



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

Tesis de Grado

### **“PROYECTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA OFERTA EXPORTABLE DE SOMBREROS DE CUERO ECUATORIANO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE”**

Previo a la obtención del Título de:  
INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
COMERCIO EXTERIOR Y MARKETING

Autores:

Ana Arguello Muñoz

Suzetty Zumba Solís

GUAYAQUIL – ECUADOR

2007

A mis padres y hermano por apoyarme en todo momento, gracias a ellos soy lo que soy. A mi novio, Fabián Otero, que con su gran amor, paciencia y dedicación me ha ayudado a seguir adelante y a no rendirme en ningún momento, logrando así mi principal meta. Gracias de corazón, los amo.  
Anita

A mis padres y hermanos, quienes con su gran apoyo y esfuerzo me han demostrado que todo es posible en la vida.  
Suzetty

## **AGRADECIMIENTO**

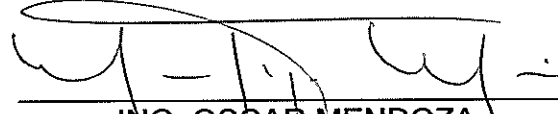
A Dios por estar siempre con nosotras dándonos la paciencia y la fortaleza necesarias para seguir adelante en las adversidades, llegando a cumplir con nuestros objetivos y metas propuestas. Se lo debemos todo.

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

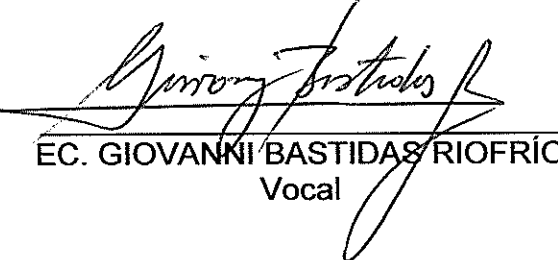
A la ESPOL, por la educación de calidad que imparte a sus estudiantes, y al personal docente y administrativo de la Facultad ICHE; pero en especial a nuestro Director de Proyecto, Econ. Ernesto Rangel, por su dedicación y ayuda incondicional prestada en todo momento.

A todas las empresas nacionales productoras de artículos y prendas de vestir de cuero, en especial a CUEROTEX, por permitirnos conocer sus instalaciones y facilitarnos información de suma importancia para el éxito de este proyecto.

**TRIBUNAL DE GRADO**

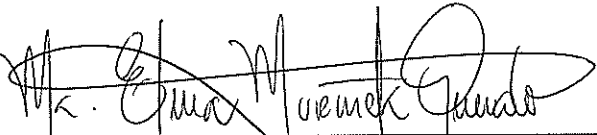
  
ING. OSCAR MENDOZA  
PRESIDENTE

  
EC. ERNESTO RANGEL LUZURIAGA  
Director Tesis

  
EC. GIOVANNI BASTIDAS RIOFRÍO  
Vocal



CIB-ESPOL

  
ING. MARÍA ELENA MURRIETA OQUENDO  
Vocal

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y propuestas expuestas en este Proyecto de Grado, nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual del mismo, a la ESUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

*Ana Arguello Muñoz*

Ana Arguello Muñoz



CIB-ESPOL

*Suzetty Zumba Solís*

Suzetty Zumba Solís



CIB



D-36949

## **ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
INDÍCE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV

### **CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y ANÁLISIS DEL**

<b>MERCADO ECUATORIANO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Definición del Proyecto.....	15
1.2 Antecedentes.....	17
1.3 Situación actual en el Ecuador.....	18
1.3.1 Organismos Gremiales.....	23
1.3.2 Organismos de Cooperación.....	23
1.3.3 Evolución de las exportaciones ecuatorianas.....	26
1.4 Impacto de la Globalización.....	28
1.5 Influencia del TLC en las exportaciones ecuatorianas de sombreros de cuero.....	31
1.6 Análisis FODA.....	34
1.7 Caso CUEROTEX “Cluster Ecuatoriana exporta sombreros a EEUU”.....	35

### **CAPÍTULO II. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA.....**

<b>2.1 Metodología de implementación.....</b>	<b>39</b>
2.1.1 Requerimientos legales para la constitución de la empresa.....	39
2.2 Estructura organizacional.....	41
2.2.1 Diseño de la Organización.....	41

2.2.2	Descripción de responsabilidades.....	42
2.3	Estructura operacional.....	44
2.3.1	Proceso de compra de materia prima.....	45
2.3.2	Proceso de elaboración de los sombreros y requerimientos de mano de obra.....	49
2.3.3	Proceso de entrega del producto final.....	55
2.4	Política de empresa.....	56
2.4.1	Selección de proveedores.....	58
2.4.2	Definición del sistema de inventarios.....	60
2.4.3	Descripción de la maquinaria .....	61
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA MUNDIAL.....		65
3.1	Producción.....	65
3.1.1	Análisis global.....	65
3.2	Oferta internacional.....	68
3.2.1	Principales países exportadores.....	68
3.2.1.1	Exportaciones de Guatemala.....	69
3.2.1.2	Exportaciones de Francia.....	71
3.2.1.3	Exportaciones de Chile.....	73
3.3	Caso Estados Unidos.....	75
3.3.1	Demanda de sombreros de cuero de Estados Unidos.....	75
3.3.1.1	Sector textiles y confecciones.....	76
3.3.2	Importación de Estados Unidos para la venta anual.....	77
3.3.3	Estadística de la industria de artículos de cuero en Estados Unidos.....	79
3.4	Estudio de la competencia.....	80
3.4.1	Países.....	80
3.4.2	Diseño.....	81

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
INTERNACIONALES Y ANÁLISIS SITUACIONAL.....	83
4.1 Definición del problema.....	83
4.2 Objetivos.....	84
4.3 Metodología.....	85
4.4 Análisis Situacional.....	86
4.4.1 Análisis de Micro Entorno.....	86
4.4.1.1 Análisis de Porter.....	86
4.4.2 Análisis del Macro Entorno.....	88
4.4.2.1 Ambiente Cultural.....	88
4.4.2.2 Ambiente Demográfico.....	89
4.5 Resultados.....	89
Capítulo V. Comercio Exterior.....	97
5.1 Tratamiento de carga en EEUU y Ecuador.....	97
5.1.1 Requisitos para ser exportador.....	97
5.1.2 Condiciones previas para la exportación.....	98
5.1.2.1 Aspectos a considerar.....	98
5.1.2.2 Obligaciones de las partes contratantes.....	99
5.1.3 Requisitos y Trámites generales.....	100
5.1.4 Trámites Aduaneros.....	101
5.1.4.1 Declaración Aduanera.....	101
5.1.4.2 Llegada de la mercancía.....	102
5.1.4.3 Inspección de los bienes.....	103
5.2 Tarifas arancelarias e impuestos: Estados Unidos.....	105
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	109
6.1 Misión.....	109
6.2 Visión.....	110
6.3 Objetivos.....	110



6.3.1	Objetivo general.....	110
6.3.2	Objetivos específicos.....	110
6.4	Análisis de cartera.....	111
6.4.1	Matriz productos / mercados.....	111
6.4.2	Método matriz BCG.....	116
6.4.3	FODA de la empresa.....	118
6.5	Análisis de la demanda.....	119
6.5.1	Segmento de mercado.....	119
6.5.2	Posicionamiento.....	121
6.6	Estrategias de producto.....	122
6.6.1	Branding.....	122
6.6.1.1	Marca.....	122
6.6.1.2	Colores.....	124
6.6.1.3	Logo y Slogan.....	124
6.6.1.4	Empaque.....	126
6.6.1.5	Modelos de ECUASOMBREROS.....	128
6.7	Estrategias de precio.....	130
6.7.1	Las decisiones en fijación de precios.....	130
6.7.2	Objetivos de fijación de precios.....	131
6.7.2.1	Objetivos de prestigio.....	131
6.8	Comunicación.....	132
6.8.1	Material POP.....	132
6.8.2	Website.....	135
6.9	Canales de distribución.....	138
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO.....		140
7.1	Vida útil del proyecto.....	140
7.2	Requerimientos del proyecto.....	141
7.2.1	Inversión.....	141
7.2.2	Costos y gastos.....	143

7.3	Flujo de Caja.....	145
7.4	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	149
7.5	Valor Actual Neto (VAN).....	150
7.6	Análisis del Punto de Equilibrio.....	151
7.7	Análisis de sensibilidad.....	153
7.7.1	Análisis de sensibilidad precio.....	153
7.7.2	Análisis de sensibilidad producción.....	156
	CONCLUSIONES.....	158
	RECOMENDACIONES.....	159
	ANEXOS.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO I.

Tabla I. Partida arancelaria.....	17
Tabla II. Partidas con mayor potencial en Estados Unidos de un total de 101 partidas con potencial.....	34
Tabla III. Análisis FODA de la oferta exportable de sombreros de cuero del Ecuador.....	35

### CAPÍTULO II.

Tabla IV. Actividades de los manufactureros.....	44
Tabla V. Curtiembres del Ecuador.....	46
Tabla VI. Formato de Registro de proveedores.....	59
Tabla VII. Descripción y dimensiones de las máquinas.....	62

### CAPÍTULO III.

Tabla VIII. Importación de Estados Unidos para venta anual.....	78
Tabla IX. Estadística de industria en el año 2002.....	79
Tabla X. Envíos de la clase del producto para los estados seleccionados: 2002.....	79
Tabla XI. Venta al detalle de Sombreros de cuero en Estados Unidos en miles de dólares 2002.....	80

### CAPÍTULO V.

Tabla XII. Principales acuerdos comerciales.....	106
--	-----

### CAPÍTULO VI.

Tabla XIII. Matriz ANSOFF.....	115
Tabla XIV. Segmento de Mercado.....	120

## CAPÍTULO VII.

Tabla XV: Inversión Inicial.....	141
Tabla XVI. Listado de posibles inversionistas en ECUASOMBREROS.....	143
Tabla XVII. Detalle de costos y gastos.....	144
Tabla XVIII. Detalle del flujo de caja.....	146
Tabla XIX. Flujo de efectivo anual.....	148
Tabla XX. Punto de Equilibrio.....	152
Tabla XXI: Análisis de Sensibilidad de Precio.....	154
Tabla XXII: Análisis de Sensibilidad de Precio.....	156

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

### CAPÍTULO I.

Imagen 1.1: Fábrica CUEROTEX.....	22
Imagen 1.2: Sombreros elaborados por CUEROTEX.....	22
Gráfico 1.3: Exportaciones a Países de la Unión Europea.....	27
Gráfico 1.4: Exportaciones a países de América Latina.....	27

### CAPÍTULO II.

Gráfico 2.1: Organigrama ECUASOMBREROS CIA. LTDA.....	41
Imagen 2.2: Materia prima.....	49
Imagen 2.3: Corte del forro.....	50
Imagen 2.4: Corte del cuero.....	50
Imagen 2.5: Unión de piezas.....	51
Imagen 2.6: Unión de piezas.....	51
Imagen 2.7: Unión de piezas.....	52
Imagen 2.8: Sopleteado.....	53
Imagen 2.9 Proceso de costura.....	54
Imagen 2.10: Trenzado.....	54
Imagen 2.11: Producto terminado y etiquetado.....	55
Imagen 2.12: Máquina de coser industrial de 2 agujas.....	62
Imagen 2.13: Máquina de coser ZIGZAG de 2 agujas.....	63
Imagen 2.14: Máquina de coser de cuero de 1 aguja poste.....	64

### CAPÍTULO III.

Gráfico 3.1: Exportaciones a todo el mundo (Ene-Dic/04).....	70
Gráfico 3.2: Exportaciones a todo el mundo (Ene-Dic/05).....	73
Gráfico 3.3: Exportaciones a todo el mundo (Ene-Dic/06).....	75
IMAGEN 3.4: Modelos de sombreros de la competencia.....	82

#### CAPÍTULO IV.

Imagen 4.1: Website Wilsons Leather.....	91
Imagen 4.2: Website Wilsons Leather.....	91
Imagen 4.3: Website Levine Hats.....	93
Imagen 4.4: Website Levine Hats.....	93
Imagen 4.5: Website Rockmount Ranch Wear.....	95
Imagen 4.6: Del Monico Hatter Store.....	96

#### CAPÍTULO V.

Imagen 5.1: Inconterm: Costo, seguro y flete.....	99
---	----

#### CAPÍTULO VI.

Imagen 6.1: Matriz BCG.....	117
Imagen 6.2: Logo y slogan de Lehats.....	125
Imagen 6.3: Empaque de ECUASOMBREROS.....	127
Cuadro 6.4: Los objetivos en la fijación de precios.....	132
Imagen 6.5: Tríptico de Lehats.....	134
Imagen 6.6: BANNERS PUBLICITARIOS DE LEHATS.....	135
Imagen 6.7: WEBSITE DE LEHATS.....	137

#### CAPÍTULO VII.

Gráfico 7.1: Representación gráfica de los costos.....	145
Gráfico 7.2: Efectos en la TIR cuando varía el precio.....	154
Gráfico 7.3: Efectos en el VAN cuando varía el precio.....	155
Gráfico 7.4: Efectos en la TIR cuando varía la producción.....	156
Gráfico 7.5: Efectos en la VAN cuando varía la producción.....	157

## INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado, la competencia comercial no se encuentra sólo en el país sino que los competidores están en cualquier parte del mundo, ya que hoy en día la demanda de productos a nivel mundial permite la existencia de un gran número de empresas. Lo primordial es saber como destacarse de entre tantos negocios, y la clave principal es el valor agregado que se le puede generar a un producto.

El presente proyecto involucra el desarrollo en la actividad productora de cuero en la línea de sombreros. Está desarrollado en siete capítulos, donde se realiza un análisis del mercado ecuatoriano, un estudio de factibilidad técnica de la empresa, un análisis de la demanda y oferta mundial, una investigación de mercados internacionales con su respectivo análisis situacional, se detallan los pasos a seguir en el comercio exterior, se crea un plan de marketing y finalmente se realiza la evaluación económica – financiera, la misma que revela la factibilidad de ejecución.

Nuestro proyecto será enfocado para comercializar los productos solo a nivel de mayoristas quienes serán los encargados de vender en sus tiendas al detal.

En base a esto se establece que a pesar que el Ecuador no se puede considerar como uno de los potenciales exportadores de artículos de cuero, es de nuestro conocimiento que contamos con una muy buena materia prima y mano de obra de calidad.

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

## **CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y ANÁLISIS DEL MERCADO ECUATORIANO**

El objetivo de este capítulo es analizar como ha ido evolucionando el mercado ecuatoriano durante estos últimos tres años, y demostrar que el Ecuador está en capacidad de competir con los oferentes internacionales siempre y cuando nos lo proponamos.

### **1.1 Definición del proyecto**

*El Internacional Trade Center ITC<sup>(1)</sup>, sugiere que la actual tendencia del mercado, es decir el desplazamiento de las manufacturas de artículos de cuero desde las naciones industrializadas hacia países en desarrollo, podría constituirse en una importante oportunidad para las naciones en desarrollo que presenten potencial para el sector, sobre todo en lo que respecta a materia prima y recursos humanos. En todo caso, también anota que para poder aprovecharla se necesitan desarrollar estrategias de mercado para el largo plazo, servicios de apoyo al comercio, información de mercados,*

---

1 centro del comercio internacional (ITC) es la agencia técnica de la cooperación de la conferencia de Naciones Unidas sobre comercio y el desarrollo ([UNCTAD](#)) y la organización del comercio mundial ([WTO](#)) para los aspectos operacionales, empresa-orientados del desarrollo comercial.



*contactos de negocios, entrenamiento, desarrollo de productos, entre otros* (²).

El proyecto planteado a continuación se basa en la elaboración e implementación de un plan de marketing para mejorar la oferta exportable de sombreros de cuero ecuatoriano a través de una marca capaz de competir en calidad y diseño, manufacturados en la Empresa ECUASOMBREROS CIA. LTDA., la cual contará con la maquinaria e infraestructura adecuada y mano de obra calificada.

Este negocio se enfoca hacia la producción y comercialización del producto, además que analiza a Estados Unidos como país de destino para todas las ventas, por ser uno de los países que mayor demanda de sombreros de cuero tiene a nivel mundial y cuyos tratados y negociaciones alcanzados aportan e influyen al momento de comprar y vender.

Pero hay que considerar que el cliente norteamericano es muy exigente al momento de comprar, lo cual nos demuestra que en nuestro país estamos utilizando estándares de calidad al momento de elaborar nuestros productos, tanto en materia prima como en mano de obra.

Nos indica, además, que somos capaces de competir internacionalmente, pero ya es momento de crear una mejor imagen de nosotros mismos a través de una marca propia.

