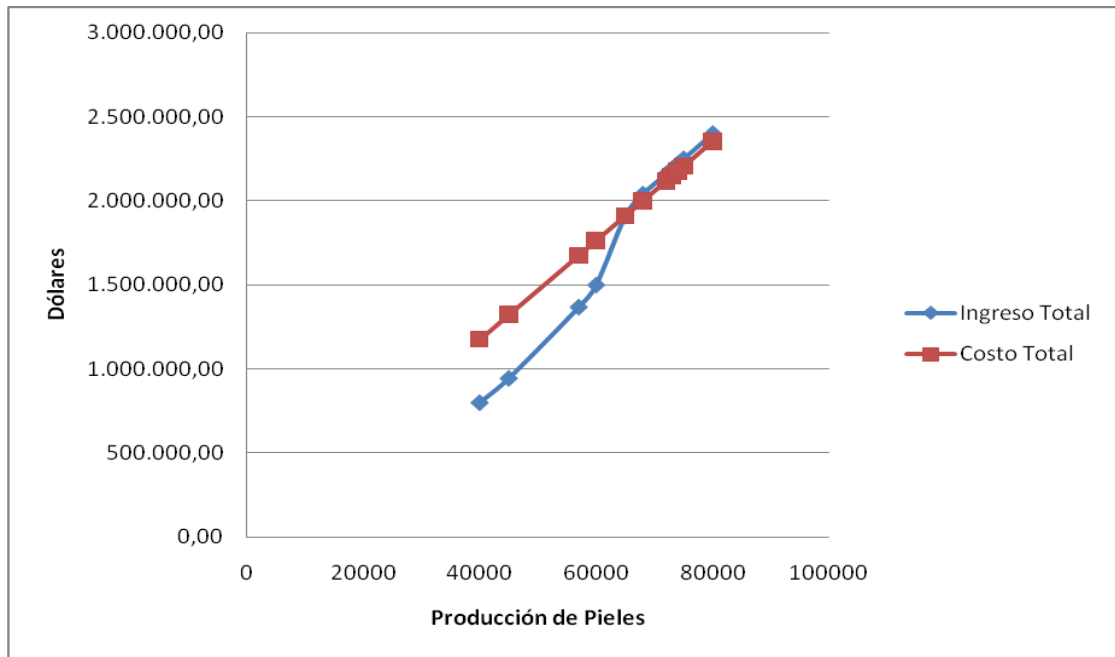
El presupuesto de ventas se ha planteado en función de que la tenería San José incremente su participación en el mercado de 12% a 18% de la producción y venta de cuero en Tungurahua.

4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 27.
Tenería San José
Punto de Equilibrio
En dólares

Equilibrio	Producción	Precio	Ingreso Total	Costo Total	Costo Variable	Costo Fijo
-375.600,00	40000	20	800.000,00	1.175.600,00	1.112.748,00	62.852,00
-377.550,00	45000	21	945.000,00	1.322.550,00	1.259.698,00	62.852,00
-307.230,00	57000	24	1.368.000,00	1.675.230,00	1.612.378,00	62.852,00
-263.400,00	60000	25	1.500.000,00	1.763.400,00	1.700.548,00	62.852,00
0	65000	29,39	1.910.350,00	1.910.350,00	1.847.498,00	62.852,00
41.480,00	68000	30	2.040.000,00	1.998.520,00	1.935.668,00	62.852,00
43.920,00	72000	30	2.160.000,00	2.116.080,00	2.053.228,00	62.852,00
45.750,00	75000	30	2.250.000,00	2.204.250,00	2.141.398,00	62.852,00
44.530,00	73000	30	2.190.000,00	2.145.470,00	2.082.618,00	62.852,00
45.140,00	74000	30	2.220.000,00	2.174.860,00	2.112.008,00	62.852,00
48.800,00	80000	30	2.400.000,00	2.351.200,00	2.288.348,00	62.852,00

Gráfico 26.
Tenería San José
Punto de Equilibrio



El punto de equilibrio se obtiene cuando los Ingresos Totales y Gastos Totales son iguales, para el caso de la tenería San José, el punto de equilibrio se obtiene cuando se produzcan 65.000 pieles y se vendan a un precio de 29,39 dólares, en ese punto el Ingreso Total es igual a 1.910.350,00 dólares y el Gasto Total es de 1.910.350 dólares es decir que la diferencia es cero, lo que significa que se recuperó lo que se invirtió pero sin ninguna utilidad.

4.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 28.
Tenería San José
Estado de Resultados Proyectado
En dólares

CONCEPTO	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
VENTA DE CUERO	2.160.000,00	2.443.716,00	2.956.896,36	3.577.844,60	4.329.191,96
COSTO DE PRODUCCION	2.087.310,00	2.358.921,33	2.845.380,38	3.433.171,84	4.143.493,15
Materia prima e insumos	2.048.520,00	2.316.573,60	2.799.119,14	3.382.605,74	4.088.191,70
Mano de obra	34.320,00	37.877,73	41.791,24	46.096,10	50.831,45
Depreciaciones y amortizaciones	4.470,00	4.470,00	4.470,00	4.470,00	4.470,00
Utilidad bruta en ventas	72.690,00	84.794,67	111.515,98	144.672,75	185.698,82
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	29.027,39	31.930,12	35.123,15	38.635,45	42.499,00
Personal administrativo	10.800,00	12.062,19	13.450,61	15.195,27	16.875,25
Personal de ventas	9.072,00	10.132,24	11.298,51	12.764,03	14.175,21
Comisiones	4.965,39	5.545,69	6.184,03	6.986,15	7.758,54
Depreciaciones de muebles y equipos	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Amortizaciones activos diferidos	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.100,00	3.100,00
Utilidad Operacional	43.662,61	52.864,55	76.392,83	106.037,30	143.199,82
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS					
Intereses ganados					
Gastos de interés y descuentos de cambio de cartera					
Utilidad antes de participación laboral	43.662,61	52.864,55	76.392,83	106.037,30	143.199,82
15% participación laboral	6.549,39	7.929,68	11.458,93	15.905,60	21.479,97
Utilidad antes de impuesto a la renta	37.113,22	44.934,87	64.933,91	90.131,71	121.719,84
25% impuesto a la renta	9.278,30	11.233,72	16.233,48	22.532,93	30.429,96
UTILIDAD NETA	27.834,91	33.701,15	48.700,43	67.598,78	91.289,88

La amortización activos diferidos tiene una disminución de 14% debido a que los rubros ahí contemplados ya fueron recuperados en el año 3.

Con la aplicación del plan de marketing estratégico la tenería San José incrementaría sus ventas lo cual se va a ver reflejados en las utilidades, las cuales a partir de la aplicación se incrementarán año tras año.