Sin embargo cabe recalcar que esta empresa no tiene límites para los destinos de venta, ya que se dirige a todos aquellos consumidores que

---

<sup>2</sup> Obtenido de la página del ITC: <http://www.intracen.org/dbms/Leather/Index.asp>

gustan del buen cuero. Se investiga en forma específica a un solo mercado, el estadounidense para facilidades de estudio.

El producto a vender es de origen ecuatoriano. El mercado oferente presenta una gran variedad de sombreros de cuero, pero para facilitar la recopilación, análisis y ponderación de la información obtenida, se trabajó solamente con seis modelos, siendo estos modelos unisex, con la finalidad de que tanto hombres como mujeres puedan utilizarlos.

A continuación se detalla la partida arancelaria de los sombreros de cuero al momento de exportar dicho producto:

**TABLA I. PARTIDA ARANCELARIA**

<b>Sección XII :</b>	CALZADO, SOMBREROS Y DEMAS TOCADOS, PARAGUAS, QUITASOLES, BASTONES, LATIGOS, FUSTAS, Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTICULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; MANUFACTURAS DE CABELLO
<b>Capítulo 65:</b>	Sombreros, demás tocados, y sus partes
<b>Partida Sist. Armonizado 6506 :</b>	Los demás sombreros y tocados, incluso guarnecidos
<b>SubPartida Regional 65069200 :</b>	- De peletería natural

Fuente: CAE  
Elaboración: Autores

## 1.2 Antecedentes

Desde los tiempos más remotos, el hombre se ha dedicado a trabajar en el cuero, y en forma ingeniosa pudo convertirlo en una serie de objetos útiles y confortables. Desde los primeros tiempos y en los laboriosos esfuerzos hasta

las tareas más delicadas y artísticas, los trabajos en piel han generado una fascinación innegable.

La misma naturaleza del cuero, de aspecto atrayente y rica contextura, suavidad, flexibilidad y fuerza, han sido factores de fascinación singular y popularidad indiscutida. La producción del cuero pertenece al oficio más antiguo del ser humano y el cuero a las riquezas de cultura muy viejas.

Descubrimientos comprueban que seres humanos, ya en la época prehistórica usaban cueros y pieles de animales para adornos y vestimentas. Hasta hoy existe esta doble función del cuero, la cual está combinada con atributos modernos y estéticos, lo que se puede ver en los distintos artículos como: sombreros, zapatos, tapizados para muebles y para asientos de automóviles, marroquinería o vestimenta.

### **1.3 Situación actual del Ecuador**

En Ecuador, la actividad con pieles, tiene sus inicios en la época precolombina, cuando nuestros aborígenes ya las usaban para cubrirse, para protección en las constantes guerras entre tribus, tanto como vestimenta, calzado y escudos. En el incario se mejoró la técnica de conservación de pieles y se le añadió otros fines como la elaboración de los “Quipus” que representaban la escritura incaica a través de nudos en cuerdas curtidas de cuero. En la música tuvo importancia vital al ser parte fundamental de los tambores.

Posteriormente, el desarrollo del sector curtidor en el marco de una economía interna hasta los años sesenta mantiene un nivel artesanal, que ante el crecimiento de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato,

con la consecuente demanda de calzado, bolsos, billeteras, carteras, manufacturas de cuero, inicia su industrialización bajo el modelo de sustitución de importaciones de la década de los setenta.

Sin embargo y a pesar de su larga historia, esta actividad no se ha desarrollado como en otros países manteniendo aún un carácter artesanal y familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia, ayudados en ocasiones por los obreros, se encarga del proceso completo de elaboración de artículos de cuero, trabajando en talleres artesanales.

No obstante, la tradición de esta actividad hace que en el país exista un gran potencial para la manufactura de cuero, sobre todo humano, que bien aprovechado podría permitir un mejor y mayor desarrollo de una industria que podría llegar a convertirse en un nuevo rubro de exportación no tradicional para el país.

Lograr este objetivo implicará un esfuerzo por transformar el sistema productivo interno de modo que se sitúe al nivel de las exigencias del mercado mundial, aprovechando las ventajas existentes y corrigiendo los errores cometidos.

No existe un esquema que estandarice los productos elaborados de cuero en el Ecuador, al contrario, por tratarse de productos muy influenciados por la moda, la diversidad es la regla tanto en tamaño, diseño, forma y color.

Esta falta de experiencia hace que se desconozca la existencia de una forma estándar de empaque del producto, puesto que han sido los compradores extranjeros quienes se han encargado de este aspecto.

Lamentablemente el Ecuador no exporta una marca propia; la producción de los sombreros y demás artículos de cuero se manejan bajo pedido y exigencias de las grandes tiendas del mercado extranjero, las cuales a su vez ponen su marca y etiqueta, lo que ocasiona que no sea reconocido como producto ecuatoriano.

Existe muy poca experiencia en cuanto a exportación directa por parte de productores nacionales; más bien, el mecanismo para exportar el producto ha sido la compra directa de clientes extranjeros que lo han adquirido en Ecuador para luego venderlo en el exterior. En los últimos años, no obstante, comerciantes y productores particulares se han unido, con relativo éxito, para realizar exportaciones propias satisfaciendo grandes volúmenes de demanda internacional.

El empaque depende de las exigencias o estándares de cada cliente en particular, o de la estrategia que se tenga para ingresar en el mercado, pudiendo variar entre fundas especiales, cajas y cartones.

No es un producto que requiera de un tipo especial de almacenamiento, pero en condiciones de calor o humedad cada pieza, especialmente en ropa de cuero de colores, debe ser aislada para evitar que el color de una prenda pase a otra, y se produzcan manchas que perjudiquen el acabado de la prenda.

En la actualidad, pequeñas empresas productoras de artículos de cuero se han aliado para formar un cluster y de esta manera poder satisfacer demandas mucho más grandes. Cada una de estas empresas trabaja con el mismo acabado y calidad en los materiales a utilizar para la elaboración del artículo final.

Estas organizaciones, al momento de elaborar los sombreros de cuero utilizan un proceso combinado, es decir, ciertos pasos son hechos manualmente y otros con la ayuda de máquinas de coser.

Dicho cluster, preocupado por sus miembros, ha logrado atraer inversiones extranjeras, tanto en capacitaciones para el personal, como en maquinaria.

Los principales centros de producción se encuentran en las Provincias de Tungurahua y Azuay.

En la Provincia de Tungurahua, principalmente en Cotacachi, la producción de artículos de cuero es más bien artesanal y dirigida al mercado nacional. Aquí existen alrededor de 40 talleres de ropa de cuero y 150 de artículos de marroquinería. La producción en estos comercios es bastante flexible ya que en muchos casos el maestro del taller corta todas las piezas de las prendas y artículos y se las entrega a un obrero que es la persona encargada de armarla en sus domicilios, en donde tiene su propia herramienta de trabajo, incluyendo máquinas básicas. Este comercio-taller es el que se encarga de comercializar el producto o en su defecto es el que recibe los pedidos de los clientes convirtiéndose en el intermediario entre los obreros y el consumidor final.

Por otro lado, en la Provincia del Azuay, principalmente en Cuenca, los pequeños productores de marroquinería y prendas de vestir de cuero se están agrupando para formar gremios o asociaciones con el fin de poder solventar la gran demanda internacional.

Actualmente, gracias a la ayuda extranjera que lograron acoger esas asociaciones gremiales, Ecuador ya apunta a exportar y producir accesorios

de vestir de cuero de excelente calidad a precios competitivos. Cabe recalcar que esto ha tenido un progreso o desarrollo muy lento.

### **IMAGEN 1.1: FÁBRICA CUEROTEX**



Fuente: CUEROTEX Cuenca  
Elaboración: Autores

### **IMAGEN 1.2: SOMBREROS ELABORADOS POR CUEROTEX**



Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

### 1.3.1 Organismos Gremiales

En el Ecuador no existían gremios o asociaciones importantes que reúnan a productores de marroquinería y prendas de vestir de cuero a lo largo del país (como ocurre con el sector de calzado, por ejemplo, que se ve representado por **ASOFACAL**<sup>3</sup>). Las organizaciones existentes son más bien gremios artesanales, asociaciones o cooperativas que incluyen a varios pequeños productores sin mayor representatividad individual para el mercado.

Recientemente se creó la Cámara del Cuero y la Cámara Ecuatoriana de Calzado, Cuero y Conexos (CAMEC), que buscan reunir a todos los participantes de la cadena productiva en una sola entidad que la represente.

Estas agrupaciones buscan ayudar a sus asociados a mejorar la calidad de sus productos y de sus procesos de producción, así como también buscan lograr presencia dentro del contexto nacional.

### 1.3.2 Organismos de Cooperación

*La Swisscontact* es una de las principales agencias internacionales que presta asesoría al sector de cuero y marroquinería en el Ecuador.

El objetivo de Swisscontact en Ecuador es aumentar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas (SMEs), creando y manteniendo trabajos. La disponibilidad del entrenamiento mejora el acceso a los

---

<sup>3</sup> ASOFACAL: Asociación de Fabricantes de Calzado del Ecuador. (Quito)



mercados locales, nacionales e internacionales, con cursos y servicios en la oferta que transporta el conocimiento y la información necesitados.

Como resultado de tal ayuda, los SMEs aprenden cómo determinar correctamente cambios del mercado, innovaciones tecnológicas y el desarrollo de personal en sus propias compañías, y tomar posteriormente decisiones lógicas.

Las tendencias actuales incluyen esfuerzos de optimizar la producción y de simplificar procesos. Las certificaciones han demostrado ser una ayuda eficaz en esto (ISO) ya que la compañía recibe el reconocimiento oficial de su calidad y, en la otra, la operación entera se investiga a fondo, de procesos de producción completamente a la administración. De esta manera, las mejoras apropiadas pueden ser llevadas a cabo.

*La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI,* tiene por función entre otras la de promocionar la imagen del Ecuador alrededor del mundo y promover también la competitividad de las empresas y del país en general.

El plan de la Marca País-Producto Ecuador empezó a desarrollarse en Febrero del 2006, la CORPEI firmó un convenio con la consultora española Chías Marketing Systems S.L. Esta firma consultora especializada en mercadeo internacional será la encargada de definir cuál debe ser la Marca País y sus aplicaciones en los diferentes productos de la oferta exportable ecuatoriana, considerando como referente la existencia de la Marca Turística del Ecuador.



Este plan técnicamente deberá integrar los diversos planes específicos de promoción sectorial y por mercados existentes.

El programa está conformado por cuatro etapas:

- Conocimiento de la situación actual del país,
- Análisis de la situación actual (referente a la competitividad),
- Formulación de una estrategia
- Plan operacional de lanzamiento.

El costo total de la consultoría asciende a USD 300. 000, financiados por CORPEI y por la Unión Europea, a través del programa EXPOECUADOR, y concluirá en Julio 2007 con la entrega de la estrategia a implementar.

Uno de los primeros pasos se dió del 13 al 17 de febrero 2006, semana en la que Joseph Chías se reunió con representantes de los sectores ecuatorianos con mayor volumen de exportación: banano, camarón, pesca, cacao, café, flores, entre otros, para explicarles los pormenores del proyecto y recoger sus percepciones. Para ello, se entregaron cuestionarios en los que se analizó las amenazas y oportunidades del contexto internacional que afectan o puedan afectar las exportaciones del Ecuador.

Chías Marketing Systems S.L estudiaría con quién se compite, lo que se hace y cómo se lo hace, La Marca a más de ser una denominación de origen es garantía de calidad, de responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad en su conjunto. Por ello, la CORPEI considera de gran importancia que el país cuente con la Marca-País Producto que llevará a los consumidores finales a diferenciar los productos 'Made in Ecuador', además de proyectar internacionalmente al Ecuador como un país productivo, exportador y competitivo.

El objetivo es insertar los productos ecuatorianos en un contexto global, manteniendo sus niveles de calidad e ingresando en todos los mercados posibles.

***“En una sociedad globalizada, donde existe variedad de productos, la marca es la clave para la diferenciación”***

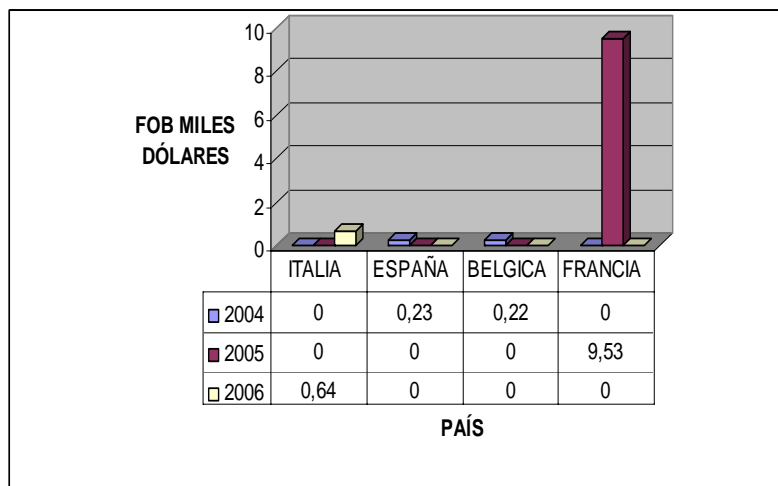
### **1.3.3 Evolución de las exportaciones ecuatorianas**

Cabe mencionar que en el Banco Central del Ecuador no se registran exportaciones de la partida 6506920000 a los Estados Unidos, destino principal de este proyecto, sin embargo la compañía que visitamos y entrevistamos “CUEROTEX” sí exporta sombreros de cuero a este país.

Llegamos a la conclusión que por ser un producto nuevo, los registros del Banco Central no se encuentran actualizados, por lo que mostraremos exportaciones de esta partida hacia países de la Unión Europea y de América Latina desde el año 2004 hasta el 2006, en miles de dólares FOB.

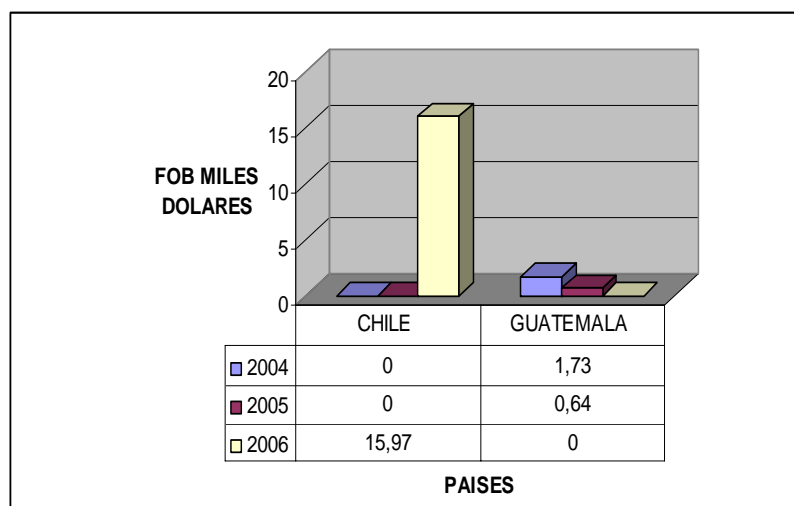
Como podremos apreciar en el gráfico 1.3, que se detalla a continuación, logramos exportar \$9.530 en el año 2005 hacia Francia, siendo este país nuestro principal cliente dentro de la Unión Europea, y uno de los mayores productores de artículos de vestir de cuero a nivel mundial.

**GRÁFICO 1.3: EXPORTACIONES A PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA DE LA PARTIDA ARANCELARIA 6506920000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

**GRÁFICO 1.4: EXPORTACIONES A PAÍSES DE AMÉRICA LATINA DE LA PARTIDA ARANCELARIA 6506920000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

El gráfico 1.4 mostrado anteriormente, detalla que Chile fue nuestro mejor comprador de América Latina, con \$15.970 en el año 2006, una cantidad sumamente mayor con respecto a Guatemala.

#### **1.4 Impacto de la Globalización**

La globalización se ha vuelto palabra de moda, pero no siempre es empleada con el mismo significado, y, por lo general, se asocia a una gran variedad de fenómenos. Es más frecuente hacer referencia a la "globalización económica", como expresión de la creciente expansión de los flujos financieros internacionales y de la mundialización de la producción, que, a su vez, amplían las corrientes internacionales de comercio.

En materia de producción y comercio, tenemos una disminución del contenido nacional de la mayoría de las mercaderías. De esta forma, el comercio de bienes intermediarios pasa a realizarse directamente entre unidades industriales de una misma empresa o corporación, cuyas actividades e inversiones son decididas exclusivamente en función de criterios de ventajas comparativas ofrecidas por los países y de su posición competitiva regional o global.

Esto ha conducido a una aguda competencia entre países por las inversiones externas, especialmente entre países en desarrollo, los cuales han reformulado sus políticas comerciales y económicas para ofrecer un ambiente doméstico atractivo a los inversionistas externos. El fenómeno ha producido también manifestaciones de "exclusión o marginación", tanto de países sin herramientas para manejar las transformaciones del sistema económico mundial, como de importantes contingentes de mano de obra, marginados -tanto en los países pobres como en los más prósperos- de un

sistema productivo intensivo en tecnología, y donde las economías de escala son exigidas por procesos productivos crecientemente sofisticados.