4.8. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 29.
Tenería San José
Flujo de Caja Proyectado
En dólares

CONCEPTO	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Operacional	43.662,61	52.864,55	76.392,83	106.037,30	143.199,82
Participación Laboral(-)	6.549,39	7.929,68	11.458,93	15.905,60	21.479,97
Impuesto a la Renta (-)	9.278,30	11.233,72	16.233,48	22.532,93	30.429,96
Depreciaciones y amortizaciones(+)	8.660,00	8.660,00	8.660,00	8.160,00	8.160,00
Inversiones de Reposición y Mantenimiento(-)	590,00	590,00	590,00	590,00	
Variaciones del capital de Trabajo					
Valor residual de los Activos Fijos					
Valor residual del Capital de Trabajo					
Flujo de caja Operativo nominal	35.904,91	41.771,15	56.770,43	75.168,78	99.449,88
Tasa Pertinente de descuento (%)	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Factor de Valor Actual a la Tasa Kp	0,87719	0,76947	0,67497	0,59208	0,51937
Valor Actual de los flujos de caja Operativos descontados	31.495,43	32.141,65	38.318,34	44.505,93	51.651,29
Flujo de Caja Acumulados	31.495,43	63.637,08	101.955,42	146.461,35	198.112,63
Suma flujos de Caja Actualizados	198.112,63				
Costo (inversión) del proyecto	52.900,00				

a. La utilidad operacional se obtiene del estado de resultados proyectado.

- b. La participación laboral (15%) se obtiene del estado de resultados proyectado y luego se resta de la utilidad operacional.
- c. El impuesto a la renta (25%) se obtiene del estado de resultados proyectado y luego se resta de la utilidad operacional. El porcentaje del impuesto a la renta es variable depende de el nivel de utilidades de la empresa.
- d. Las Depreciaciones y Amortizaciones se suman a la utilidad operacional pues es un valor que no sale de la caja de la empresa.
- e. Las inversiones de reposición y mantenimiento se resta de la utilidad operacional.
- f. La variación del capital de trabajo se suma a la utilidad operacional. (en caso de existir algún valor se coloca en todos los años excepto en el ultimo).
- g. El valor residual de los activos fijos se suma a la utilidad operacional, (en caso de existir algún valor se coloca el ultimo año, puesto que ahí termina el proyecto).
- h. El valor residual del capital de trabajo se suma a la utilidad operacional (en caso de existir algún valor se coloca el ultimo año, puesto que ahí termina el proyecto).
- i. El flujo de caja operativo nominal se obtiene de: utilidad operacional – participación laboral – Impuesto a la renta + depreciaciones y amortizaciones – Inversiones de reposición y mantenimiento.
- j. La tasa pertinente de descuento, es el castigo que va a tener el monto de inversión dependiendo de su origen de financiamiento. Este castigo va a ser usado para determinar el valor real del flujo de caja que tiene el proyecto.

El flujo de caja, proporciona como resultado al finalizar los cinco años de ejecución del proyecto un monto de **198.112,63 dólares** en relación a una inversión de **52.900 dólares** es decir 4 veces más, siendo esto positivo, lo que demuestra la factibilidad del plan de fortalecimiento.

Cuadro 30.
Tenería San José
Costo Promedio Ponderado del Capital
En porcentajes

Concepto	Valor	% 1	Costo Nominal 2	Costo Ponderado 3=1*2
Capital Social	52.900	100,00%	14,00%	14,00%
Costo del Proyecto	52.900	100,00%	→	14,00%

La inversión para ejecutar el plan de fortalecimiento para el área de ventas será financiada por la propia empresa sin buscar financiamiento en otras instituciones financieras, sin embargo este dinero que se utilizará tiene un costo que para el caso se estableció como el riesgo o tasa de interés que pueden perder los inversionistas por inyectar dinero en el plan de fortalecimiento. Esta tasa de riesgo equivale al 14%.

4.9. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 31.
Tenería San José
Balance General Proyectado
En dólares

ACTIVOS	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
ACTIVO CIRCULANTE					
Caja	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Caja-Chica	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Bancos	377.834,91	411.536,06	460.236,50	527.835,28	619.125,16
Inversiones	54.625,10	54.625,10	54.625,10	54.625,10	54.625,10
Clientes	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
Total Activo Circulante	1.214.960,01	1.248.661,16	1.297.361,60	1.364.960,38	1.456.250,26
ACTIVO FIJO					
Maquinarias	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Muebles y Enseres	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Equipo de Computo	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Subtotal	512.000,00	512.000,00	512.000,00	512.000,00	512.000,00
Depreciación Acumulada	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total Activo Fijo	507.000,00	507.000,00	507.000,00	507.000,00	507.000,00
ACTIVO DIFERIDO	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subtotal	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
TOTAL ACTIVOS	2.283.960,01	2.317.661,16	2.366.361,60	2.433.960,38	2.525.250,26

PASIVOS					
Pasivo corto plazo					
Proveedores	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00
Subtotal	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00	1.607.114,00
Pasivo largo plazo					
Prestamos	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Subtotal	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
TOTAL PASIVOS	1.857.114,00	1.857.114,00	1.857.114,00	1.857.114,00	1.857.114,00
PATRIMONIO					
Capital Social	399.011,10	399.011,10	399.011,10	399.011,10	399.011,10
Utilidad del ejercicio	27.834,91	33.701,15	48.700,43	67.598,78	91.289,88
Utilidades acumuladas		27.834,91	61.536,06	110.236,50	177.835,28
Total Patrimonio	426.846,01	460.547,16	509.247,60	576.846,38	668.136,26
Total Patrimonio Pasivo	2.283.960,01	2.317.661,16	2.366.361,60	2.433.960,38	2.525.250,26

Según datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, la tenería San José a diciembre del 2007 presentaba dentro de sus balances un Activo Total de 1.744.725,10 dólares y un Patrimonio Total de 399.011,10 dólares, con esta información y estimando el incremento en el 2008, se proyecta el balance desde el 2009 en adelante, el cual se modifica según la acumulación de las utilidades.

4.10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los índices de evaluación indican la factibilidad del plan de fortalecimiento en el área de ventas, en donde:

- **La Tasa Interna de Retorno (TIR)**, es equivalente a 83%, esto significa que a esa tasa de interés el VAN del presente proyecto sería cero. Esta comparación se realiza con el costo promedio ponderado del capital el cual equivale al 14%, dicho valor es menor que la TIR, lo que implica la factibilidad del proyecto (*ver cuadro 30*).

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \left\{ \frac{VAN(Ti)}{VAN(Ti) - VAN(Ts)} \right\}$$

TIR = Tasa Interna de Retorno

Ts = Tasa superior de Descuento

Ti = Tasa inferior de Descuento

VAN(Ti) = Valor Actual Neto con Tasa inferior de Descuento

VAN(Ts) = Valor Actual Neto con Tasa superior de Descuento

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \left\{ \frac{VAN(Ti)}{VAN(Ti) - VAN(Ts)} \right\}$$

$$TIR = 0,81 + (0,84 - 0,81) \left\{ \frac{1384,02}{1384,02 - (-662,13)} \right\}$$

$$TIR = 0,83$$

- **El Valor Actual Neto (VAN)**, es de 145.212,63 dólares, esto significa que luego de invertido 52.900,00 dólares en el proyecto, a favor de la tenería San José quedan 145.212,63 dólares.

$$VAN = -I_o + \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n}$$

VAN = ValorActualNeto

FNF = FlujoNeto de Fondos = Flujo de Caja Operativo No min al

i = Tasa de Descuento = Costo ponderado del capital

I_o = Inversión Inicial

$$VAN = -I_o + \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -52.900,00 + \frac{35.904,91}{(1+0,14)^1} + \frac{41.771,15}{(1+0,14)^2} + \frac{56.770,43}{(1+0,14)^3} + \frac{75168,78}{(1+0,14)^4} + \frac{99.449,88}{(1+0,14)^5}$$

$$VAN = 145.212,63$$

- **Período Real de Recuperación (PRR)** de la inversión equivale a 1 año y 4 meses, esto significa que en ese tiempo se van a recuperar 52.900,00 dólares invertidos en el proyecto.

1. Dividimos 31.495,43 dólares, que es lo que se ha recuperado hasta el primer año para la inversión total de 52.900,00 dólares, esto da 0,5954 es decir que se ha recuperado el 59.54 % de la inversión en 1 año.
 2. El 40.46% que falta por recuperar lo multiplicamos por el número de meses que existen en un año, por lo tanto 12 meses por 40.46%, nos da como resultado 5 meses.
 3. Sumamos 1 año y 5 meses y obtenemos que el período real de recuperación es de 1 año y 5 meses.
- **Relación Costo/Beneficio**, este índice es 3,75 esto significa que por cada 1 dólar invertido en el proyecto la tendría recibirá 3,75 dólares.

$$C/B = \frac{VA}{I_0}$$

C = Costo

B = Beneficio

VA = ValorActual

I₀ = InversiónInicial

$$C/B = \frac{VA}{InversionInicial}$$

$$C/B = \frac{145.212,63}{52.900,00}$$

$$C/B = 3,75$$

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS

5.1. METAS PRINCIPALES

Entre las metas principales que se proponen para la tenería San José se tiene:

- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de las entregas oportunas con un cuero de calidad.
- Mantener los procesos administrativos-operativos y de logística actualizados para lograr agilidad en los procesos productivos, despachos y entregas oportunas.
- Mantener y mejorar la cobertura de los mercados.
- Mantener personal calificado y capacitado para el logro de las metas productivas.
- Alcanzar un nivel de ventas óptimo que proporcione rentabilidad a los accionistas de la empresa.
- Incrementar la participación en el mercado de la tenería San José a un 16%.

5.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado estarán basadas en el conocimiento que tiene la tenería San José respecto al producto, plaza, precio y, la comunicación (promoción y/o publicidad), lo que al realizar un adecuado mix potencializará las fortalezas de la empresa, reducirá su debilidad, aprovechará las oportunidades y estará preparada para enfrentar las amenazas.

5.2.1. Producto

El producto que elabora la tenería San José, es el cuero que se obtiene del proceso que sufren las pieles faenadas de res.

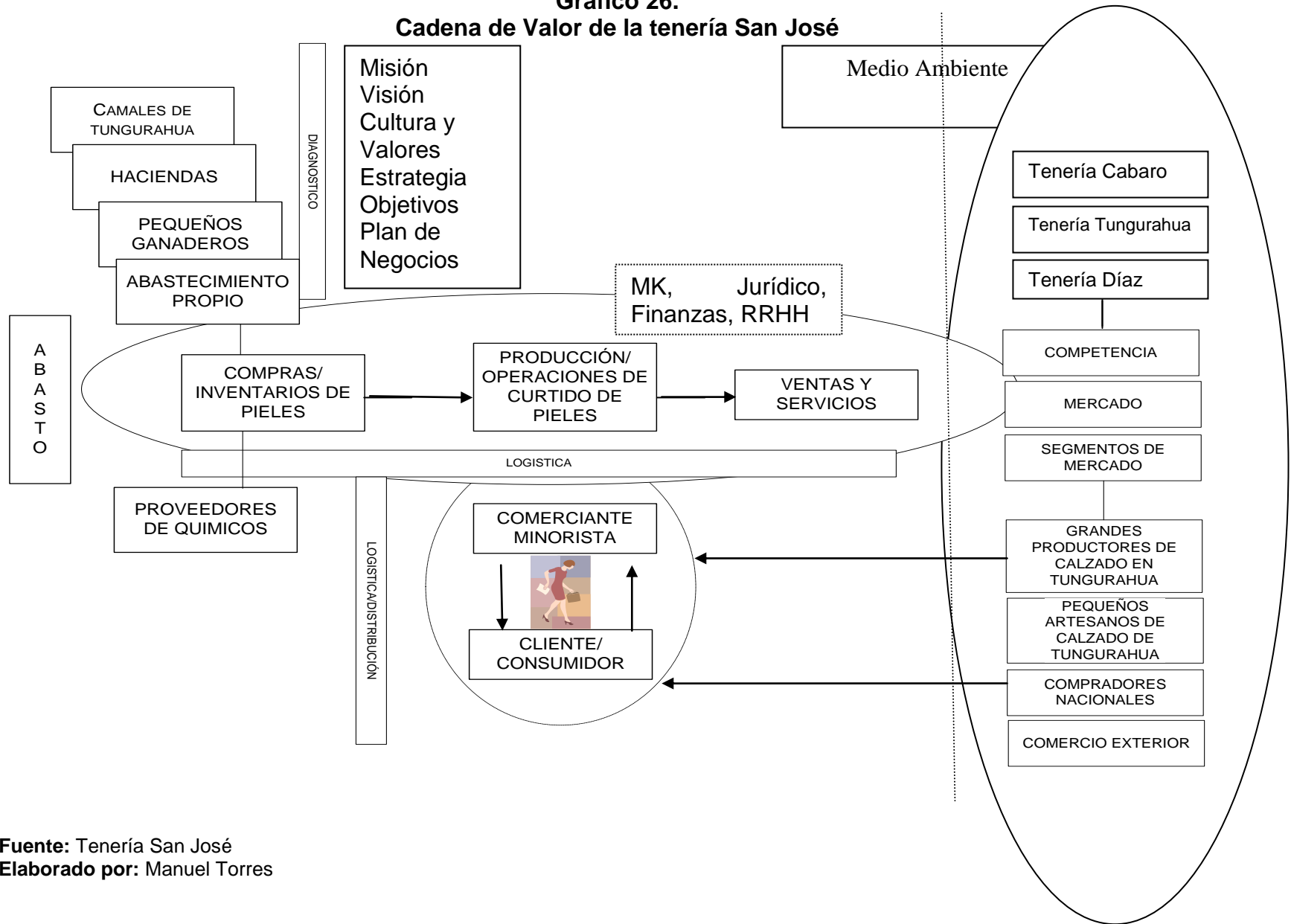
La tenería San José se ha especializado en ofrecer cuero para el sector del calzado, siendo su principal producto la napa de res, que se clasifica en tres tipos: Nubuck, Natural y Pull-up. Estos tres tipos de cuero se los utiliza en la fabricación de calzado en un 98%, y el 2% restante para la fabricación de marroquinería en general (*este 2% de cuero es de bajísima calidad*).

En vista de que la napa de res es el más solicitado por los productores en un 42%, se tratará de manejar un inventario con stock mínimos de este cuero para atender rápidamente los despachos y en especial el color negro que tiene una preferencia del 72% entre los productores de calzado.

5.2.1.1. Cadena de Valor de la tenería San José

Un aspecto importante para encontrar ventajas competitivas para una empresa es establecer la cadena de valor, la cual permitirá visualizar las interacciones que tiene la organización con los agentes externos e internos de la misma. La tenería San José presenta la siguiente cadena de valor:

Gráfico 26.
Cadena de Valor de la tenería San José



Fuente: Tenería San José
Elaborado por: Manuel Torres

5.2.2. Plaza

La cadena de valor de la tenería San José refleja el mercado al cual se dirige su producto en este caso el cuero. Dentro de esa sección el mercado de esta empresa esta constituida por grandes productores, pequeños artesanos, compradores nacionales y compradores internacionales.