La globalización podría ofrecer las condiciones para un mundo más justo, aunque no se cuenta con fórmulas acabadas para el efecto, o podría no hacerlo.

La tendencia predominante entre los analistas de la realidad social, es la de enfatizar los procesos de uniformización, e identificar un componente determinista en la globalización. En este orden de ideas, las diferencias entre los Estados serían atribuidas a la capacidad o incapacidad de integrarse al abanico de requisitos globales de eficacia, de 'éxito'.

Sería un error mirar a la globalización como una resultante exclusiva de las fuerzas de mercado, por más que éstas efectivamente representen un factor decisivo. Para comenzar, no está ausente de la globalización el juego de poder entre las naciones, con las consecuentes políticas de prestigio, influencia e, inclusive, coerción. Además, sería arriesgado aceptar el mercado como una forma de ideología absoluta, inclusive porque, para los países en desarrollo, es justamente la existencia de 'límites' al mercado lo que permite actuar políticamente en defensa de intereses nacionales.

La globalización aceleró y profundizó la diferencia entre los países en desarrollo, en términos de su capacidad de sacar provecho de los flujos internacionales de inversión y comercio. Con los revolucionarios métodos de producción, la abundancia de mano de obra y de materias primas es una ventaja comparativa de importancia cada vez menor, pues esos dos factores representan cada vez menos valor agregado, prácticamente en todos los bienes.

La globalización necesita ser vista por la óptica de las oportunidades que ofrece, no por los riesgos que acarrea. América del Sur comenzó a recoger los frutos de un mayor grado de integración en los flujos económicos y financieros internacionales. Rápidamente estamos adaptando el papel del Estado a las nuevas circunstancias contemporáneas. En ritmos distintos, pero en un movimiento colectivo, dejamos de lado modelos económicos de nuestro pasado reciente, basados en la industrialización protegida, en la sustitución de importaciones y en la fuerte presencia del Estado en el sector económico productivo.

La globalización, aunque haya generado fenómenos de exclusión y marginación, también multiplicó la riqueza internacional, desencadenando fuerzas productivas en una escala sin precedentes. Nuestros países no deben renunciar a los elementos positivos de la globalización, a las posibilidades de desarrollo económico por ella ofrecidas. Estamos frente a una nueva y desafiante división internacional. El mundo podrá ser reclasificado entre las regiones o países que participen del proceso de globalización y usufructúen de sus ventajas, y aquellos que no participen. Los primeros estarán generalmente asociados a la idea de progreso, riqueza, mejores condiciones de vida. Los demás, a la exclusión, la marginación y la miseria. Necesitamos continuar atentos y vigilantes para que la comunidad internacional pueda manejar los efectos más negativos de la globalización económica. Así como los Estados pueden reducir internamente sus desequilibrios sociales, también es posible imaginar un grupo de Estados que sea capaz de proponer alternativas para aliviar las consecuencias sociales de la globalización. En el plano internacional, América del Sur continuará teniendo un papel importante en esa reflexión, con propuestas que sean universales, viables y, sobre todo, éticas.

### **1.5 Influencia del TLC en Las exportaciones ecuatorianas de sombreros de cuero.**

La negociación de tratados de libre comercio es una tendencia mundial que busca ampliar el comercio internacional y la integración económica de los pueblos.

A través de un TLC se obtendría varios beneficios, entre los principales tenemos: que permitirá crear plazas de trabajo, combatir la pobreza y evitar la migración; mejorará el comercio internacional ecuatoriano promoviendo las exportaciones; garantizará el acceso de productos ecuatorianos al mercado de los Estados Unidos; incrementará la producción de bienes exportables; captará capitales externos para los sectores productivos; promoverá la transferencia de tecnología; mejorará la calidad de los productos de exportación; entre otros.

Si bien la consolidación del mercado para exportación o el abaratamiento de insumos y materias primas para la producción son importantes, si el Ecuador no tiene un sistema de protección de inversiones adecuadas, un sistema transparente de contratación pública, un sistema de normas técnicas que funcione, un sistema fitosanitario que haga análisis de riesgo creíbles, aduanas confiables, la inserción del Ecuador al mundo será riesgosa y seguirán nuestros problemas estructurales.



La razón más importante del Tratado de Libre Comercio (TLC) es que el país deberá establecer y consolidar instituciones sólidas, que generen un clima apropiado para la actividad económica. Consideramos que nuestra principal preocupación, en cuanto a los sombreros de cuero, son las mesas



de acceso a mercados, y de reglas de origen, cuyas negociaciones tuvieron un cierre exitoso.

En cuanto a la mesa de acceso a mercados, todas las metas del equipo negociador se consiguieron al término de las discusiones entre los equipos técnicos.

Lo alcanzado en el ámbito industrial es sin duda una de las más exitosas negociaciones que ha tenido el Ecuador en su historia pues se logró consolidar el libre acceso para un 96,5% de los productos ecuatorianos que conforman el universo arancelario y que tendrán cero arancel desde el primer momento en que tenga vigencia el TLC.

Para Ecuador es un logro importante, pues en acceso industrial, incluido textiles, se logró superar el nivel de preferencias vigentes con el ATPDEA, expandiendo el mercado para nuevas oportunidades de exportación.

Desde el ámbito ofensivo (exportaciones), todos los productos de madera como ventanas, puertas, muebles, contrachapados; de metalmecánica; de aluminio como perfilería y ventanería; de cuero como zapatos, chompas, carteras; de cerámica, entre otros industriales y del sector textil no pagarán ningún arancel para entrar al mercado estadounidense desde el primer día de vigencia del tratado.

Un segundo éxito de la negociación en este ámbito es el relacionado con las importaciones: Ecuador logró que 99% de las importaciones de materias primas, insumos, equipos, maquinarias, herramientas para la producción entren con desgravación inmediata desde el primer día. Este es un enorme apoyo para el sector productivo ecuatoriano pues reduce costos de

producción y aumenta la competitividad de las empresas grandes, medianas y pequeñas.

Por el otro lado, gracias a la segunda mesa que es de nuestro interés estudiarla, se han establecido las Reglas de Origen para el Universo arancelario, donde se puede destacar que a través de ésta se logra que los productos que se beneficien de las preferencias de este tratado sean sólo los productos originarios, que cumplen con estas reglas.

De esta manera se evita que se pueda hacer una triangulación y que productos de otros países, como China u otros, puedan entrar al país con preferencias, por el simple hecho de venir desde los Estados Unidos o viceversa, del Ecuador a los Estados Unidos.

El establecimiento de estas reglas de juego permitirá que los productos ecuatorianos que cumplan los requisitos ingresen sin problemas al mercado estadounidense.

Otro aspecto importante es que en este capítulo se permite la acumulación de origen entre los países Andinos, lo que permitirá que el Ecuador exporte directamente utilizando insumos de otros países, pero también actúe como un proveedor de nuestros vecinos para que ellos ingresen con productos a los EE.UU. Como todo en la vida, este Tratado tiene sus ventajas y desventajas, pero ya depende de nosotros como ecuatorianos, hacer que prevalezca lo positivo y pulirlo, y así ser mejores y más competitivos cada día.

El Ecuador es un país muy rico, cualidad que no tienen muchas potencias mundiales, pero que a pesar de aquello han sabido crecer más rápido que nosotros. De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Central del

Ecuador en el 2004, los siguientes productos serían los que mayor potencial tendrían de concretarse el TLC con los Estados Unidos:

**TABLA II. PARTIDAS CON MAYOR POTENCIAL EN ESTADOS UNIDOS DE UN TOTAL DE 101 PARTIDAS CON POTENCIAL**

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>
200891	Palmitos.
440710	De coníferas.
30342	Atunes de aleta amarilla.
848180	Los demás artículos de griterías y órganos similares.
410110	Cueros y pieles enteros en bovino con un peso unitario igual o inferior
	a 8 Kg. para los secos, 10 Kg. para los salados secos y a 14 Kg.
	para los frescos , salados, verdes (húmedos o conservados).
200930	Jugo de cualquier otro agrario.
180320	Desgrasada total o parcialmente.
570110	De lana o pelo fino.
6506920	Los demás sombreros y demás tocados , de punto o confeccionados con encaje , fieltro u otro producto textil, en pieza.

Fuente: Relaciones Comerciales ECUADOR-USA CORPEI  
Elaboración: Autores

## 1.6 Análisis FODA

Hemos considerado necesario realizar un análisis FODA (tabla IV) de la oferta exportable que tiene el Ecuador en cuanto a la producción y comercialización de sombreros de cuero, para así analizar y mejorar nuestra participación en el comercio exterior, y de esta manera hacer que la partida 6506920000 genere mayores ingresos a nuestro País.

**TABLA III. ANÁLISIS FODA DE LA OFERTA EXPORTABLE DE SOMBREROS DE CUERO DEL ECUADOR**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Trabajo en equipo	Estructura administrativa
	Personal profesional y calificado	Falta de procedimientos
	Actitud positiva de mejorar en la producción	Falta de control interno
	Años de experiencia en el mercado	Empowerment
	Credibilidad	Falta de capacitación del personal
<b>OPORTUNIDADES</b>		
Tamaño de mercado	Esto da la estrategia a mediano y largo plazo Seguridad Medio ambiente TLC	Mejorar la estructura administrativa de la empresa
Tratado de libre comercio		Realizar procedimientos por áreas.
Multifuncionalidad en las áreas		Delegar responsables en cada área
Tendencia - moda - preferencia – auge		Mayor toma de decisiones
Demanda exigente		Capacitación y adiestramiento constante
<b>AMENAZAS</b>		
Competencia alto número	Minimizar las tareas para satisfacción del cliente	Cultura
Estancamiento económico	Crear mejores escenarios para la toma de decisión	
Alto porcentaje de pobreza en Ecuador	Cambio de mentalidad y actitud	
Migración de mano calificada	Control y evaluación de desempeño	
Tecnología	Mayor tecnificación en las áreas de la empresa	

Elaboración: Autores

### **1.7 Caso Cuerotex: “Cluster Ecuatoriana Exporta Sombreros a EE.UU”**

Los sombreros de cuero tipo ‘western’, australiano o hippie que se venden en las lujosas tiendas de ropa de Carolina del Norte, en EE.UU. tienen procedencia ecuatoriana.

Unos 120 artesanos se encargan todos los días de la manufactura de estos artículos para la exportación. Eso gracias a la iniciativa de 14 empresarios azuayos de asociarse para producir. Ellos conformaron el primer 'cluster' (cadena de producción) del Austro, que reúne a productores de chaquetas, calzado, maletas, bolsos y proveedores de pieles como las curtiembres.

La idea nació hace dos años y se consolidó en febrero del 2006 con el contrato para el envío de 5.000 unidades al mes a una transnacional con su matriz en Carolina del Norte. La habilidad de los artesanos también se extendió a la confección de bolsos de nailon.

Unos 2.000 de estos artículos forman parte de la exportación que en total cada mes alcanza los 50.000 dólares. En el actual programa de exportación participan cuatro de las 14 empresas.

Según Juan Fernando Malo, gerente de Cuerotex, empresa que lidera el 'cluster', el requerimiento del mercado internacional es mayor, por ello, la producción deberá aumentar en corto plazo.

La idea es alcanzar las 10.000 unidades mensuales en cada artículo. Esto permitirá utilizar la mano de obra de unos 300 trabajadores de las fábricas.

La iniciativa del 'cluster' surgió por la tendencia a la baja del precio de los productos de cuero en el mercado internacional. Además, las grandes empresas se caracterizan por la producción a gran volumen. Por ello, las firmas locales decidieron asociarse.

Para Gustavo Flores, coordinador del 'cluster' de cuero, el objetivo es conseguir que cada empresa participe en la cadena de producción, en lo que pueda hacer mejor y especializarse.

Antes de consolidar el 'cluster' se realizó un estudio de mercado sobre la situación de 39 firmas dedicadas a la producción de artículos de cuero, en Azuay. Se seleccionó a los integrantes y se integró a los proveedores. Flores dice que eso permite tener la materia prima a un precio competitivo y de calidad.

Una estrategia para ingresar al mercado externo fue identificar a los futuros clientes y luego llegar con la propuesta. A esto se sumó la participación en ferias y la capacitación con técnicos mexicanos y estadounidenses.

El actual programa tiene entre sus ventajas aprovechar la capacidad y maquinaria que está detenida en las industrias por la reducción de la demanda en el mercado nacional. Malo dice que se trata de una producción marginal de las empresas sin que interfiera en sus actividades cotidianas.

Para Santiago Malo, ex subsecretario del Ministerio de Comercio Exterior (Micip) en el Austro, se trata de una opción para mejorar la competitividad. También facilita la inversión en nueva tecnología y mejora la productividad. Para él, otro beneficio es la posibilidad de mejorar las remuneraciones de los trabajadores. Los empresarios del 'cluster' creen que es una opción para afrontar la crisis.

En Azuay se trabaja en la conformación de un 'cluster' en la línea textil. Igualmente la madera y sus derivados es otro de los sectores que incursiona en este proceso de asociación productiva.

En el proceso de conformación del 'cluster' los socios recibieron el asesoramiento de organismos como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (Acudir).

El 'cluster' de cuero tiene entre sus principales objetivos abrir una cadena de almacenes en el país. También en ciudades como Nueva York para promocionar sus artículos, en el corto plazo.

El Ministerio de Comercio Exterior (Micip) dispone de un fondo de 300.000 dólares para capacitar y asesorar a las empresas en el país en diferentes iniciativas.

## **CAPÍTULO II. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA**

En este capítulo se analizarán los requerimientos legales para crear y constituir ECUASOMBRETEROS como Compañía Limitada, además del personal necesario e idóneo para poner en marcha nuestro proyecto.

También se realizará un estudio técnico de la empresa, es decir, tanto la estructura operacional como el proceso que se llevará a cabo para fabricar los sombreros de cuero y la maquinaria necesaria para dicha confección.

### **2.1 Metodología de implementación**

Para implementar ECUASOMBRETEROS CIA. LTDA. se ha decidido constituir una Compañía Limitada en la cual lo socios seremos: Suzetty Zumba Solís, Ana Arguello Muñoz y un tercer socio.

#### **2.1.1 Requerimientos legales para la constitución de la empresa**

La Compañía de Responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo



una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán las palabras “Compañía Limitada” o su abreviatura. Este tipo de compañía no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince (<sup>1</sup>).

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización y ahorro.

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por la Superintendencia de Compañías: \$400. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el 50% de cada participación, y el saldo deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses.

Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al 20% del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un 5% para este objeto.

La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

---

1 Ley de Compañías \_ Legislación conexas, actualizada a julio del 2004.

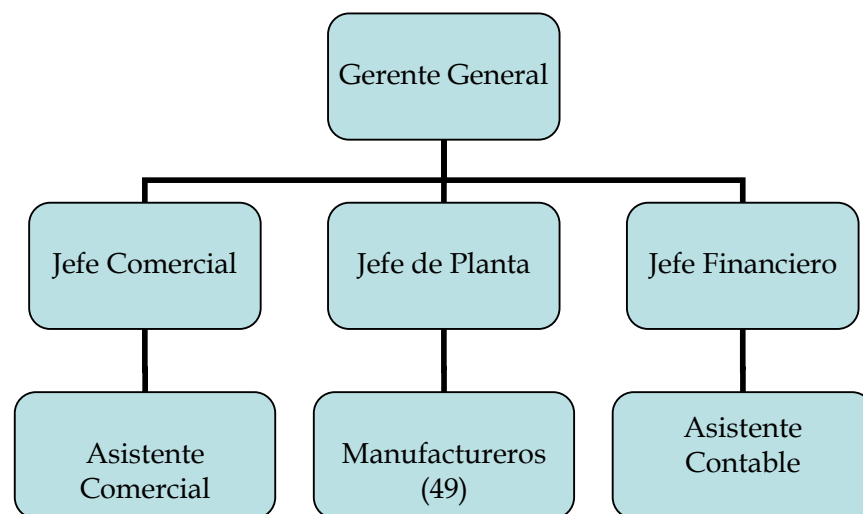
## 2.2 Estructura organizacional

Para seleccionar el personal es necesario elegir a personas que principalmente tengan conocimiento sobre el rol que van a desempeñar, es decir, tanto en el área de planta como en la administrativa.

### 2.2.1 Diseño de la organización

ECUASOMBRREROS CIA. LTDA. contará con un grupo humano altamente especializado y calificado para ejercer sus funciones detalladas a continuación en el gráfico 2.1.

**GRÁFICO 2.1: ORGANIGRAMA ECUASOMBRREROS CIA. LTDA.**



Elaboración: Autores

\* **Servicio de Almuerzos: Tercerizado.**

\* **Servicio de Limpieza: Tercerizado.**

### 2.2.2 Descripción de responsabilidades

- *Gerente General:* Es el encargado del manejo principal de la empresa. Se preocupa por el bienestar de sus subalternos y supervisa el desempeño de los mismos. A él reportan todas las actividades que realizan los jefes departamentales y se toman decisiones en conjunto con el Jefe de cada departamento. Es la firma autorizada para la emisión de cheques o títulos de valor.
  
- *Gerente Comercial:* Es encargado de la captura de nuevos clientes y del desarrollo del producto en el mercado extranjero. Coordina las actividades respecto a las exportaciones en conjunto con la asistente Comercial. Realiza reportes de ventas y plantea estrategias de marketing y publicidad para la empresa. Reporta directamente al Gerente General.
  
- *Jefe de Planta:* Controla el proceso de elaboración de los sombreros de cuero y la calidad del acabado de los mismos. Es el responsable del trabajo y bienestar de los manufactureros, ya que son sus subalternos. Es además, el encargado de capacitar a los 49 obreros y de enseñarles el buen manejo de la maquinaria.
  
- *Jefe Financiero:* Es el encargado de realizar el presupuesto anual de la compañía. Provee documentación necesaria e informes para análisis al Gerente General. Es responsable de la contabilidad de la compañía. En conjunto con el Gerente General aprueban futuros proveedores y clientes. Es responsable de manejar una cartera al día

con los clientes. En conjunto con el asistente contable tienen al día los pagos varios y emiten los cheques.

- *Asistente Contable:* Llevará a cabo las transacciones bancarias, envío de comunicación. Es apoyo del Jefe Financiero. Mantiene custodia y orden de la respectiva documentación financiera. Presenta documentación al Sistema de Rentas Internas SRI.
  
- *Asistente Comercial:* Es quien coordina todos los detalles de las ventas y confirmación de la recepción de todos los pedidos solicitados. Realiza reportes para el Jefe Comercial. Mantiene en custodia documentación de los clientes y proveedores. Realiza las actividades de exportación en conjunto con el Jefe Comercial.
  
- *Manufactureros:* Se contará con un grupo de 49 personas destinadas a las siguientes actividades descritas en la tabla IV:

**TABLA IV. ACTIVIDADES DE LOS MANUFACTUEROS**

#	ACTIVIDADES	Redondeo del Personal
1	Cortar piel.	9
2	Corte forro.	
3	Cortar alambre.	
4	Ordenar por colores.	2
5	Embarrar copa-forro copa y empalmar.	
6	Cocer ribete a copa y cortar.	1
7	Embarrar base copa piel y base-forro y empalmar.	12
8	Cocer base con copa.	1
9	Voltear copa.	
10	Embarrar y pegar tiras.	2
11	Trenzado	4
12	Cocer Zig-Zac ala.	3
13	Embarrar forro-ala y empalmar.	1
14	Golpear ala.	
15	Cocer copa con ala.	1
16	Embarrar sombrero,trenzar y empalmar.	6
17	Cocer alambre en la ala.	3
18	Refilado de la ala parte interna	4
19	Cortar hilos y limpiar sombrero.	
20	Perforar para adorno.	
	<b>Personal calificado</b>	<b>49</b>

Fuente: Empresa CUEROTEX  
Elaboración: Autores

### 2.3 Estructura operacional

En esta sección se detallarán los procesos de operación para la confección de los sombreros de cuero, desde la obtención de la materia prima, los procesos de corte y unión de las piezas, el producto terminado embalado y puesto en sus respectivas cajas ya para la exportación al mercado estadounidense.

### **2.3.1 Proceso de compra de materia prima**

La materia prima es el rubro de costos más importante del sector de procesamiento de cueros, en el caso de la fabricación de productos de cuero las materias primas representan aproximadamente el 96% del costo total.

El cuero es la piel del animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción. Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar.

El cuero se emplea para una amplia gama de productos. La variedad de pieles y de sistemas de procesado producen cueros suaves como telas o duros como suelas de zapato. Las pieles de vaca, la principal materia prima de la producción de cuero, pueden ser ligeras y flexibles o duras y resistentes. Estas últimas se emplean para producir cuero destinado a suelas de zapatos, correas de transmisión de máquinas, juntas de motores o arneses, entre otras aplicaciones. Para los procesos de cueros de mayor calidad en cuanto a elegancia y tacto se utilizan los cueros flor, para los artículos de mayor exigencia de uso y vida útil se usa el cuero descarne, la apariencia final depende de los tratamientos a los que se hayan sometidos: Cueros de alto brillo, napa, poni, gamuzados, estampados, texturizados, etc. Los cueros flor son más delicados en cuanto a su vida útil pero sin lugar a dudas, son mucho más finos. ECUASOMBREROS trabajará con este tipo de Cuero Flor que le dará un nivel de elegancia y estilo a nuestros sombreros.

La piel de ternera es más ligera y de grano más fino, y se emplea para fabricar cuero fino para artículos como empeines de zapato. La piel de oveja es suave y flexible y proporciona el tipo de cuero apropiado para guantes, cazadoras o chamarras y otras prendas.

Existen actualmente unas 16 grandes y medianas industrias de curtiembre, y aproximadamente 45 curtiembres artesanales en actividad. Estas se encuentran situadas en su mayor parte en la provincia de Tungurahua (2). A continuación el Tabla VI mostrará las principales curtiembres en Ecuador.

**TABLA V. CURTIEMBRES DEL ECUADOR**

PRINCIPALES CURTIEMBRES DEL ECUADOR	
CURTIEMBRE	CIUDAD
Curtiembre Renaciente	Cuenca
Tenería San José	Ambato
Ecuatoriana de Curtidos Salazar	Ambato
Curtiduría Tungurahua	Ambato
Tenería Díaz	Ambato
Propiel	Ambato

Fuente: Revista cueros, 1998  
Elaboración: Autores

A los cueros se los puede clasificar también según la manufactura a la que se le destine:

- Calzado
- Vestimenta
- Marroquinería
- Tapicería, etc.

Existe otra clasificación al momento de venta en las curtiembres:

- Bochella
- Brush off
- Flor fina
- Nubuck
- Pull up
- Napa Flor
- Floter natural
- Charol
- Creas y horse
- Gamuza
- Gamuzón
- Softana
- Torino y mocasín
- Deportivo, puma, parma
- Español
- Italiano
- Ruso
- Terranova y Florencia
- Ecuatoriano

Esta última clasificación tiene que ver con el destino del cuero: generalmente para calzado, las categorías napa y nubuck se utilizan más para vestimenta; y con la calidad del cuero: pueden ser de primera o de segunda.

Comercialmente la piel se mide tanto por el sistema inglés – americano: pie cuadrado, como por decímetros cuadrados, teniendo un pie cuadrado 30,48 cm. x 30,48 cm. dándonos una superficie de 929 cm<sup>2</sup> o 9,29 dm<sup>2</sup>.



El costo de elaboración de una piel depende del tipo de cuero que se desea obtener, que puede ser en base a: el producto para el que va a servir como materia prima o a la calidad del cuero que puede ser de primera o de segunda.

Sin embargo a continuación se establecerá un promedio general del costo de producción de cueros terminados. De acuerdo a los datos proporcionados por una curtiembre de la provincia de Tungurahua, para el segundo semestre de 2001, se puede considerar como una estructura promedio general de costos de procesamiento de pieles, en dólares, a la siguiente:

En valores y en porcentajes aproximadamente:

Piel cruda	US\$ 15,40	80%
Pelambre	US\$ 0,40	2%
Curtido	US\$ 0,67	3%
Recurtido	US\$ 3,31	15%
Costo total por piel	US\$ 19,78	100%
Costo por dm <sup>2</sup>	US\$ 0,12	
Mano de obra y gastos	US\$ 0,03	
Costo total por dm <sup>2</sup>	US\$ 0,15	

Actualmente como promedio nacional se puede establecer que el costo de un dm<sup>2</sup> de cuero terminado es de US\$ 0,32, valor cotizado por la curtiembre Renaciente en Abril del 2007, teniendo así un incremento del 167% desde el segundo trimestre del 2001.

**IMAGEN 2.2: MATERIA PRIMA**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**2.3.2 Proceso de elaboración de los sombreros y requerimientos de mano obra.**

Este proyecto prevé la operación para una confección de 150 sombreros de cuero al día contando con una capacidad máxima de 210 unidades de sombreros por día.

**Corte del Forro:**

Se procede a separar el stock de forros de acuerdo a las tonalidades de los sombreros a ser confeccionados en el día, luego se extraen las partes a través de una molduras de laminas diseñadas a partir de los moldes originales de manera que el corte del sobrante de forro se lo realice de manera mas exacta evitando dañar las dimensiones originales de las piezas,

finalmente se las separa y se las ata con un cordón para no confundirlas con el resto de dimensiones y tonalidades.

### IMAGEN 2.3: CORTE DEL FORRO



Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

### Corte del cuero:

Se procede de la misma manera que el corte del forro.

### IMAGEN 2.4: CORTE DEL CUERO



Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**Unión de las piezas:**

A través de la máquina ZIG ZAG se procede a unir las piezas, entre ellas las 4 piezas del ala, luego la copa lateral y por último la copa superior.

**IMAGEN 2.5: UNIÓN DE PIEZAS**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**IMAGEN 2.6: UNIÓN DE PIEZAS**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**IMAGEN 2.7: UNIÓN DE PIEZAS**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**Sopleteado:**

Se procede a impregnar el pegamento (cemento de contacto) al forro de manera manual con ayuda de una pistola tipo "spray" evitando se desperdicie este insumo o se utilice más de lo debido, de ahí se procede a colocar el forro con el pegamento a las piezas en cuestión el ala, copa lateral y copa superior.

En este proceso por cada operario contará dos boquillas adicionales debido a que el adhesivo por ser un material denso y al no usarse constantemente se seca con facilidad haciendo que la boquilla se tape ocasionando retrasos en la operación siguiente.

**IMAGEN 2.8: SOPLETEADO**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**Proceso de costura:**

Se perfila el producto para que tenga la forma exacta, posterior a esto se procede a coser el trafilete a la parte lateral de la copa, cerramos la copa dándole forma circular, de ahí unimos la pieza superior a la parte lateral, luego el ala a la copa, aquí se procede a colocar un alambre en el filo del ala para darle la moldeabilidad que el cliente requiere, finalmente se cose.

Al ser la costura uno de los aspectos notorios en la calidad del producto final, es necesario que esta sea lo más regular posible, por lo que se requiere de medir la frecuencia de puntadas por unidad de longitud, lo que permite mantener un control y acercarse a un estándar; para cumplir lo anterior, se desarrolló una herramienta para contar las puntadas por pulgada, la cual contribuirá al control de la calidad del pespunte. Adicional a esto seleccionar el tipo de punta de aguja a utilizar.

**IMAGEN 2.9 PROCESO DE COSTURA**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**Trenza:**

Según modelo a confeccionar se teje la trenza que inicialmente tiene una medida de 1.25 mts. antes de ser manipulada, una vez terminada la trenza su medida final va de 85 a 87 cm.; con la máquina de poste marca ALDER se cose la trenza al sombrero

**IMAGEN 2.10: TRENZADO**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**Terminado:**

El sombrero listo aparentemente va a la sección de terminado donde se cortan los hilos, se procede a la limpieza, etiquetado y embalaje. Se recomienda que se integre toda la línea de producción en una sola banda, de tal manera que los sombreros sean empacados prácticamente el mismo día que son procesados y evitar en lo posible la suciedad y el polvo.

**IMAGEN 2.11: PRODUCTO TERMINADO Y ETIQUETADO**

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**2.3.3 Proceso de entrega del producto final**

Una vez que los sombreros son etiquetados se proceden a ubicarlos en sus respectivas cajas la cual detallarán size, color y tendrán la marca del producto son empacados en cajas de 1 metro de largo, 1 metro de alto introduciendo en ella 30 cajas de sombreros para luego depositarlos en el contenedor.



Se contratará al agente de aduana que junto con la asistente comercial realizarán los procedimientos necesarios para la exportación de dicho material.

Se contactará de inmediato con el comprador final para confirmar fecha de envío y tenerlo al tanto de la logística del envío.

## **2.4 Política de la empresa**

Las políticas empresariales con las que se maneja la compañía deben de ser claras, sencillas y abarcar todas las etapas de la concertación del pedido como pagos, envíos garantías y seguridad. Estas políticas deben estar a la completa disposición de todos los clientes, para ser consultada en todo momento.

Debido a que recién estamos iniciando el negocio de exportación de sombreros de cueros y con el fin de minimizar riesgos optaremos por trabajar bajo el giro directo es decir el importador realizará un giro bancario que puede pactarse anticipadamente, contra la entrega de la mercadería o a plazos definidos por el cliente.

A medida que se consolide la confianza con nuestros principales clientes trabajaremos con carta de crédito o documentario la cual es pagadera contra la presencia de los documentos que prueben el embarque. El importador a través de un banco, abre una carta de crédito para ser reclamada por el exportador en un banco (banco corresponsal).

Los costos de envío serán incluidos al precio final del producto, y estos dependerán del lugar de destino.

El medio de envío de los sombreros de cuero de Ecuador a Estados Unidos será por vía marítima; contando con un tiempo de entrega de 15 días a partir de la confirmación de la orden de compra.

Se contará, además con el servicio de una aseguradora, encargada de cubrir los riesgos tanto para el vendedor como para el comprador entre ellos los ocasionados por avería particular ( cubierta por la garantía de todos los riesgos), avería común ( todos las garantías de seguro marítimo cubren riesgos de avería común) y riesgos de guerra y huelga ( las aseguradoras de todos los países ofrecen sobre la póliza principal algunas garantías cubriendo este riesgo) , es de mucho interés cubrirse de este ultimo riesgo.

Se trabajará con una cartera de clientes, dado que se manejará una marca propia, y de esta manera se cumplirá con el objetivo de irse promocionando dentro de las tiendas marroquinerías de Estados Unidos y ganarse exclusividad dentro de este mercado. No lo trabajaremos como distribuidores sino bajo pedido con la proyección de en un futuro abrir una oficina propia para comercializar este producto en dicho país.

Todos los productos son confeccionados en el Ecuador con los mejores cueros y calidades que tiene el país.

El cliente será el único responsable del correcto uso de las prendas adquiridas y de darles el mantenimiento necesario para su buena conservación.

### 2.4.1. Selección de proveedores

Una de las tareas más importantes de la gestión de la compraventa es la de buscar al proveedor adecuado antes de realizar la compra, y es fundamental para el éxito del negocio ya que de estos depende la calidad del producto. El departamento logístico será el encargado de realizar esta función. Para esto es necesario realizar una lista de posibles proveedores en las distintas ciudades de Ecuador. Después de constatar la calidad del producto terminado, la seriedad y los precios, se procederá a la selección de por lo menos 3 productores, y de esta manera no confiarnos en uno solo, sino que diversificamos el proceso.

Los criterios que vamos a tener en cuenta, por orden de importancia, al momento de seleccionar nuestros proveedores son:

- Precio, teniendo en cuenta la calidad.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio. Asistencia técnica, servicio posventa. Muy importante en maquinaria, equipos industriales y de oficina, etc.
- Plazos de entrega. En muchos casos es importante que la entrega sea rápida, ya que se precisan menos materias primas paradas en almacén.
- Otros criterios: prestigio de la marca y el producto.

Posteriormente, se concertarán convenios de producción con los proveedores calificados, con los cuales se trabajará. Estos convenios comprometerán a las dos partes a laborar con seriedad. Es habitual llevar un registro de proveedores con los que trabajamos constantemente. Estas fichas nos facilitarán con rapidez los datos de los proveedores. También es

habitual llevar fichas de productos, de forma que en cada una tengamos los nombres de más de un proveedor de un mismo producto.

**TABLA VI. FORMATO DE REGISTRO DE PROVEEDORES**

<b>Registro de Proveedores</b>		<b>Código.....</b>
Nombre: .....		
Dirección: .....		
Localidad: .....C.P.:..... Provincia: .....		
Teléfono: .....Fax: .....		
<b>Artículos</b>		
Descuento comercial	Descuento por pronto pago	Rappels por compras
Forma de pago	Plazo de entrega	
Observaciones		

Elaboración: Autores

### **2.4.2 Control de Inventarios por método KANBAN**

Inicialmente CUEROTEX, compañía de estudio para nuestro proyecto de grado, manejaban abastecimiento de materiales por lote de materiales (etiquetas, alambre, forro, cuero, hilo etc.) , comprobando les resultaba ineficiente, ya que el operario recibe su nuevo lote hasta que este estuviera completo, retrasando en ocasiones a otros operarios por lo que a esta necesidad se implanto un sistema por medio de KANBAN, sistema mediante el cual se mantienen niveles de inventario de materiales que se van recuperando cuando es necesario, y los operarios proceden a nivelarlos de forma sistemática con esta adecuación se logra mantener constante el flujo de producción optimizando la productividad.