- Ofrecer un producto de calidad a primera vista.
- Ofrecer catálogos de nuestros productos.
- Establecer un almacén de ventas al por mayor y menor, en zonas donde se vende-agrupan este tipo de productos.
- Buscar compradores en otras provincias del país y a nivel internacional.
- Visitar a los clientes que tengan una producción superior a 60 pares diarios, los cuales para el estudio representan el 58% es decir 1607 potenciales clientes.
- Establecer una base de datos de los clientes depurada y con conexión a la central de riesgos o algún tipo de empresa que se dedique a conseguir información sobre ellos.
- Aprovechar el deseo de los clientes por cambiar de proveedor, los cuales manifiestan que cambiaría de proveedor por el precio que les ofrecen en 40%, sin embargo dicha opción no es adecuada para la tenería, significando esto que la tenería debe aprovechar más los otros motivos como la calidad que representa el 30% y la atención al cliente el 20% pudiendo uno de estos motivos convertirse en una ventaja competitiva.

5.2.3. Promoción y Publicidad

La publicidad que debe realizar la tenería San José no debe ser considerada como un gasto sino más bien como una inversión, en la era de las comunicaciones está es la variable determinante que permite que una empresa venda o no, por cual se presentan las siguientes estrategias:

- Se contratará un espacio publicitario en la televisión y radio local en donde se publicitará a la tenería San José (*ver anexo 4*), recalcará que su producto es de alta calidad y que es una empresa certificada con la ISO 9001 y 14000, cartas de presentación que le permitirá consolidarse en el mercado.
 - **Medios de Comunicación de Ambato**
 - **Televisión**
 - Ambavisión
 - Unimax
 - **Radio**
 - Ambato
 - Bonita f.m.
 - Radio Caracol
 - Radio Continental
- Se publicitará en el diario el Heraldo una vez por semana, un espacio de ½ página sobre la publicidad de la empresa (*ver anexo 4*).
- Se ofrecerán promociones y descuentos en temporadas especiales.

- Auspiciar las principales ferias de exposición del cuero que se organizan en la provincia. La tenería San José, participará en eventos como la feria Piel Moda, que se realiza en el Ecuador, para promocionar a las empresas productoras de cuero y pieles y de la industria del calzado y productos afines al cuero.
- En las ferias artesanales se concederán descuentos del 10% en compras al contado.
- Colocar vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad (*ver anexo 5*).
- Establecer convenios con la *CORPEI*, para que la empresa participe en ferias internacionales, como las que se realizan en Bucaramanga-Colombia o en Brasil.
- Crear su propia pagina web para promocionar sus productos, esta es una alternativa para dar a conocer los productos de la tenería a compradores internacionales o nacionales, que estén buscando proveedores, proporcionen productos de calidad (*ver anexo 6*).
- Entregar trípticos y folletos (*ver anexo 7y 8*).

5.2.4. Precio

El precio de venta se determinará mediante la suma de los costos de producción y los gastos operativos los cuales para el proyecto son: costo de producción(costos fijos más costos variables) 2.087.310,00 y gastos operativos (gastos administrativos más gastos de ventas) 29.027,39 sumando esto da un total de 2.116.337,39 dólares, dividido para la producción de ese año que es de 72.000 pieles, se obtiene un costo total medio de **29,39** dólares, (*ver cuadro 32*) a esa operación se le sumarán la utilidad, la cual está en el orden del 2% al 10% que se recibirá por la venta del cuero. Para ello además se consideran otros aspectos para determinar un buen precio de venta, (*ver cuadro 33*).

**Cuadro 32.
Costos Fijos y Variables
En dólares**

Descripción	Valor
COSTOS FIJOS	
Mano de Obra	34.320,00
Depreciaciones y amortizaciones	4.470,00
Personal Administrativo	10.800,00
Personal de Ventas	9.072,00
Depreciaciones de Muebles y equipos	590,00
Amortizaciones Activos diferidos	3.600,00
Total Costos Fijos	62.852,00
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima e insumos	2.048.520,00
Comisiones por ventas	4.965,39
Total Costos Variables	2.053.485,39
Total de Producción (Costo Fijos + Costos Variables)	2.116.337,39
Producción de cueros	72.000,00
Costo Promedio Total (Costo Total/ Producción Cuero)	29,39

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Manuel Torres

**Cuadro 33.
Variables que influyen sobre el precio**

Variables que influyen sobre el precio	Características
Estabilizar los precios.	Se refiere a los costos de producción y los márgenes de utilidad.
Precios basados en el equilibrio entre la oferta y la demanda.	Es la interacción entre los compradores y vendedores, lo que hace que se establezca un precio y una cantidad de equilibrio de venta del cuero
Descuentos por pago anticipado a la fecha de vencimiento.	Se busca obtener liquidez rápidamente y para ello se admite los descuentos en el total del valor de la factura.
Descuentos por volúmenes de compras.	En caso de compras mayores al promedio o de contado se realizará un descuento.
Incrementar las ventas y reducir los costos de producción.	Esto se refiere a obtener economías de escala y a la productividad de la empresa.
Establecer un precio de venta que incluya todos los costos y gastos de la empresa, y a dichos valores sumarle el margen de utilidad.	El precio mínimo de venta de pie de cuero es de 1,45 dólares.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Manuel Torres

5.2.5. Servicio de Atención al Cliente

- Dar un trato amable, gentil y personal al cliente.
- Escuchar sus comentarios y sugerencias de nuestro producto.
- Exhibir los productos a la vista y acceso al cliente.
- Ofrecer servicio de cafetería al cliente.
- Ofrecer el servicio de mantenimiento.
- Caminar junto con las exigencias del mercado y la moda.
- Revisar nuestras políticas de comercialización.
- Reestructurar los canales de distribución.

5.3. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El posicionamiento de la tenería San José, estará basado en la identificación de sus ventajas competitivas y el aprovechamiento de las mismas, las cuales se encuentran dentro de su cadena de valor y en la implementación de las estrategias en sus distintos niveles.

Estas ventajas implican que la empresa sea reconocida por los productores de calzado y otros artículos como una organización que ofrece un producto de calidad, que tiene un excelente servicio de despachos, que respeta el medio ambiente, y que se proyecta internacionalmente, al lograr estas metas la empresa está posicionándose.

5.3.1. Estrategias

- Persuadir al cliente para que adquiera nuestro producto.

- Mostrarle y animarle al cliente potencial a adquirir los beneficios y valores que ofrece nuestro producto.
- A través de la mezcla de marketing llegar a fijar en la mente del cliente el producto.
- Buscar mercados internacionales.
- Mejorar la imagen corporativa de la tenería.
- Manejar un concepto de venta del producto, por marca es decir que recalque que el cuero es hecho por la tenería San José.
- Utilizar el internet como una herramienta de publicidad.
- Obtener las certificaciones ISO 9001-2000 e ISO 14001, las cuales abren la puerta para operar en mercados internacionales.

CONCLUSIONES

- La cadena de valor de la tenería San José muestra interacciones que permiten generar una materia prima tan útil como es el cuero.
- El cuero es una materia prima que proviene especialmente de los bovinos, ello hace que busca de un mecanismo de obtención de la piel del animal se desarrollen nuevas tecnologías para generar cuero sintético que reemplace al natural.
- El cuero producido por las tenerías de la provincia de Tungurahua es utilizado en la fabricación de calzado, el cual es vendido a nivel nacional en boutiques, cadenas de supermercados, ferias, etc.
- La industria del calzado de Tungurahua depende en gran medida de las curtidurías establecidas en la provincia, estas industrias que están relacionadas son unas generadoras importantes de empleo.
- La contaminación que implica generar el cuero, está afectando a otros sectores como es el caso de la agricultura.
- La inestabilidad laboral de los trabajadores de la curtidurías, afectan la productividad de las empresas, implicando esto retrasos en la producción, incumplimiento con los pedidos de los clientes, la capacidad de pago de la empresa, entre otros factores.
- La posibilidad de exportar cuero en grandes cantidades se ve frenada por la insuficiente producción de las tenerías nacionales.
- La privilegiada ubicación de Tungurahua la ha convertido en el epicentro de la producción y comercialización de calzado a nivel nacional, por tal razón los gobiernos seccionales analizando esta fortaleza han impulsado la creación de mercados especializados en la venta de calzado en el caso del Mercado Artesanal Juan Cajas, o el caso particular del cantón Cevallos, en donde existe una concentración importante de microempresarios productores de calzado, para destacar aún más el

papel de Tungurahua en la producción de cuero y el valor agregado que se genera, también aparece la parroquia Quisapincha, la cual se destaca por tener un fuerte sector productor de artículos de cuero como chaquetas, carteras, etc.

RECOMENDACIONES

- Para incrementar el volumen de ventas es necesario aplicar un plan de marketing de largo plazo, el mecanismo será fortalecer las relaciones entre la tenería y las empresas fabricantes de calzado a través de un equipo de ventas especializado, que asesore al cliente en aspectos técnicos y de tendencias de moda en el mercado.
- Participación en los organismos gremiales correspondientes de manera activa proponiendo alternativas y estrategias en grupo para que Tungurahua siga liderando la producción de cuero.
- Debido a que la mayor parte del cuero se destina al calzado, se recomienda a la tenería generar un cuero de calidad que le permita posicionarse entre los clientes.
- La tenería debe elaborar políticas internas que permitan retener a los excelentes trabajadores, creando incentivos laborales y motivacionales.
- Referente a la competitividad del mercado del cuero, se recomienda a la tenería San José, determinar sus ventajas competitivas y explotarlas de tal manera que le permita diferenciarse dentro del mercado.
- La tenería debe realizar convenios con organizaciones como la *CORPEI*, quienes asesoran a las empresas en la participación en ferias internacionales como: Feria Internacional del cuero y del calzado en Bucaramanga–Colombia, Feria Internacional de la industria del cuero y el calzado en Brasil, etc.
- Los mercados de países como China, India o Brasil, están teniendo un gran crecimiento en el consumo de productos diversos entre ellos el calzado, esto implica que materias primas como cuero están siendo requeridas en un elevado porcentaje, por lo cual se recomienda investigar las necesidades de estos mercados, y requisitos para ingresar a ellos.

- Implementar el proceso de Certificación de la ISO 9001-2000 (*calidad en los procesos de la empresa*) e ISO 14001 (*calidad en los procesos medioambientales*). Para la implementación se recomienda aplicar las siguientes estrategias:
 - Contratar una certificadora calificada para el sector del cuero como la Bureau Veritas Quality International (BVQI).
 - Proporcionar la información necesaria a la certificadora.
 - Ayudar en la generación de los indicadores de gestión y procesos.
- Crear una página web para permitir que posibles compradores puedan enterarse de la existencia de la tenería, para ello debe adquirirse el hosting respectivo.
- En vista de que los indicadores de evaluación son positivos, se recomienda aplicar el plan de fortalecimiento para el área de ventas.
- Establecer convenios con instituciones gubernamentales, ONGs, embajadas y demás para promocionar los productos de la tenería, convirtiendo a dichas entidades en socios estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Baca Urbina G. (2001), “Evaluación de Proyectos”, Editorial McGraw-Hill 4ª Edición, México.
- ✚ Mora Zambrano A. (2001), “Matemáticas Financieras”, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
- ✚ Samuelson Paúl A. (2002), “Curso de Economía”, Editorial McGraw-Hill 17ª Edición, México.
- ✚ Arellano Rolando C. (2003), “MARKETING, Enfoque América Latina”, Editorial McGraw-Hill, México.
- ✚ William Stanton. (2004), “Fundamentos de Marketing”, Editorial McGraw-Hill 13ª Edición, México.
- ✚ Samuelson Paúl A. (2005), “MICROECONOMÍA, Oferta y Demanda”, Editorial McGraw-Hill 18ª Edición, México.
- ✚ Dirección de Marketing y Ventas. Tomos: I, II Y III.
- ✚ Revista Cueros, Ambato, ANCE (Asociación Nacional de Curtidores Ecuatorianos, 1987).
- ✚ Revista Cueros, Ambato, ANCE (Asociación Nacional de Curtidores Ecuatorianos, 1996).
- ✚ Revista Cueros, Ambato, ANCE (Asociación Nacional de Curtidores Ecuatorianos, 2008).
- ✚ Revista Gestión, Quito, Grupo El Comercio, 2008.
- ✚ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Población del Ecuador (en línea). Ecuador. Disponible en <http://www.inec.gov.ec>. Consultado 5 de junio, 2009.
- ✚ Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Sector Cuero (en línea). Ecuador. Disponible en <http://www.corpei.org>. Consultado el 5 de junio, 2009.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta aplicada en la investigación

MODELO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Objetivo: Determinar el consumo de cuero para la confección de calzado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Indicaciones:

- a) Leer cuidadosamente cada pregunta
- b) Seleccionar una opción en cada pregunta

1. ¿En donde compra el cuero que utiliza en la producción de sus artículos?

Tungurahua

Pichincha

Guayas

Otro:.....

2. ¿Cuántos pares de zapatos produce mensualmente?

0 - 30

30 - 60

60 - 90

90 - 120

120 o más pares

3. ¿Cuál es el promedio de durabilidad de cada par de zapatos?

Número de meses

4. ¿Qué cantidad de cuero es necesaria para confeccionar un par de Zapatos?

Cantidad de cuero en metros

5. ¿Indique los tipos de cuero que usted adquiere en mayor cantidad?

Napa de res

Napa de borrego

Nubuck

Otros:.....

6. ¿Qué color de cuero es el de mayor demanda?

Negro

Café

Blanco

Fucsia

Otros:.....

7. ¿A qué precio compra el pie de cuero?

0.85

0.90

0.95

1.00

Otros:.....

.

8. ¿Cuál es su sistema de pago?

- Contado
- Crédito 15 días
- Crédito 30 días
- 45 días o más

9. ¿De cuales de las siguientes tenerías compra usted el cuero?

- Tenería Díaz
- Tenería Cabaro
- Tenería San José
- Tenería Tungurahua

Otras:.....

10. ¿Tiene inconvenientes en la adquisición de cuero?

- Si
- No

11. ¿A través de qué medio realiza sus compras de cuero?