KANBAN se define como "Un sistema de producción altamente efectivo y eficiente". KANBAN significa en japonés: 'etiqueta de instrucción'. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante que medios y como transportarlo.

#### **Ventajas del uso sistemas KANBAN.**

1. Reducción de los niveles de inventario.
2. Reducción de tiempos caídos.
3. Flexibilidad en los tiempos de la producción y la producción en sí.
4. Trabajo en equipo, círculos de calidad y decisión del trabajador de detener la línea.
5. Limpieza y mantenimiento (housekeeping).
6. Provee información rápida y precisa.
7. Evita sobreproducción.
8. Minimiza desperdicios.

Al implantar los KANBAN para el abastecimiento es necesaria la utilización de anaqueles para colocar dichos materiales y que sean visibles a todos, para que sean reemplazadas en el momento que sean consumidos. Pero, en cuanto a nuestro inventario de materia prima con el que contaremos, es necesario tener un stock de elementos necesarios para la elaboración de los sombreros, tales como:

- Cuero (vaca, oveja, exótico: culebra, etc.).
- Forro de tela para cobertura.
- Forro de tela para armado de los fillos.
- Alambre para los fillos.
- Pegante tipo solución o pega base agua.
- Hilo tipo seda.
- Broche de armado.
- Funda de empaque.

Para que nuestro sistema de inventarios funcione, es necesario que productores y vendedores realicen convenios entre sí para el abastecimiento de los productos necesitados, en los cuales nos comprometamos a cumplir con lo previamente establecido: calidad y tiempo de entrega.

### **2.4.3 Maquinaria uso y depreciación**

Las máquinas a usarse para la confección de los sombreros de cuero se describen en la tabla VIII cuya depreciación se realizará en el décimo año.

**TABLA VII. DESCRIPCIÓN Y DIMENSIONES DE LAS MÁQUINAS**

Unidades	Mq. Y Equipo	Dimensiones(mts)
8	Mesa de Corte	1,20*2
1	Zizalla	0,60*0,60
3	Mq. De Ziz-Zac	1,20*0,55
1	Rodillos	0,80*0,80
2	Mq. Codo	1,20*0,55
3	Mq. Plana, Aguja	1,20*0,55
5	Mesas de Preliminares	0,60*1,20
3	Mq. De brazo	1,20*0,55
3	Mq. De poste de 1 aguja	1,20*0,55

Fuente: CUEROTEX  
Elaboración: Autores

**IMAGEN 2.12: MÁQUINA DE COSER INDUSTRIAL DE 2 AGUJAS**

Fuente: Máquinas de coser ZOJE  
Elaboración: Autores

**Características:**

- Sistema de levante pie, atraque, visor de bobina, tira hilo, arrastre mejorado.
- Lubricación automática.

- Velocidad máxima 3500 puntadas por minuto.
- Aplicación: camisa, pantalón, jacket vaquero, etc.

### IMAGEN 2.13: MÁQUINA DE COSER ZIGZAG DE 2 AGUJAS



Fuente: Máquinas de coser ZOJE  
Elaboración: Autores

#### Características:

- Nuevo sistema de levanta pie mejorado.
- Máximo ancho de Zigzag 9 Mm. telas cuerinas.
- Velocidad máxima: 2500 puntadas por minuto.
- Repuestos y partes común, universal.
- Tipo de Aguja: DP \* 5
- Aplicación: Todo tipo de material.



**IMAGEN 2.14: MÁQUINA DE COSER DE CUERO DE 1 AGUJA POSTE**

Fuente: Maquinas de coser ZOJE  
Elaboración: Autores

**Características:**

- Altura de pie: 7.2 – 10 Mm.
- Largo de la puntada: 0 -4 Mm.
- Velocidad máxima: 2200 puntadas por minuto.
- Repuestos y partes: común , universal
- Tipo de aguja: Dp X 5

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA MUNDIAL**

La finalidad de este capítulo es investigar y analizar tanto la demanda como la oferta internacional y así poder estudiar las posibilidades de entrar a competir a los diferentes mercados. Además, de conocer la producción y exportación de sombreros de cuero en el Ecuador.

#### **3.1 Producción**

Se hará una reseña global de la producción de las manufacturas de cuero a nivel internacional con el objeto de conocer el nivel de competitividad de los mayores productores de marroquinería.

##### **3.1.1 Análisis global**

En el actual contexto internacional es cada vez mayor el número de productores de artículos de cuero, lo que ha incrementado la competencia en el sector y ha presionado a una importante baja en los costos de producción para mantener en el mercado un producto competitivo. A pesar de eso, es posible distinguir un grupo de países que por su importancia y tradición en el mercado merecerían considerárseles como los principales productores de

artículos de cuero: Francia, China y con algunas diferencias India. Esta consideración se refuerza por las estadísticas de comercio exterior recogidas para los Estados Unidos y la Unión Europea, en donde el nombre de estos países aparece constantemente en los primeros lugares entre los principales proveedores de esos mercados.

Francia e Italia tienen una larga tradición en la producción de artículos de cuero, al punto que “Made in France” o “Made in Italy” garantizan un producto de altísima calidad cuyo diseño seguro marcará la pauta de la moda. Precisamente éstas son las características principales de estos dos productores: calidad y diseño. España también podría incluirse dentro de este grupo.

La industria de artículos de cuero en esos países es altamente calificada y especializada, debido a que el mercado interno de esos países es bastante exigente en cuanto a la calidad y diseño del producto. Una prueba de lo anterior es que los laboratorios más sofisticados para dar acabados a los cueros se encuentran en Italia.

A pesar de la fuerte competencia, en el segmento de mercado de precio alto estos productores mantienen una fuerte participación. Las marcas más afamadas del sector a nivel mundial pertenecen a estos países: Cartier, Dior, Hermes, Lancel, Chanel, Yves Saint Laurent, Longchamp y Pierre Cardin.

China e India, por el contrario atienden el mercado de consumo masivo y basan su trascendencia en el volumen de exportaciones que realizan cada año, aunque sus productos aún no logren los niveles de calidad de sus competidores europeos. Estos dos países son exportadores relativamente nuevos en el mercado, pero que han conseguido desarrollarse con bastante rapidez.

Las fortalezas que ofrecen estas naciones asiáticas son: mano de obra más barata, buena tecnología, alta capacidad productiva, un producto de bajo precio y materias primas de calidad. Finalmente otros productores que destacan internacionalmente son: Pakistán, Turquía, Bélgica, Suiza, Alemania, Tailandia, Filipinas, Taiwán, Singapur, México, Brasil, entre otros.

El ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio OMC ha generado muchas expectativas para la industria de cuero, por los costos y beneficios que pueda causarle. En principio, se espera que globalmente sean mayores las ganancias que las pérdidas, sin embargo, se estima que el impacto será distinto dependiendo del sector específico de la industria. Así, el ingreso a la OMC favorecerá a los sectores de curtiembres, elaboración de calzado y elaboración de ropa de cuero, pero para los sectores de químicos y maquinarias relacionadas serán mayores las pérdidas que las ganancias.

Los beneficios esperados se producirán básicamente por un incremento en las exportaciones gracias a la mayor apertura de la economía y al tratamiento igualitario que promueve la OMC. Las principales ventajas serían:

1. Debido a la reducción de las tarifas arancelarias, las empresas locales podrán abastecerse de materias primas y auxiliares, químicos y maquinaria, en condiciones más convenientes. Esto ayudará a reducir los costos de producción y a mejorar la calidad de los productos, todo lo cual se reflejará en una mejora de la competitividad de esos artículos.
2. Las empresas locales podrán expandir sus exportaciones considerablemente así como también disfrutar de los mismos derechos que los demás miembros de la OMC.
3. Con más empresas extranjeras ingresando en el mercado interno chino, las empresas locales enfrentarán una fuerte competencia que las presionará para realizar importantes cambios para lograr nuevas

ventajas si no desean perder los segmentos del mercado interno que abastecen.

Otros beneficios potenciales serán el acceso a avanzada tecnología y *know how* gerencial proveniente del exterior que ayudará a las empresas locales a rediseñar sus mecanismos operacionales. Por el lado de las potenciales amenazas, en cambio se teme un incremento en las importaciones de artículos de cuero que compitan con aquellos de producción nacional.

Afortunadamente la mayoría de las importaciones de artículos de cuero pertenecen al segmento *top* de mercado, lo que no implica gran presión real sobre la producción local.

## **3.2 Oferta Internacional**

Es de suma importancia analizar la oferta internacional, ya que de esta manera sabremos quienes serán nuestros competidores potenciales, procurando así superarlos en calidad y diseño al momento de exportar nuestro producto ecuatoriano.

### **3.2.1 Principales países exportadores**

En la actualidad existen muchos países productores y exportadores de artículos de cuero, pero a continuación detallaremos los más importantes al momento de ofertar bajo la partida **6506920000** desde enero a diciembre del 2004 al 2006 según cifras del Banco Central del Ecuador

### 3.2.1.1 Exportaciones de Guatemala

Las exportaciones totales de productos manufacturados se han incrementado de US\$ 487 millones en 1994 a US\$ 1,564 millones en el año 2004, reflejando una tasa de crecimiento del 12.37%. En el año 2004, se exportaron al resto del mundo US\$ 568.3 millones, es decir el 36.34% del total de exportaciones, mientras que US\$ 995.5 millones (el 63.66% restante) tuvieron como destino los países de Centro América. Las exportaciones de manufacturas guatemaltecas se han desarrollado significativamente, lo cual indica que no solamente se han incrementado en volumen y valor, sino que también se ha logrado la diversificación de mercados y productos. El sector manufacturero de exportación de Guatemala, recientemente elaboró un diagnóstico de los 18 subsectores, con el fin de establecer los que tienen mayor potencial competitivo y para ello está utilizando la metodología de los clusters, con el propósito de desarrollar de manera integral a cada uno de ellos.

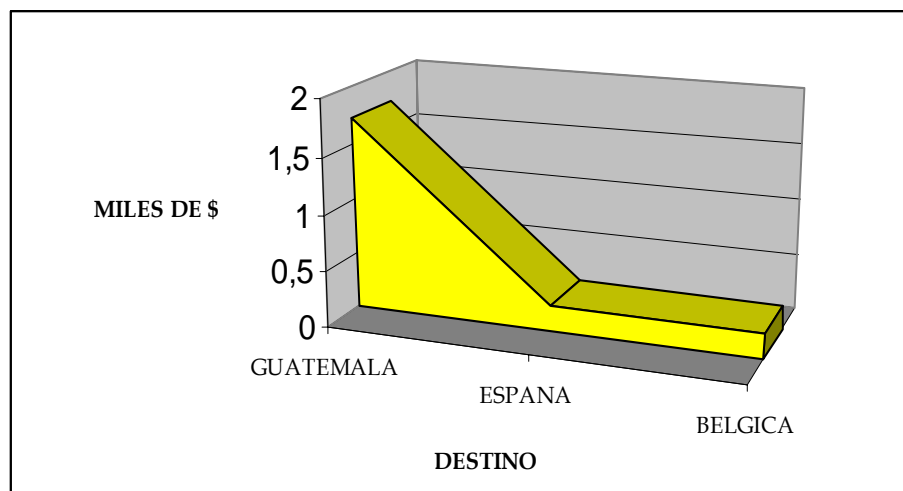
Guatemala está invirtiendo en los siguientes productos: farmacéuticos, detergentes y jabones de glicerina, manufacturas de papel y cartón, grasas y aceites comestibles, preparados a base de cereales, velas y candelas de cera, productos de plástico, bebidas, licores y vinagres, fertilizantes, insecticidas y fungicidas, neumáticos y tubos, alimentos procesados y semielaborados, cuero y calzado, productos de caucho, textiles y ropa, refrigeradoras, shampoo, útiles escolares, pinturas, pigmentos y colorantes especiales, artículos de vidrio, juguetes de diferente tipo, productos minerales, cosméticos y perfumería, aceites esenciales, maquinaria agrícola y manufacturas de piedra y cerámica. Es importante considerar que las empresas están constantemente innovando su oferta de exportación, con lo cual consiguen diversificar su producción y sus mercados. Algunas empresas

guatemaltecas han ganado premios internacionales por la innovación de sus productos en Estados Unidos.

Los principales mercados de destino de las exportaciones manufactureras guatemaltecas son los países centroamericanos, Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana y Belice.

Se considera que la industria manufacturera de exportación en Guatemala está en este momento en la capacidad de duplicar su producción y ventas, debido a que gran parte está operando a 2/3 de su capacidad instalada de producción, sin tener que invertir grandes valores en adquisición de activos fijos.

**GRÁFICO 3.1: EXPORTACIONES A TODO EL MUNDO (ENE-DIC/04)  
PARTIDA: 6506920000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

### 3.2.1.2 Exportaciones de Francia

Los flujos con el Reino Unido retomaron su curso, luego de la estabilización de 2005. El crecimiento de los intercambios fue muy dinámico con los nuevos países afiliados. Las exportaciones hacia esos países aumentaron en un 30% y las importaciones en 20.8%. Los intercambios con Eslovaquia se intensificaron y este país se afirmó como un socio comercial importante en la zona.

En 2006, 52 200 empresas importaron desde por lo menos un país de la UE un monto de 228 800 millones de euros, contra 51 800, por un monto de 210 200 millones de euros en 2005. 25 600 empresas exportaron hacia la Unión Europea (contra 25 300 en 2005) por un monto de 225 600 millones de euros (contra 205 900 millones en 2005). Los principales socios de los operadores del comercio exterior fueron los países limítrofes: Alemania, Bélgica, Italia y España representan cerca de las dos terceras partes de nuestros intercambios intraeuropeos y 40% del conjunto del comercio exterior de Francia. Hacia esos países, exportan entre 15 000 (Italia) y 19 000 (Bélgica) empresas, mientras que el número de empresas importadoras es superior y varía entre 24 500 (España) y 31 700 (Alemania). Por el contrario, el número de exportadores es superior al número de importadores en los intercambios con los otros países de la Unión Europea.

Este año 130 500 empresas efectuaron intercambios con países fuera de la Unión Europea, contra 128 500 en 2005. Entre estas empresas, 88 900 exportaron hacia esos países por un monto de 123 100 millones de euros, es decir 35.3% del monto total de las ventas al extranjero. Fuera de la Unión Europea, Estados Unidos sigue siendo nuestro principal socio comercial: 21 600 empresas le venden por un monto de 24 300 millones de euros y 23 200 se aprovisionan en este país (23 500 millones de euros). En Asia, China es, y



por mucho, nuestro primer socio comercial, con 6 800 empresas exportadoras y, sobre todo, 23 900 importadoras. China sigue siendo el tercer mercado fuera de la Unión Europea (7 200 millones de euros), detrás de Estados Unidos y Suiza, y el segundo proveedor (21 800 millones de euros), inmediatamente atrás de Estados Unidos. Además, 10 700 empresas exportan hacia Japón por un monto de 5 300 millones de euros. En Africa, los países del Maghreb son los principales socios y Argelia es el primer cliente con 8 600 empresas exportadoras y un monto de 3 700 millones de euros, es decir 40% de ventas a esta zona. En materia de importaciones, Túnez adelanta a Argelia con 4 100 empresas importadoras (2 800 millones de euros).

Entre enero y octubre de 2006, las exportaciones las manufacturas de cuero y componentes valencianos alcanzaron un valor de 906 millones de euros. Lo que significa un crecimiento de un 1,41% respecto al mismo periodo del año anterior.

Según un informe elaborado por el IVEX (<sup>1</sup>), la Comunidad Valenciana es la primera exportadora con un 56% de las exportaciones españolas de calzado.

Los principales destinos de la exportación son Francia (con 175 millones de euros), Reino Unido (105 mill.) y Alemania (97 mill.). Estos países concentran el 42% del valor de lo exportado. No obstante, pierden peso con respecto al año anterior mientras EE.UU, Italia, Portugal y los Países Bajos aumentan las compras a las industrias valencianas.