- Personalmente
- Vendedor a la vista

12. ¿Si existiera una tenería fuera de la provincia que satisfaga sus requerimientos, decidiría ser cliente?

- Si
- No
- Tal vez

13. ¿Señale los motivos que tendría para cambiar de proveedor?

Atención

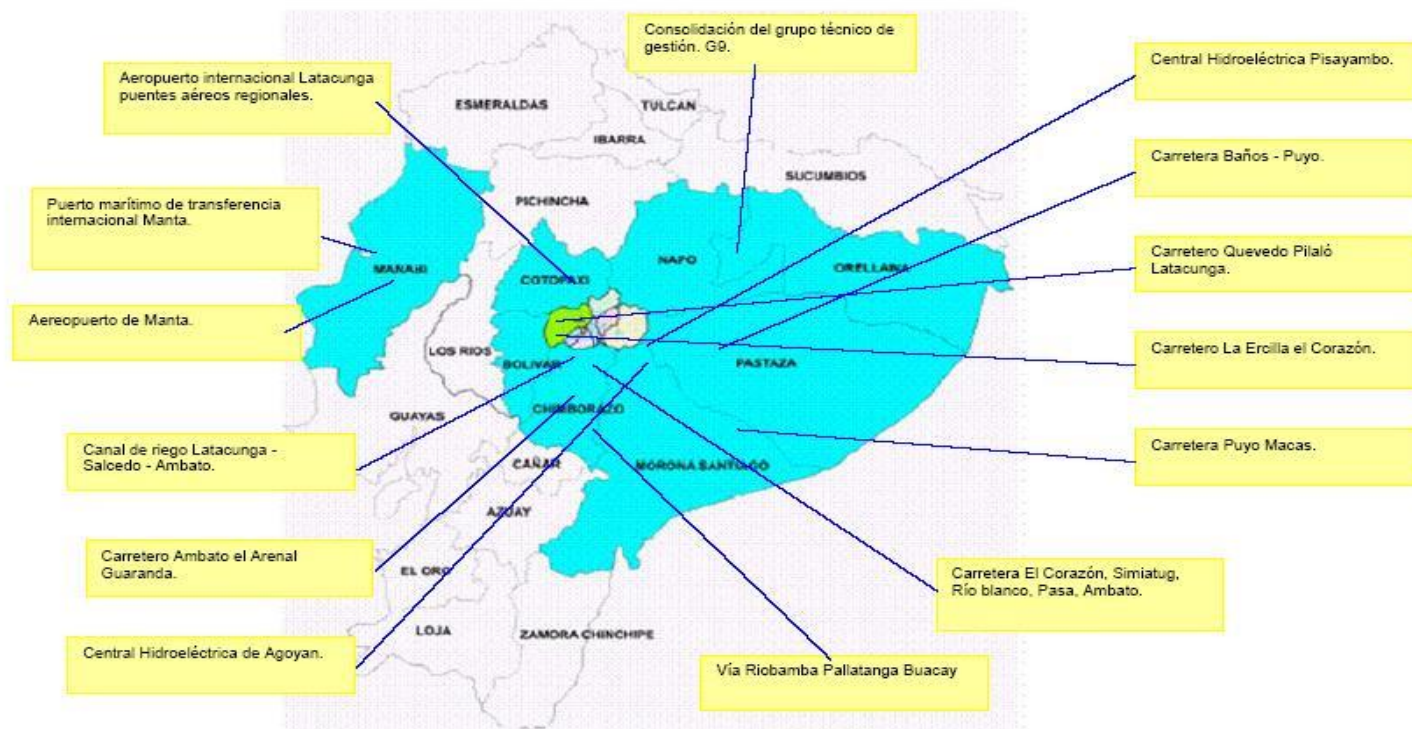
Facilidades de pago

Calidad

Precio

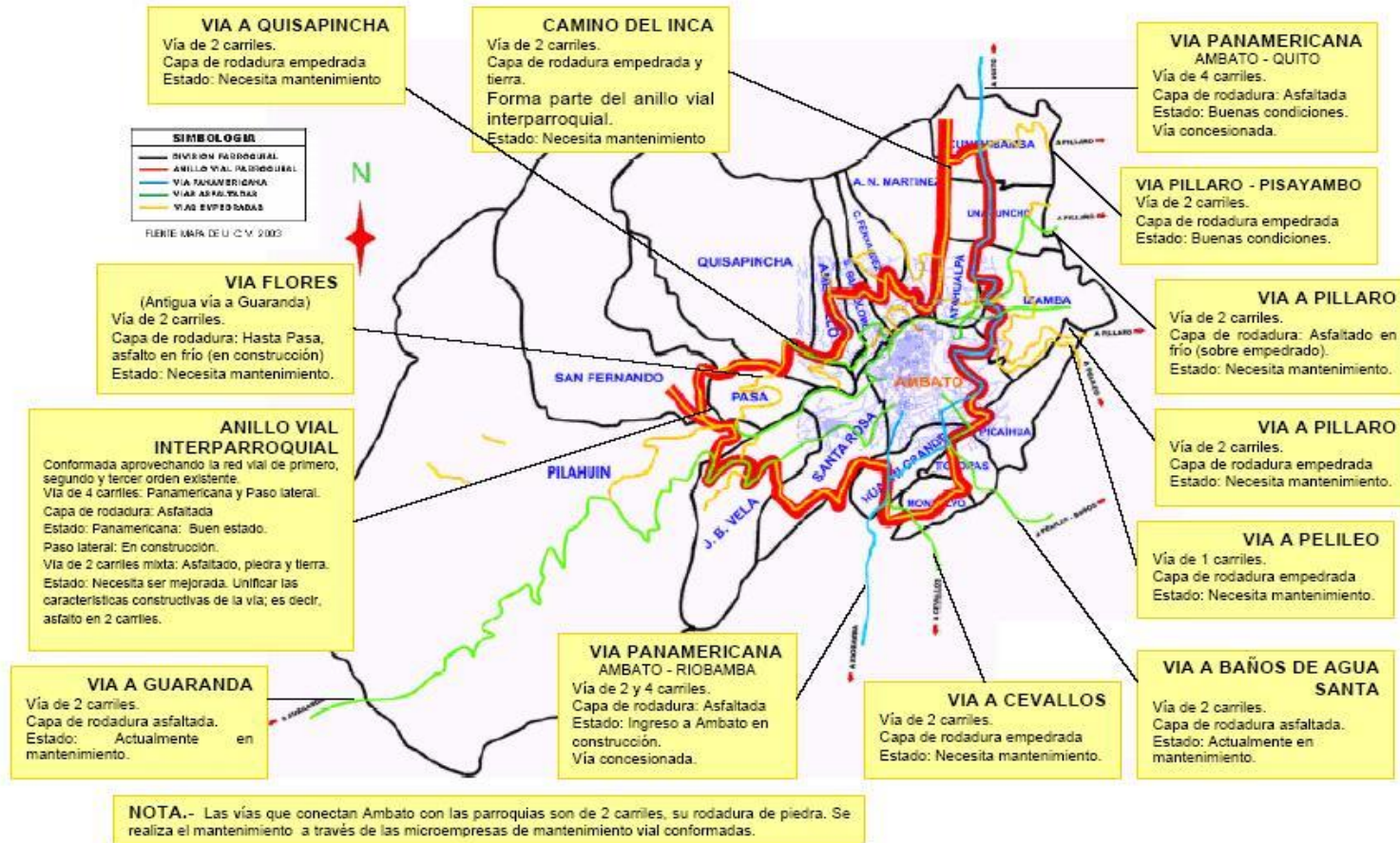
Otro (especifique):

Anexo 2. Grandes proyectos existentes en la región



Fuente: Plan 2020 del Cantón Ambato, 2004.
Elaborado por: Ilustre municipio de Ambato (IMA).