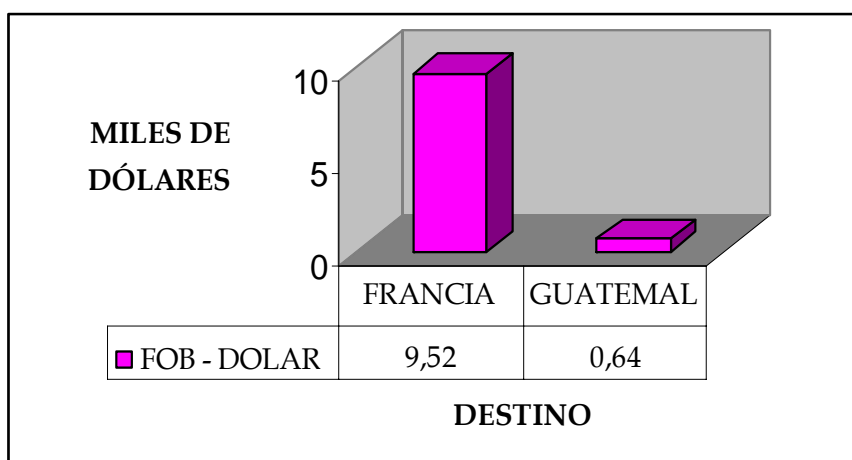
Por otro lado, las importaciones obtienen un valor de 485 millones de euros, situándose, por tanto, la tasa de cobertura en un 186%. Las

---

<sup>1</sup> El Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) es el instrumento encargado de la internacionalización del tejido empresarial de la Comunidad Valenciana.

importaciones hacia la región valenciana representan el 32% del total del calzado

**GRÁFICO 3.2: EXPORTACIONES A TODO EL MUNDO (ENE-DIC/05)  
PARTIDA: 6506920000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

### 3.2.1.3 Exportaciones de Chile

Impulsadas por una combinación de factores favorables, las exportaciones latinoamericanas aumentaron 21 por ciento en el 2006 para alcanzar un récord de unos 656.000 millones de dólares, según estimaciones divulgadas hoy por el Banco Interamericano de Desarrollo (<sup>2</sup>).

<sup>2</sup> <http://www.iadb.org/research/homepageDetails.cfm?language=spanish&conid=26&page=1&frame=1>

<sup>3</sup> Banco Internacional de Desarrollo

<sup>4</sup> Comunidad Andina de las Naciones

Según especialistas en comercio exterior del BID <sup>(3)</sup>, el notable desempeño de las exportaciones chilenas se debió en gran medida al robusto crecimiento económico en los Estados Unidos, así como la entrada en vigencia de acuerdos entre Chile y Estados Unidos.

La presencia de Chile como País Miembro Asociado en la CAN <sup>(4)</sup>, abrió grandes posibilidades para los empresarios y agentes económicos lo que fortaleció aún más su intercambio.

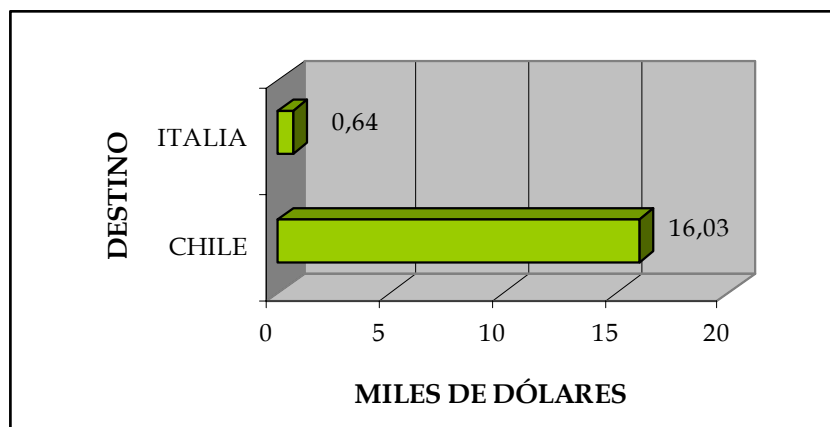
Chile se destaca particularmente por el crecimiento estable y sostenido que ha experimentado durante las últimas décadas. El crecimiento se explica a través de múltiples factores. En primer lugar, se destaca el escenario propicio a la inversión. En este escenario se observa una política monetaria y fiscal estable, a pesar de los cambios de gobierno. Esto, entre otros resultados, genera una mayor confianza en los inversores extranjeros en el momento de decidir en qué país invertir.

Por otra parte, la apertura económica favoreció el ingreso de nuevas tecnologías desde el exterior, las cuales fueron adoptadas en el país generando un incremento en la productividad y en la absorción de conocimiento.

Además, un sólido sistema financiero, como el chileno, permite orientar eficientemente el ahorro hacia el sector productivo, por lo que también constituye un factor de relevancia para impulsar el crecimiento.

---

**GRÁFICO 3.3: EXPORTACIONES A TODO EL MUNDO (ENE-DIC/06)  
PARTIDA: 6506920000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

### 3.3 Demanda caso Estados Unidos

Para establecer la demanda de sombreros de cuero en nuestro mercado meta EE.UU. realizamos una investigación exploratoria que nos de una información de porcentaje de la población que viste sombreros a continuación se detallara tablas informativas

#### 3.3.1 Demanda De Sombreros De Cuero: Caso EE.UU.

La apertura comercial con este país comenzó a partir de 1976 con el SGP de Estados Unidos. Este fue un programa unilateral y temporal que estableció preferencias relativas a la exención de aranceles para unos 4 200 productos agrícolas, manufacturados y semi - manufacturados, provenientes de 149 países.

Este intercambio comercial se intensificó en diciembre de 1991 con la creación del ATPA (Andean Trade Preference Act), programa de liberalización arancelaria diseñado para promover la oferta exportable y el desarrollo económico de los cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. A este programa están sujetos unos 6100 productos que reciben una exoneración bajo este régimen especial. Cabe destacar que el 45% de las exportaciones andinas se destinan a Estados Unidos.

Posteriormente, se creó la Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga o Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA), la misma que estará en vigencia hasta el 31 de diciembre del 2006.

Algunos de los productos incluidos dentro del ATPDEA son:

- Prendas de vestir
- Calzado
- Petróleo y sus derivados
- Relojes y sus partes
- Algunas manufacturas de cuero
- Atún en pouch

### **3.3.1.1 Sector de Textiles y confecciones**

El sector de textiles y confecciones es sin duda el sector de mayor potencial en exportaciones bajo el ATPDEA, no sólo por el monto exportado sino por el conocimiento del mercado y el posicionamiento de buena calidad que tiene el producto andino. El ATPDEA debería resultar con un incremento

de las exportaciones de los cuatro países andinos, sin embargo se espera que Perú y Colombia sean los país más preparados para aprovecharlo, por la importancia de este sector para sus exportaciones. El ATPDEA otorga el ingreso libre de aranceles a las confecciones elaboradas con insumos regionales, hasta un monto equivalente al 2% del volumen total de confecciones importadas por los EEUU, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006. Asimismo, se otorga ingreso libre de aranceles y sin cuotas a las confecciones elaboradas con insumos estadounidenses.

### **3.3.2 Importación de Estados Unidos para la venta anual**

La tarifa interactiva de USITC <sup>(5)</sup> y el DataWeb comercial proporciona datos de la estadística del comercio internacional y de la tarifa de los E.E.U.U. al público y gratuitamente. Los datos del comercio internacional están disponibles desde 1989 hasta la actualidad presentado sobre una base mensual, trimestral, anual y puede ser recuperado en un número de sistemas de clasificación, incluyendo el horario armonizado de la tarifa (HTS), la clasificación de comercio internacional de estándar (SITC), o el sistema de clasificación norteamericano de la industria (NAICS). Los informes predefinidos sobre estadística del comercio internacional están también disponibles por el país geográfico de la región y de socio. Las tarifas actuales de los EE.UU., que son mantenidas y publicadas por el USITC como responsabilidad estatutaria, se pueden alcanzar vía el USITC DataWeb, y recuperar con datos relevantes del comercio internacional.

En el siguiente cuadro 3.4 se aprecia las importaciones más representativas de sombreros y gorras por parte de Estados Unidos desde el 2002 hasta el 2007. Podemos determinar que hay gran presencia de países

---

5. United States International Trade Commission

asiáticos exportando sombreros y gorras de cuero liderando Bangladesh con \$26'019,000, China \$168'520,000, Vietnam \$17'023,000 y México \$7'835,000 en el 2006.

**TABLA VIII. IMPORTACIÓN DE ESTADOS UNIDOS PARA VENTA ANUAL  
NAIC - 315991: HATS AND CAP**

Country	2002	2003	2004	2005	2006	2006 YTD	2007 YTD	Percent Change
	In 1,000 Dollars							YTD2006 YTD2007
<b>Bangladesh</b>	129,4	90,433	105,887	105,089	106,646	26,526	26,019	-1.9%
<b>Cambodia</b>	15,937	10,511	11,269	10,4	4,329	1,011	1,289	27.5%
<b>Canada</b>	35,576	25,706	28,358	20,866	21,398	3,821	2,893	-24.3%
<b>China</b>	369,02	486,13	557,595	670,348	757,62	148,851	168,52	13.2%
<b>Czech Republic</b>	2,37	2,117	2,768	2,894	2,024	181	331	83.1%
<b>Dominican Rep</b>	41,635	34,418	26,506	20,888	15,274	4,003	3,183	-20.5%
<b>Ecuador</b>	1,525	1,404	1,598	1,487	1,449	351	188	-46.6%
<b>France</b>	1,599	1,986	1,995	1,93	1,495	363	488	34.5%
<b>Indonesia</b>	9,668	9,159	11,854	7,077	5,869	1,065	1,365	28.2%
<b>Italy</b>	15,269	16,723	18,217	15,886	14,227	2,904	3,661	26.1%
<b>Korea</b>	49,212	45,537	35,747	16,045	8,714	1,729	850	-50.8%
<b>Mexico</b>	43,782	45,001	43,956	39,838	31,598	7,835	6,371	-18.7%
<b>Philippines</b>	12,941	16,459	24,191	16,248	9,259	3,116	1,45	-53.5%
<b>Sri Lanka</b>	19,672	15,486	13,471	13,349	10,394	2,606	2,373	- 8.9%
<b>Taiwán</b>	85,583	83,929	82,571	51,303	42,879	8,418	6,448	- 23.4%
<b>Vietnam</b>	23,755	38,33	62,596	67,3	76,298	17,023	18,214	7.0%
<b>Total</b>	<b>856,9</b>	<b>923,3</b>	<b>1028,5</b>	<b>1060,9</b>	<b>1109,4</b>	<b>1123,90</b>	<b>2098,78</b>	

Fuente: USITC y el DataWeb  
Elaboración: Autores

### 3.3.3 Estadística de industria de artículos de cuero en Estados Unidos

Bajo el U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census encontramos las mayores industrias productoras de artículos de cueros entre las cuales elaboran sombreros de cuero, cuya información nos resulta de gran utilidad ya que son estados estratégicos de comercialización y a los cuales debemos apuntar para negociar nuestra marca de sombreros de cuero, cabe destacar que invierten gran cantidad de capital para sus establecimientos los cuales nos incita a competir estratégicamente en publicidad.

**TABLA IX. ESTADÍSTICA DE INDUSTRIA EN EL AÑO 2002**

Industria y área geográfica	Establecimientos
California	25
Illinois	6
Missouri	17
New Jersey	11
New York	60
Pennsylvania	14

Fuente: U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census  
Elaboración: Autores

**TABLA X. ENVÍOS DE LA CLASE DEL PRODUCTO PARA LOS ESTADOS SELECCIONADOS: 2002**

NAICS Cod. Producto	Tipo de producto y área	Valor del envío de los productos (\$1000)
3159912	Sombreros de cuero para caballeros y niños	
	Estados Unidos	158537
	New York	3319
	Pennsilvania	32645
3159915	Sombreros de cuero para damas y niñas	
	Estados Unidos	37992
	New York	11447

Fuente: U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census  
Elaboración: Autores



The North American Industry Classification System (NAICS). NAICS fue desarrollado en común por los E.E.U.U., el Canadá, y el México para proporcionar nueva comparabilidad en estadística sobre actividad económica a través de Norteamérica.

**TABLA XI. VENTA AL DETALLE DE SOMBREROS DE CUERO EN ESTADOS UNIDOS EN MILES DE DÓLARES 2002**

2002 NAICS COD	Tipo de NEGOCIO	Ventas ( \$1000)
448150	Hat and cap stores	827600

Fuente: U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census  
Elaboración: Autores

Esta industria abarca los establecimientos contratados sobre todo a vender al por menor solo o las líneas de la combinación de los accesorios de ropa nuevos, tales como sombreros y casquillos, visten la joyería, guantes, los bolsos, los lazos, las pelucas, y las correas.

### 3.4 Estudio de la Competencia

#### 3.4.1 Países

En el ámbito internacional, la industria del cuero está en pleno proceso de transformación. Los países desarrollados con fuerte incidencia ganadera muestran una tendencia creciente a exportar cuero sin elaboración y a importar calzado y manufacturas de este tipo.

Por el contrario, los países asiáticos como China, Vietnam, Indonesia e India, importan materia prima semiterminada y terminada

y exportan calzado y manufacturas. Esto ha generado un alto grado de segmentación en la producción de calzado, ya que por un lado los países desarrollados producen alta gama y valor agregado, y los subdesarrollados prefieren calzado mucho más barato.

La Argentina destina el 80% de su producción a los mercados del mundo y sólo el resto para el interno. Esto se debe a que el cuero y sus manufacturas son caros, y que se trata de un subproducto ganadero que no se genera por mayor demanda, sino que depende directamente de la comercialización de la carne.

### **3.4.2 Diseño**

Para llegar a los mayores centros de moda del mundo debes cumplir con la llamada certificación de calidad, que es una condición muy exigente, y que pone en evidencia todo lo que ha trabajado el sector, las inversiones, la tecnología y, sobre todo, la excelencia.

Los sombreros de cuero tipo 'western', australiano o hippie son de mayor demanda en el mercado Estadounidense, especialmente en las lujosas tiendas de ropa de Carolina del Norte, en EE.UU.

Cabe mencionar que este proyecto se basa en generar valor agregado a la confección de los sombreros de cuero a través de diseños propios cuyo arte no ha sido explotado en su totalidad. A continuación presentaremos diseños de varias empresas norteamericanos localizados en el buscador Google.

### IMAGEN 3.4: MODELOS DE SOMBREROS DE LA COMPETENCIA



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)  
 Elaboración: Autores

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **4.1 Definición del problema**

Los sombreros de cuero son un producto nuevo de exportación en el Ecuador, razón por la cual han sido pocos los países de destino, y Estados Unidos no es uno de ellos. A pesar de esto se ha decidido exportar a Estados Unidos, ya que por ser potencia mundial es uno de los más grandes compradores del mundo, debido a las grandes exigencias de sus habitantes.

Consideramos contar con capacidad humana y material para elaborar sombreros de cuero de buena calidad y con diseños innovadores capaces de satisfacer cualquier tipo de preferencias.

Una vez realizado el proceso de fabricación de nuestros sombreros de cuero, se debe proceder a la venta de los mismos. Para comenzar se ha decidido buscar tiendas que comercialicen este tipo de sombreros en los Estados Unidos. En un largo plazo se desea implementar una tienda propia en nuestro mercado meta con el nombre de la marca de los sombreros.

Por esta razón la finalidad de este capítulo es realizar una investigación exhaustiva del mercado norteamericano en cuanto a la venta de sombreros de cuero se refiere, buscando todas aquellas compañías que vendan este producto en los estados Unidos para crear un directorio de nuestros posibles clientes.

Además de estudiar y analizar los modelos de sombreros que mayor demanda tienen en dicho nicho de mercado, con sus respectivos precios, lo cual nos sirve de guía al momento de establecer nuestros precios.

## **4.2 Objetivos**

- Definir un directorio de empresas que comercialicen sombreros de cuero en las diferentes ciudades de Estados Unidos.
- Mostrar los diferentes modelos y estilos de los sombreros de cuero de mayor demanda en el mercado estadounidense, basándonos en los gustos, preferencias y exigencias de nuestros futuros clientes.
- Indicar los materiales necesarios para la elaboración de los sombreros de cuero.
- Investigar y estudiar el empaque utilizado en la venta de los sombreros de cuero en el mercado estadounidense.
- Analizar las posibles cadenas y canales de distribución que debemos utilizar al momento de vender nuestros sombreros ecuatorianos a Estados Unidos, optimizando costos.
- Definir los estados que mayor demanda de sombreros de cuero tiene.
- Establecer el target ideal para la oferta de los sombreros de cuero ecuatoriano, para así satisfacer de mejor manera la demanda internacional, además de no incurrir en gastos innecesarios y fallar en la venta de dicho artículo.

### 4.3 Metodología

Debido a que no tenemos acceso físico a nuestro mercado meta y por ende no nos es posible llevar a cabo una investigación de campo, es decir trabajar directamente a través de encuestas, ha sido necesario realizar una investigación exploratoria. Se recurrió a la búsqueda en Internet a través del mejor buscador en la red: Google.

Dicha búsqueda se la realizó principalmente en Inglés, obteniendo como resultado más de 100 sites que incluían además información generada por otros buscadores.

Los parámetros utilizados para depurar los resultados fueron:

- Seleccionar los sitios que ofrecen sombreros que cumplan con las mismas características del producto a comercializar: sombreros de cuero, puesto que el mercado ofrece además gorras y boinas de cuero.
- El cuero debe ser natural (no sintético), además de no clasificarse dentro del grupo de los cueros de animales exóticos. Ej.: cocodrilos, entre otros.
- Se tomó en consideración sólo a las compañías que ofrecieran y vendieran sus productos en tiendas de ropa y accesorios de cuero, es decir se eliminaron todos aquellos provenientes de tableros y subastas, ya que su permanencia en el mercado tiene un tiempo limitado; además de las destinadas a la venta libre de productos tales como: ebay.

Luego de realizar la depuración de los datos secundarios encontrados, se obtuvieron un total de 4 compañías que cumplen con los parámetros antes mencionados

Adicionalmente se visitó el Banco Central del Ecuador y la CORPEI, en busca de mayor información. En ambos lugares se obtuvo información acerca de las exportaciones, mas no sobre los importadores de sombreros de cuero en Estados Unidos, ya que según datos anteriormente detallados el Ecuador no ha exportado ningún producto de la partida arancelaria 6506920000 a dicho país.

#### **4.4 Análisis situacional**

Este análisis nos permite estudiar el entorno del mercado estadounidense y la influencia que tienen diversos factores sobre la demanda de nuestro producto en dicho país. Además de definir y establecer las preferencias de las personas de acuerdo a la edad y al lugar donde viven, debido al ambiente y cultura que posean.

##### **4.4.1 Análisis del micro entorno**

###### **4.4.1.1 Análisis de Porter**

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

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Para el mercado de cuero, específicamente de artículos de vestir de cuero, existe la amenaza constante de nuevos competidores tanto por la vía legal como por la vía de contrabando. Estos competidores no sólo compiten

a nivel de precios sino de calidad, tecnología y diseño. Por lo tanto si actualmente entre las importaciones y el contrabando cubren el 43% del mercado, esta constituye una amenaza de alto grado para el consumo local. Sin embargo, nuestro negocio se sustenta en las exportaciones, para lo cual debemos emprender una agresiva campaña de calidad y diseño para entrar al mercado meta.

- **Rivalidad entre competidores.** Existe gran rivalidad entre los competidores extranjeros más que locales. Los competidores locales tienen calidad y precios similares al igual que diseño y tecnología, por el contrario los extranjeros tienen capacidad de renovación de diseños, y precios bastantes selectivos, pero que por diseños y marcas tienen oportunidad de romper mercado. Después de todo debemos recordar que la vestimenta y artículos de cuero en general son utilizados por un sector de nivel medio alto, en cuanto a ingresos económicos se refieren, quienes son más exigentes al momento de comprar.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Los productores de cuero en el Ecuador son pocos y no tienen el peso suficiente para imponer pedidos y precios en el mercado de los proveedores, y por lo general se ajustan a los precios del mercado factor que les resta competitividad.
- **Poder de negociación de los compradores.** Para este mercado existe básicamente un solo tipo de compradores: los mercados extranjeros. Dicho mercado generalmente tiene definido un concepto de calidad y estilo en los productos de cuero exigiendo altísima calidad lo que lo convierte en un mercado caro, lo que generaría ganancias siempre y cuando cumplamos con sus exigencias. Por lo tanto es muy



importante dar a conocer nuestros productos y calidad de trabajo en sitios como ferias internacionales.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** En la actualidad, el cuero tiene sustitutos que constituyen un alto grado de competencia a pesar de ser de menor calidad. Muchas sustancias artificiales se producen y venden como cuero sintético. Entre estos productos hay plásticos, como el cloruro de polivinilo, o fibras no tejidas impregnadas con agentes aglomerantes. Estos materiales carecen de la porosidad, flexibilidad y resistencia del cuero. Sin embargo, su producción resulta más barata que la del cuero, por lo que se han hecho con una cuota de mercado importante.

A nivel latinoamericano países como Colombia, Argentina y Brasil no solo ofrecen sustitutos sino productos de cuero con mejores precios y calidad que los nuestros.

El Ecuador es mas bien un fabricante de tipo artesanal y como tal debe ofrecer sus productos enfocándose en especialidades y exclusividades para un mercado altamente exigente.

#### **4.4.2 Análisis del macro entorno**

##### **4.4.2.1 Ambiente cultural**

Es que con el auge del producto en el mundo su fuerte vinculación con la moda y el hecho de que sea sustentable porque los diseñadores varían la producción, según las temporadas y estaciones, al cuero comenzó a aplicársele cada vez más valor agregado a través de procesos más completos de industrialización.

#### 4.4.2.2 Ambiente demográfico

Esto ha generado en el sector alrededor de 60.000 puestos de trabajo (desde mano de obra en frigoríficos hasta la manufacturas), 500 empresas y casi 1.000 millones USD anuales por exportaciones de cueros curtidos y productos manufacturados por la misma industria a casi todo el mundo.

#### 4.5 Resultados

Se realizó una exhaustiva investigación acerca del mercado de sombreros de cuero en Estados Unidos, encontrando varias empresas, las cuales cuentan con una variedad de modelos, diseños y precios en este producto. Entre las empresas más representativas se encontraron las siguientes.



Wilson's Leather es la compañía líder y superior en la distribución y venta de artículos de vestir de cuero como ropa duradera, accesorios y trajes invernales en los Estados Unidos. Se inicio en 1899 como Bermans Leather y en 1988 se fusiono con la casa Wilson convirtiéndose hoy en la firma de cuero conocida como Wilson's Leather.

Esta marca esta presente en tiendas de centros comerciales con una gran variedad de productos de cuero, accesorios e indumentarias bajo sus propias etiquetas, tiendas en los diversos aeropuertos cuya función es de mostrar todos estos productos a millones de viajeros.

Sus locales están diseñados para apuntar a una amplia gama de clientes con un nivel superior del servicio de cliente, de manera que se provea constantemente a su red de clientes en mercancía de calidad a la moda precios atractivos.

Actualmente Wilsons Leather tiene 417 almacenes situados en 45 estados incluyendo 287 outwear, 116 outlets y se almacenes del aeropuerto. Su trabajo requiere de innovación y flexibilidad, a eso se debe su experiencia en los últimos 100 años. Su centro de distribución se localiza en Minneapolis Minnesota. Los precios de los sombreros de cuero tipo WESTERN oscilan entre los \$50,00 a \$ 60,00 y fuera de temporada en \$40,00

**Contacto:**

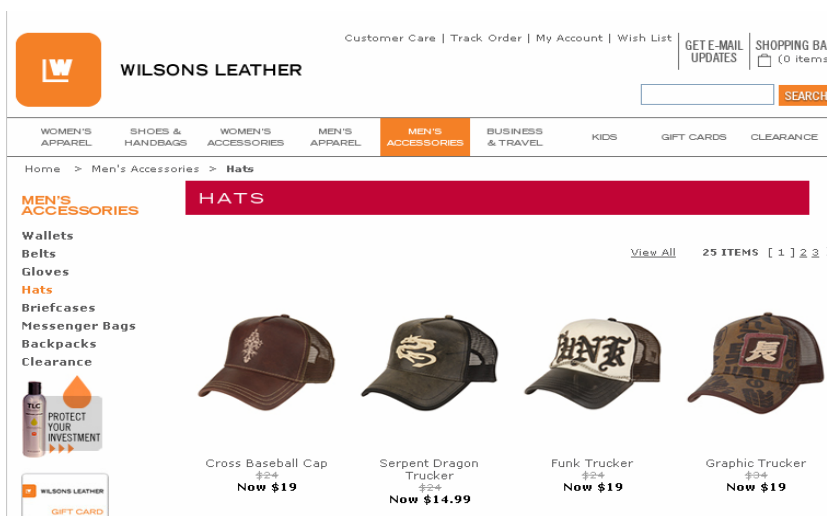
Manager, Global Logistics and Customs Compliance

Chris Carlson

Phone: 763-391-4783

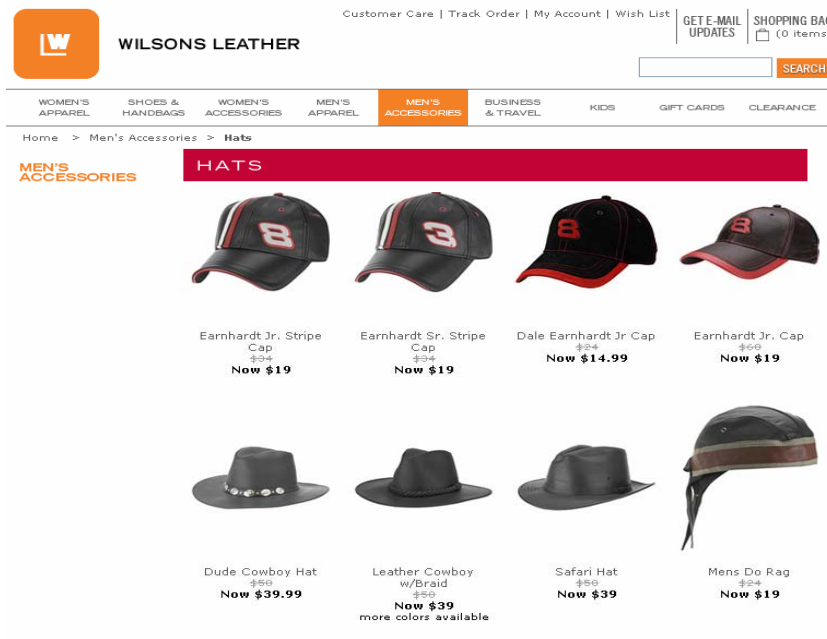
Email: [chris.carlson@wilsonslather.com](mailto:chris.carlson@wilsonslather.com)

### IMAGEN 4.1: WEBSITE WILSONS LEATHER



Fuente: <http://www.wilsonsaleather.com/home/index.jsp>  
 Elaboración: Autores

### IMAGEN 4.2: WEBSITE WILSONS LEATHER



Fuente: <http://www.wilsonsaleather.com/home/index.jsp>  
 Elaboración: Autores



Levine Hat Company, es una compañía que se especializa en sombreros para hombres, casquillos y accesorios de cuero de vestir, están ubicados en Santo Louis Missouri formado por un equipo pequeño de trabajadores. Richard Jonson en un colaborador muy importante de esta compañía sus conocimientos les han servido para llegar a incorporar una política de calidad en su atención al cliente.

Su negocio esta dirigido a la ventas al por menor y la distribución de la calidad fina de los sombreros de vestir y accesorios hechos en todas las partes del mundo. Sus precios oscilan entre los \$60,00 los del tipo WESTERN.

**Contacto:**

Levine Hat Co.  
1416 Washington Ave.  
St. Louis, MO 63103  
314.231.3359  
**18008751428**

IMAGEN 4.3: WEBSITE LEVINE HATS

**LEVINE HATS ONLINE**  
1-800-875-1428

Resorte/verano de los hombres

- Paja Fedoras
- Paja Homburgs
- Paja Westerns
- Sombros de paja de Panamá
- Sombros de paja de Milano
- Sombros de Bailey
- Casquillos del resorte/del verano de los hombres
- Sombros de paja de todos los hombres

Sombros de Kangol

- Casquillos de béisbol de Kangol
- Cubos de Kangol
- Kangol Furgora
- Hiedra de Kangol

**Cueros**  
Sombros y casquillos de cuero finos.

Exhibiendo 1 a 14 (de 14 productos)

Imagen de producto	Nombre del producto	Precio
	Béisbol ajustable de Napa	\$22.50
		<a href="#">... más Info</a>

Fuente: <http://www.levinehats/home/index.jsp>

Elaboración: Autores

IMAGEN 4.4: WEBSITE LEVINE HATS

**LEVINE HATS ONLINE**  
1-800-875-1428

hombres

**Vales**  
Seleccionar el valor

**Tienda de Brand**

- Sombros de Bailey
- Barlesoni
- Marca de fábrica del castor
- Sombros de Batmar
- Sombros de Biltmore
- Sombros de Borsalino
- Capas Headwear
- Christy de Londres
- Claude Lamont
- Concordia
- Dobbs
- Dorfman el Pacifico**
- Ferni, Inc.
- Grandoe
- Kangol Headwear
- Sombros de Knox
- Leone Cappelli
- Zapatos de Mezlan
- Missani Collezione
- Nueva era
- Puerto Fino
- Resistol
- Scala
- Selentino
- Sombros sombríos de Brady
- Stacy Adams

Ascot de cuero  
Cuero suave, liso. En el último, la forma clásica de la bóveda en un cuero fino. [... más Info](#)

Béisbol de cuero  
Cabido, casquillo de béisbol de la lleno-forma en lambskin mantecoso del napa. [... más Info](#)

Fuente: <http://www.levinehats.com/home/index.jsp>

Elaboración: Autores

## ROCKMOUNT RANCH WEAR

Rockmount Ranch Wear es un verdadero icono occidental, introdujo las primeras camisas occidentales con los broches de presión, popularizando así la moda americana occidental hacia fuera de los Estados Unidos.

ROCKMOUNT aparece en docenas de películas que atraviesan las obras clásicas de Elvis . Roberto Redford, megohmio Ryan, Dennis Quaid, Aidan Quinn, jaula de Nicholas, Kiefer Sutherland, Harrelson arbolado. Vendido a través de los Estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados, ROCKMOUNT tiene una línea diversificada para los niños y los adultos incluyendo los lazos de las camisas, de las faldas, del sombrero del fieltro y de paja, de seda las bufandas del cuello y, los lazos de cuchillo largo, las correas y las hebillas, joyería y accesorios

**Contacto:**

1626 Wazee St.

Denver, CO 80202

Phone: 303 629 7777

Toll Free: 800 7 ROCKMO




Fax: 303 629 5836

[info@rockmount.com](mailto:info@rockmount.com)



## IMAGEN 4.5: WEBSITE ROCKMOUNT RANCH WEAR

The screenshot shows the Rockmount Ranch Wear website. At the top, there is a logo for Rockmount Ranch Wear, Denver, Colorado, USA, and a small illustration of a cowboy on a horse. On the left side, there is a vertical navigation menu with the following items: OUR STORY, PRESS CLIPPINGS, CELEBRITY GALLERY, CONTACT US, SHIRTS, SKIRTS, TIES, HATS, SCARVES, BELTS, LEATHER & JACKETS, BLANKETS & PILLOWS, and SPECIAL COLLECTIONS. The main content area is titled 'Hats' and features three columns of hat products:

Premium Fur Blands	Premot onal Childer's Felts	Fam Leaf Straws
 <p><b>Sierra Jr. # 2452-B</b> New Ultra-felt classic cattleman crown with popular shovel brim, eyelets, 2-cord band. Imported. Black #2452-B \$12 Red #2453-B \$12, Brown #2459-B \$12 Sizes: XS, S, M, L (Matching adults Black # 2452) \$12</p>	 <p><b>CANYON JR. #2472-B</b> New Ultra-felt® pinch crease with popular 3-3/4" brim, 2-cord band. Imported. Black #2472-B \$12 Sizes: XS, S, M, L or Sizes: #2472-B* (Matching Adults #2472 ) \$12</p>	 <p><b>Cattleman Jr. #260</b> Classic Children's Cattleman style, 100% Wool, Perma-Shape reinforced brim. Teal #264 \$10, Sizes: S, M, L</p>

Fuente: <http://www.info@rockmount.com/home/index.jsp>

Elaboración: Autores

## DELMONICO HATTER NEW HAVEN

Connecticut ha sido el hogar del Hatter de DelMonico desde 1908, Ernest DelMonico fue el fundador del negocio. José DelMonico ha permanecido activo en el negocio por más de setenta años a partir de los últimos diecinueve años hasta su muerte en 2001 en la edad de noventa años. El Hatter de DelMonico ha sido el tema de muchos artículos regionales y nacionales de las noticias. El almacén tiene una clientela fiel de residentes locales y de turistas.



**IMAGEN 4.6: DELMONICO HATTER STORE CLOSE TO THE  
NEW HAVEN GREEN AND YALE UNIVERSITY**



Fuente: <http://www.delmonicohatter.com/>  
Elaboración: Autores

## **CAPÍTULO V. COMERCIO EXTERIOR**

En este capítulo analizaremos los impuestos y tarifas arancelarias necesarias para la desaduanización de la mercadería, así como otras especificaciones impuestas por la aduana estadounidense, tales como: cantidades mínimas y volúmenes.

Igualmente se explicará las condiciones previas para la exportación llevada a cabo entre Estados Unidos (país importador) y Ecuador (país exportador).

### **5.1 Tratamiento de carga en EE.UU. y Ecuador**

#### **5.1.1 Requisitos para ser exportador**

ECUASOMBREROS CIA. LTDA., de acuerdo de los regímenes aduaneros, realizará exportaciones a consumo, es decir, las mercaderías nacionales o nacionalizadas que salen del territorio aduanero serán para su uso o consumo definitivo en el exterior (Estados Unidos).