Anexo 3. Conectiva Interna y Externa de la ciudad de Ambato



Fuente: Plan 2020 del Cantón Ambato, 2004.
Elaborado por: Ilustre municipio de Ambato (IMA).

Anexo 4.
Publicidad para Televisión y Radio

TENERÍA SAN JOSÉ
TRADICIÓN Y CALIDAD

**LO MEJOR EN CUEROS PARA LA
INDUSTRIA DEL CALZADO**

Web: www.teneriasanjose.com
Dir.: Panamericana Norte Km 41/2 Sector de Izamba
Info: 032854227
Ambato-Ecuador







**Anexo 5.
Vallas Publicitarias**



Anexo 6. Diseño de Página Web



Anexo 7. Tríptico

<p> PRODUCTOS</p>  <p>Nuestros productos están elaborados con materia prima de alta calidad, contamos con tecnología de punta y personal calificado para ofrecer un producto final que satisfaga todas sus expectativas</p>	<p></p> <p> UBICACIÓN</p> <p>Panamericana Norte Km 4 1/2 Sector Izamba Telf: 032-854-996 - 2854-277 Fax: 0593-32-854-899 AMBATO - ECUADOR</p>	<p></p>  <p>IDENTIDAD CORPORATIVA</p>
---	--	--

MISIÓN



Procesar pieles para ofrecer a nuestros clientes cueros de óptima calidad al menor costo posible que satisfagan plenamente sus exigencias, contribuyendo a su desarrollo y al bienestar de todas las personas que hacen esta empresa.

VISIÓN



Empresa de categoría mundial en la producción de cueros de óptima calidad que supera las expectativas de todos sus clientes con: personal altamente remunerado y capacitado, proveedores incorporados a su PMCT, tecnología de punta, el menor impacto ambiental en su proceso y genera justos rendimientos a sus accionistas.

PRINCIPIOS



Satisfacción total a nuestros clientes.

Realizar el trabajo hoy mejor que ayer.

3. Efectuar las labores diarias con profesionalismo.

Respectar y reconocer el esfuerzo físico y mental del personal de la empresa.

Dar ejemplo de trabajo y honestidad

Considerar a los proveedores como parte de la empresa.

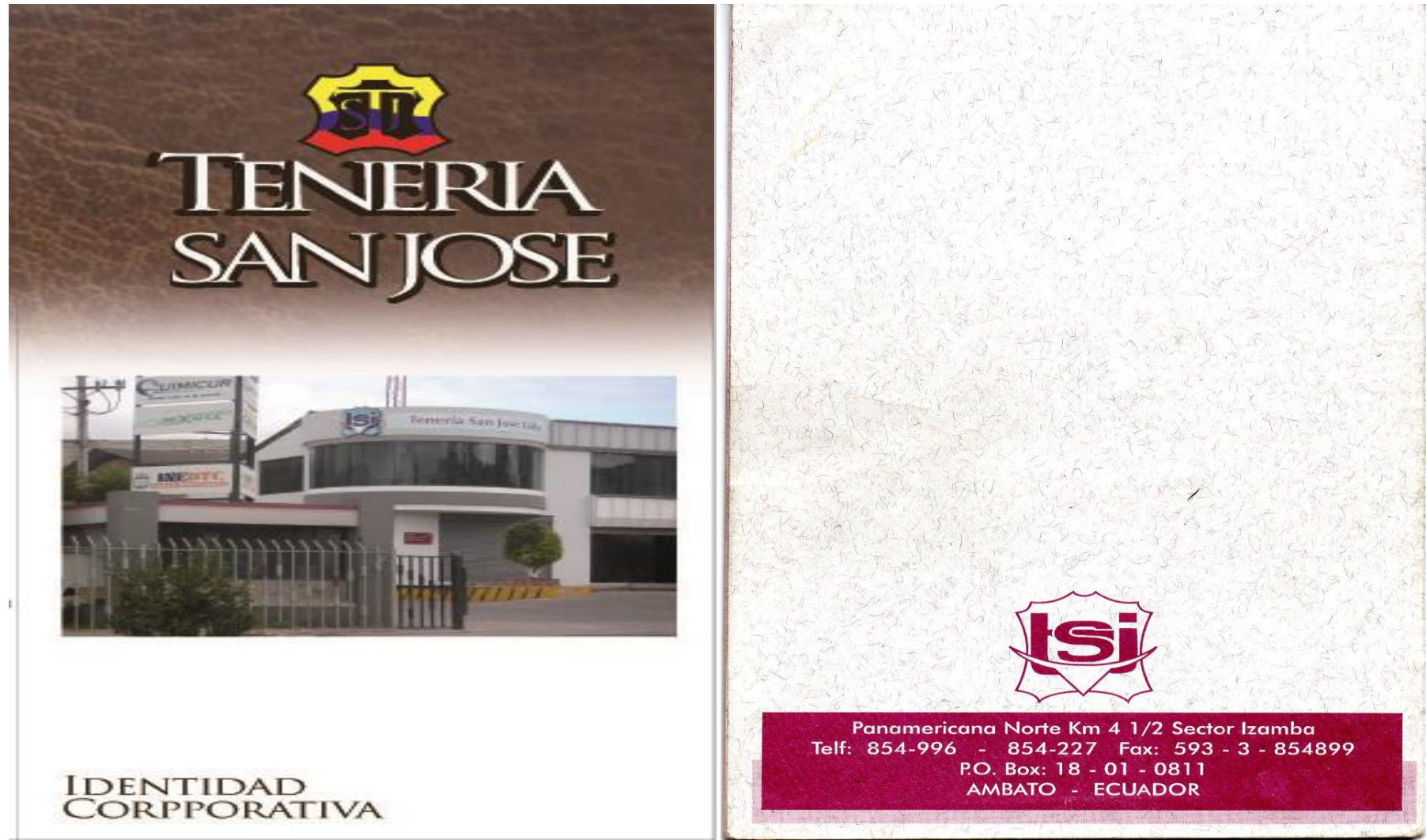
Tomar decisiones en base a hechos estadísticos.

Justo a tiempo.

Ser una familia solidaria.

El recurso humano es el mayor y mejor capital de la empresa.

Anexo 8.
Folleto



ÍNDICE

PRESENTACIÓN

VISIÓN

MISIÓN

PRINCIPIOS

POLÍTICAS

RECURSO HUMANO

NUESTRO PROCESO

NUESTROS PRODUCTOS

PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE

PRESENTACIÓN

*La **Tenería San José** fue constituida como compañía de responsabilidad limitada el doce de mayo de mil novecientos setenta y siete, comenzando su producción efectiva en el mes de febrero de mil novecientos setenta y nueve.*

Gracias al esfuerzo de sus directivos han transcurrido veinte y seis años, en cuya historia se escriben páginas de éxitos y fracasos. Hechos trascendentales han sucedido en el camino: un incendio en el área de acabados en el año 1982, un premio Internacional a la calidad logrado en Brasil en 1985, el fallecimiento de su inspirador, DON JOSÉ ZURITA PAREDES en 1989, un golpe de suerte en 1993 en que la empresa logra renovar gran parte de su maquinaria y posteriormente en 1996 en que completa su equipo con maquinaria moderna y comienza una nueva etapa en su desarrollo.

*Efectivamente, La **Tenería San José**, se inserta como la primera curtiembre Ecuatoriana en asumir metodológicamente el reto de la “CULTURA DE CALIDAD”, tan necesaria en el nuevo contexto de competencia internacional, apertura de frontera y globalización de la economía.*

Dentro de este desafío, miramos con optimismo el futuro y nos esforzamos para que la empresa se consolide como la mejor curtiembre especializada en productos de cueros de capellada en el país. Además, comienza su PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL (PMCT), lo cual significa el aseguramiento de su existencia misma y por consiguiente la prosperidad de todo el personal involucrado en la empresa.

Los socios y administradores estamos seguros del camino que hemos escogido. Hemos comprendido que la empresa tiene un ACTIVO invaluable que merece toda su atención: SUS TRABAJADORES!; desde quien hace la limpieza hasta la gerencia general. Todos juntos hemos emprendido en la tarea de la CALIDAD TOTAL, buscando finalmente superar en forma permanente las expectativas de satisfacción de aquellos para quienes trabajamos: NUESTROS DILECTOS CLIENTES.

VISION

EMPRESA DE CATEGORIA mundial en la producción de cueros de optima calidad que supera las expectativas de todos sus clientes con: personal altamente remunerado y capacitado, proveedores incorporados a su PMCT, tecnología de punta, el menor impacto ambiental en su proceso y genera justos rendimientos a sus accionistas.

MISION

Procesar pieles para ofrecer a nuestros clientes cueros de óptima calidad al menor costo posible que satisfagan plenamente sus exigencias, contribuyendo a su desarrollo y al bienestar de todas las personas que hacen esta empresa.

PRINCIPIOS

- 1. Satisfacción total de nuestros clientes.*
- 2. Realizar el trabajo de hoy mejor que ayer.*
- 3. Efectuar las labores diarias con profesionalismo.*
- 4. Respetar y reconocer el esfuerzo físico o mental del personal de la empresa.*
- 5. Dar ejemplo de trabajo y honestidad.*
- 6. Considerar a los proveedores como parte de la empresa.*
- 7. Tomar decisiones en base a hechos estadísticos.*
- 8. Justo a tiempo.*
- 9. Ser una familia solidaria.*
- 10. El recurso humano es el mayor y mejor capital de la empresa.*

POLÍTICAS

- 1. Comprometerse con los principios de la Tenería san José.*
- 2. Cumplir con la filosofía del PMCT.*
- 3. Realizar el seguimiento de las actividades y evaluación del Proceso de Mejoramiento de Calidad Total.*
- 4. Capacitar y desarrollar los recursos humanos vinculando además su actividad social y deportiva.*
- 5. Motivar y remunerar adecuadamente al personal.*
- 6. Acatar las leyes, reglamentos del Estado y de los Gremios vinculados al sector.*
- 7. Difundir Visión, Misión, Principios y Políticas de la empresa.*
- 8. Insertar a los proveedores en el PMCT.*
- 9. Medir y registrar toda oportunidad de mejora.*
- 10. Planificar el cumplimiento de todos nuestros compromisos.*

RECURSO HUMANO

Dentro de la filosofía del PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL (PMCT), nos encontramos capacitando permanentemente a nuestro personal para lo cual están constituidos siete grupos de mejoramiento que reciben conocimientos durante dos horas semanales y aportan con soluciones en forma permanente:

GRUPOS DE MEJORAMIENTO:

- 1. RIVERA*
- 2. CURTICION Y REBAJADO*
- 3. ACONDICIONAMIENTO*
- 4. ACABADOS Y DESPACHO*
- 5. MANTENIMIENTO*
- 6. SERVICIOS GEBNERALES*
- 7. CONTABILIDAD Y COSTOS*

NUESTRO PROCESO

La TENERÍA SAN JOSÉ comienza su proceso con la recepción de pieles frescas – saladas de la sierra y de la costa, clasificando por lotes según la zona y tamaños. En el área de Rivera, contamos con una DIVIDIDORA TURNER “NOVOSPLIT 734” de 2700 mm. Posteriormente al curtido los cueros pasan por una REBAJADORA TURNER “RASANTA 730” de 1800 mm. Para el acondicionamiento del cuero, entre otras maquinas tenemos: una ESTIRADORA – ESCURRIDORA TURNER “SETTORELLA 780” de 3000 mm. Y un SECADORA AL VACIO GOZZINI “DIPLOMATIC5000”.

Cuando el cuero se encuentra en estado cross (semi - acabado), tenemos un moderno proceso de impregnación y acabados para cueros de flor corregida y también plena flor. Nuestro equipo de acabados cuenta entre otras máquinas con un Roll coater “UNIROLL RC 180/4 LUX” y una PRENSA ROTATIVA MOSTARDINI “CONTINUA W3 180”.

Toda esta maquinaria más otros equipos que se están renovando o implementando constantemente, unido a la extraordinaria capacidad de trabajo de nuestros recursos humanos, ha permitido que la TENERÍA SAN JOSÉ logre los mejores productos para capellada de calzado en el Ecuador

NUESTROS PRODUCTOS

La empresa está en capacidad tecnológica de procesar cualquier tipo de cuero para calzado pudiendo también producir cuero para tapicería y vestimenta:

- *PULL UP*
- *NUBUK*
- *NATURAL*
- *FORROS*

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

También es un tema de preocupación de nuestra empresa y ya desde el año 1994 comenzó los estudios para la reducción de su impacto hacia el medio ambiente.

En este sentido, nuestro CRONOGRAMA que inicio en 1994 y se proyecta al año 2008 es el siguiente:

<i>1994</i>	<i>Se realizó la caracterización de sus efluentes.</i>
<i>1995</i>	<i>Se efectuaron los ajustes necesarios dentro del proceso de producción para reducir la carga contaminante.</i>
	<i>Se suscribió un convenio de asistencia Técnica con la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) por intermedio de la Corporación OIKOS, normal para la realización de un diagnóstico y recomendaciones sobre prevenciones de contaminación. Este estudio fue concluido en Diciembre de 1995.</i>

- 1996 *Se reconstruyó el sistema de desalojo de efluentes interno de planta, paso fundamental para implementar los sistemas de reciclaje y tratamiento.*
- Análisis y diseño de los sistemas.*
Comienzo de las obras físicas de reciclaje.
- 1997 *Funcionamiento de sus sistemas de reciclaje y construcción del sistema de tratamiento primario.*
- 1998 *Funcionamiento del sistema de tratamiento primario y planificación de la siguiente etapa.*
- 2000 *Funcionamiento del sistema de tratamiento secundario.*
- 2004 *Sistemas de reciclaje y tratamiento en pleno funcionamiento, dentro de las normas establecidas por el Estado.*
- 2008 *Reingeniería de los procesos de rivera y acabados para utilización de productos químicos amigables con el medio ambiente.*