ECUASOMBREROS, por ser persona jurídica, deberá solicitar en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del BCE la Tarjeta de Identificación, llenar los datos y entregarla adjuntando la siguiente documentación requerida:

- Copia del Registro Único de Contribuyente RUC.
- Copia de la constitución de la compañía.
- Comunicación suscrita por el representante legal constando:
  - Dirección domiciliaria
  - Número telefónico
  - Nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y números de cédula de identidad.
- Copia del nombramiento de representante legal.
- Copia de Cédula de identidad del representante legal.

## **5.1.2 Condiciones previas para exportación**

### **5.1.2.1 Aspectos a considerar**

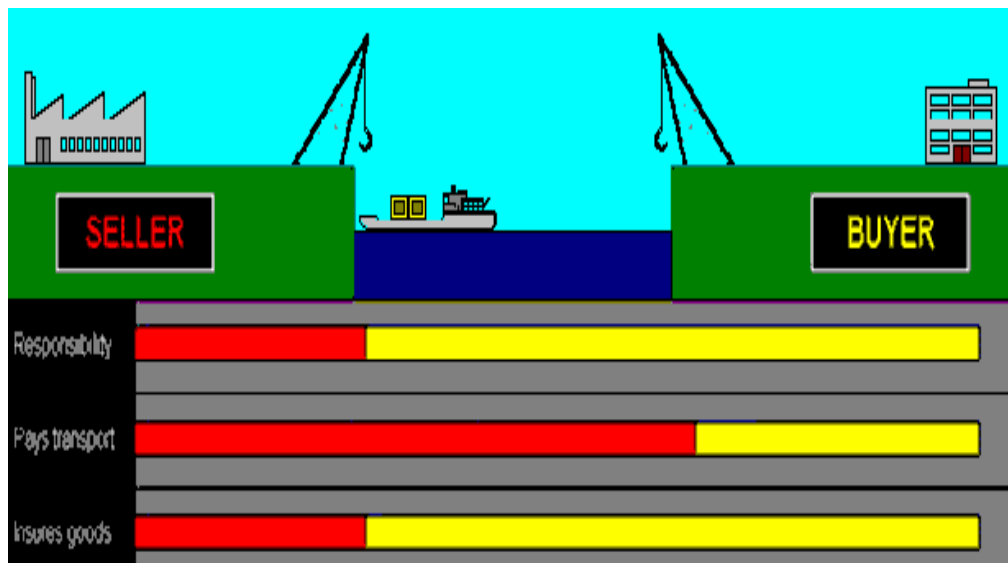
- Producto
- Verificación de productos exportables y/o requerimientos especiales.
- Detalles comerciales y técnicos:
  - Cantidad
  - Calidad
  - Precio
  - Diseño
  - Envase y embalaje

- Disponibilidad
- Tiempo de Entrega
- Transporte
- Seguro

### 5.1.2.2 Transporte

Para el envío de la mercadería nos manejaremos bajo el incoterm CIF “Cost, Insurance and Freight”

**IMAGEN 5.1: INCOTERM COST INSURANCE AND FREIGHT**



Elaboración: Autores

**Obligaciones de las partes contratantes:****Vendedor ECUASOMBREROS CIA. LTDA.:**

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana
- Gastos de exportación
- Flete y seguro mínimo (de lugar de exportación al lugar de importación)

**Comprador USA:**

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación
- Aduana
- Flete y seguro (lugar de importación a la planta)
- Demoras

**5.1.3 Requisitos y trámites generales**

ECUASOMBEROS, deberá adquirir el FUE (Formulario Único de Exportación) en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal del Banco Central y se llena según las instrucciones indicadas al reverso, cuyo plazo de invalidez indefinido, ya que en este caso el producto a exportarse no tiene restricción

En caso de que el producto no se llegase a exportar, se debe devolver en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de caducidad del FUE.

Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y 5 copias. La factura debe contener:

- N° del Formulario Único de Exportación, FUE.
- Subpartida arancelaria del producto.
- Descripción de mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.
- Forma de pago.
- Información del comprador (nombre y dirección).

En la práctica, para el trámite del FUE se suele elaborar una factura comercial provisional y una factura comercial definitiva después del embarque.

La lista de bultos no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas.

Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta junto con el FUE en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

#### **5.1.4 Trámites aduaneros**

##### **5.1.4.1 Declaración aduanera**

Se hace un documento escrito adjuntando:

- FUE aprobado

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte
- Factura comercial
- Autorizaciones previas
- Certificado de inspección
- Otros requisitos exigibles

La Aduana puede aceptar la declaración y realizar el despacho de la mercancía, incluso no presentándose todos los documentos, pero a condición de ser presentados en un plazo no mayor a 30 días y de que los productos no sean de prohibida exportación. La declaración deberá presentarse en la Aduana de salida en un plazo que va desde 7 días previos hasta 15 días posteriores al ingreso de las mercancías a la Zona Primaria Aduanera. De no cumplirse este requisito, la mercadería podrá ser declarada por la Aduana como en "abandono tácito".

#### **5.1.4.2 Llegada de la mercancía**

Los productos importados no podrán ser ingresados legalmente hasta que el embarque se encuentre dentro de los límites del puerto de ingreso y la aduana haya autorizado el despacho de la mercancía. Para tal efecto, el importador, o su agente deberá presentar los documentos pertinentes. Sin embargo, los documentos de ingreso de aduanas se presentan, generalmente, antes de la llegada de la mercancía vía Internet.

Los documentos requeridos por el servicio de aduanas de los EEUU, son los siguientes: (tenga en cuenta que deben ser presentados en Ingles)

- Formulario de entrada de aduanas 3461.
- Evidencia del derecho de entrada, ej.: presentación de la factura. (La mercancía sólo puede ser introducida por el propietario, comprador o broker con licencia.
- Factura comercial o, en su defecto, factura pro forma.
- Lista de productos.
- Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía.
- El depósito, que es normalmente fijado por el servicio de aduanas, para cubrir posibles obligaciones, impuestos, o multas que puedan acumularse tras la liberación de la mercancía.

La notificación de llegada la realiza la empresa de transporte de los bienes. Se debe contactar con la empresa para que en forma inmediata realice la internación de los bienes. Cuenta con un plazo de 30 días para reclamar su mercancía, de no hacerlo en este plazo, la aduana la enviará a un depósito aduanero y el importador tendrá que cancelar una suma de dinero por ello. Si en un lapso de seis meses la mercancía no es reclamada, se venderá en un remate. No obstante, los productos perecibles, los productos sujetos a una desvalorización y las sustancias explosivas se venderán con anterioridad al plazo estipulado.

#### **5.1.4.3 Inspección de los bienes**

En el caso de embarques pequeños o algunas clases de productos tales como bulk shipments (embarques a granel), la inspección se lleva a cabo en el puerto, en los sitios donde se ubican los contenedores, terminales de carga o las



dependencias del importador. Una vez efectuado este proceso, los bienes se entregan al importador. La inspección de los bienes es necesaria para determinar:

1. El valor de las mercancías para efectos aduaneros y su condición gravable;
2. Si las mercancías deben contener en su etiqueta el país de origen o un marcado o etiquetado especial. Generalmente, la mercancía importada debe ser marcada de manera legible en un lugar visible, con el nombre del país de origen escrito en inglés; Por ejemplo, si se marcan botellas, tambores u otros envases vacíos, para ser ingresados en Estados Unidos, estos deben ser marcados con palabras como: "Botella (o tambor o envase) hecho en (el nombre del país). "Las etiquetas y artículos similares que estén marcados deben ser marcados con palabras de descripción adicional tales como "etiqueta hecha (o impresa) en (nombre del país)" o palabras de importación similar.
3. Si los bienes han sido facturados en forma correcta;
4. Si el embarque contiene artículos prohibidos;
5. Si se ha cumplido con los requisitos exigidos por otras entidades federales; y
6. Si existe una cantidad mayor o menor de bienes que la que figura en la factura

Si es necesario, los bienes podrán ser analizados en un laboratorio de aduanas para determinar su adecuada clasificación y tasación.

En el caso de que la inspección o avalúo de los bienes realizado por la aduana demuestre que existen diferencias con respecto a las descripciones entregadas en cuanto a las características, cantidad o valor; o cuando la Aduana estima que se debe aplicar otro arancel que el indicado por el importador, se calculará un aumento en el pago de arancel.

## 5.2 Tarifas arancelarias e impuestos: Estados Unidos

Todos los bienes que son importados a Estados Unidos, están sujetos al pago de arancel (duty) o gozan de libre ingreso (duty free), dependiendo de su clasificación bajo los términos del “Harmonized Tariff Schedule of the United States” (HTS).

Una vez determinada la partida arancelaria correspondiente, en este caso la 6506920000, que comprende a los demás sombreros y tocados, incluso guarnecidos, de peletería natural, el importador debe pagar los impuestos estimados y las tasas correspondientes

Hay tres tipos de aranceles que pagan los bienes:

- **Ad Valorem rate:** es el tipo de arancel más usado y corresponde a un porcentaje del valor de la mercadería. Por ejemplo el 5% del valor de los bienes.

- **Specific rate:** es un monto específico a pagar por unidad de peso o por otra cantidad. Por ejemplo 5,9 centavos por docena.
- **Compound rate:** es una combinación de los dos anteriores. Por ejemplo 0,7 centavos por kilo más el 10% Ad Valorem.

Todos los bienes exportados hacia Estados Unidos son objeto de una entrada imponible o libre conforme a su clasificación bajo los artículos aplicables del plan aduanero (Harmonized Plan) de los Estados Unidos.

Las tarifas aduaneras para mercancías importadas se aplican también según su país de origen dependiendo de los convenios o tratados especiales suscritos por esa nación, las categorías más relevantes para el tema de este reporte son:

## TABLA XII. PRINCIPALES ACUERDOS COMERCIALES

Principales Acuerdos Comerciales que otorgan Tratamientos Arancelarios Preferenciales

Acuerdo o Tratado	Siglas
Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)	A, A* o A+
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA)	
Bienes de Canadá bajo los términos de la nota general 12	CA
Bienes de México bajo los términos de la nota general 12	MX
Iniciativa para la Cuenca del Caribe	E o E*
Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA)	J o J*
United States-Caribbean Basin Trade Partnership Act	R

*Fuente: Harmonized Tariff Schedule of the United States (2001) – Supplement 1 (Rev. 1)  
Elaboración: CORPEI*

Ecuador es beneficiario del tratamiento preferencial otorgado tanto por el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) como por La Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA por sus siglas en inglés).

El SGP es un programa que provee tarifas libres de obligaciones para cierta mercancía proveniente de países independientes y de territorios y países no independientes en vías de desarrollo con el fin de fomentar su expansión económica.

Los artículos elegibles bajo el SGP están identificados por una letra "A" o "A\*" en la columna Especial (Special) bajo la Columna 1 del plan aduanero Harmonized Tariff Schedule de los Estados Unidos. La mercancía clasificada bajo una subcategoría designada de esta forma puede ser elegible para una entrada libre de obligaciones si los bienes son importados a los Estados Unidos directamente de cualquiera de los países o territorios partícipes. La mercancía de uno o más de los países puede ser excluida de la exención si hay una letra "A\*" en la columna Especial. La lista de países y exclusiones, así como la lista de artículos SGP cambiarán varias veces durante la vida del programa.

El interesado en obtener mayor información sobre los aspectos administrativos u operativos del SGP puede contactarse con:

Director  
Trade Compliance Division  
U.S. Customs Service  
Washington, D.C.  
20229

Para información sobre los productos o países beneficiarios del SGP puede comunicarse con:

Chairman

Trade Policy Staff

Subcommittee of U.S. Trade Representative

600 17th St., NW

Washington, DC

20506

En cuanto a la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA por sus siglas en inglés) la mayoría de los productos de países designados pueden ser elegibles para un trato ATPA libre de impuestos. Los artículos elegibles son 12 identificados por una "J" o una "J\*" en la subcolumna Especial (Special) de la Columna 1 del plan aduanero Harmonized Tariff Schedule.

La mercancía que se puede clasificar bajo una subcategoría designada de esta forma puede ser libre de impuestos de entrada si son importados a los Estados Unidos directamente de cualquier país ATPA designado beneficiario. La mercancía de uno o más de estos países, sin embargo, puede ser excluida del trato libre de impuestos si hay una "J\*" en la subcolumna Especial.

Para mayor información sobre los aspectos administrativos u operativos del ATPA el interesado puede comunicarse con:

Director

Trade Compliance Division

U.S. Customs Service

Washington, D.C.

20229

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se analizarán las diferentes estrategias de mercadeo necesarias para crear una marca reconocida mundialmente como ecuatoriana, por su calidad y estilo, de tal manera se logrará establecer fidelidad por parte del consumidor final.

En primer lugar se establecerá la misión, visión y objetivos que ECUASOMBREROS tiene como empresa, posteriormente se especificará el mercado meta con su posicionamiento, y finalmente se implantarán las estrategias de producto, precio, comunicación y canales de distribución.

### **6.1 Misión**

Ganar presencia en el mercado estadounidense, vendiendo una marca de sombreros de cuero de buena calidad, resaltando su manufactura por artesanos ecuatorianos. Además de generar un buen servicio al cliente a través de la información que es proporcionada en la página Web, la cual destacará considerablemente el folklore artesanal del país, para presentar al cliente una imagen cultural del Ecuador.

## **6.2 Visión**

Lograr el reconocimiento en la confección artesanal de los sombreros de cuero a nivel nacional y concretar una cartera amplia de clientes a nivel internacional, logrando que nuestro producto se cotice a buen precio.

## **6.3 Objetivos**

### **6.3.1 Objetivo general**

- *El principal objetivo de este plan de marketing es crear una marca de sombreros de cuero capaz de competir en el mercado estadounidense con diseños propios y de alta calidad.*

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Ganar mercados en Estados Unidos
- Se espera alcanzar que los sombreros elaborados de cuero tengan una mayor participación dentro de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas.
- Generar una marca que se posicione en la mente del consumidor
- Crear empaques con diseños novedosos que llamen la atención del consumidor final e incentiven a la compra.
- Buscar capacitaciones de expertos extranjeros para mejorar el proceso de producción nacional.

## **6.4 Análisis de cartera**

El análisis de la cartera de actividades es el resultado y la concretización de la gestión de marketing estratégico, y descansa en una división precisa de las actividades de la empresa en productos-mercado o segmentos; unos indicadores de competitividad y de atractivo que permitan evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades; un vínculo entre posición estratégica y rendimiento económico y financiero, principalmente en el método del BCG.

Con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias de desarrollo. Por ello es necesario definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones, el atractivo del mercado de referencia y las posiciones marcadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad). Para ello se recurre a la noción de cartera de productos-mercados, que favorece un análisis de las actividades de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos óptima.

### **6.4.1. Matriz productos / mercados**

La Matriz producto/mercado de Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La Matriz producto/mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados.

Sobre estas 2 dimensiones, se puede formar cuatro estrategias de crecimiento:



1. **Penetración de mercado.** Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.
  
2. **Desarrollo de mercado.** Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. En el desarrollo del mercado tratamos de captar nuevos clientes sin modificar el producto, por ejemplo los supermercados y los restaurantes abren locales en nuevas zonas, buscando nuevos clientes.

Los mercados en los países en vías de desarrollo se caracterizan en forma notable por el poder adquisitivo muy reducido del consumidor medio. Una amplia gama de bienes de consumo pujan por el dinero del comprador y por su preferencia, que se orienta más a menudo hacia lo más barato. Además, las empresas compiten para producir al costo más bajo en el mercado, sacrificando el aspecto de la calidad. La resultante es un mercado que encara los productos domésticos como productos ampliamente inferiores a los de manufacturas externas. Confrontándose con esta desventaja y no obstante los controles de importación impuestos por el gobierno, la pequeña y mediana empresa se encuentra siempre a la defensiva debiendo demostrar que la calidad de sus productos es, por lo menos, comparable con la de los productos importados con que compete.

En cuanto a nivel internacional, las pequeñas empresas se enfrentan con un creciente proteccionismo en los mercados del mundo desarrollado. Rígidas normas de productos y calidad han sido impuestas, haciendo

doblemente difícil para las pequeñas empresas el penetrar en el mercado. Las grandes distancias también se traducen en mayores costos de flete, haciendo menos competitivos sus productos. Finalmente, las demandas de grandes volúmenes y de calidades consistentes y elevadas disuaden a las pequeñas firmas de abastecer ese mercado.

Con todo esto se quiere decir, que este proyecto no solo necesita un aporte financiero, si no que también requiere de todo un potencial intelectual y creativo para ser aplicado.

Los emprendedores de la organización tienen el deber de visualizar las prácticas de otros emprendimientos similares, de manera tal que nos sirva como punto diferenciador y competitivo.

Es necesario tener en cuenta que existen muchas *limitaciones* al entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo debemos tener una fuente de financiación importante (inversores), debemos tener disponibilidad de capital de trabajo y financiero, como así también debemos tener en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de nuestros activos. No se deben dejar de lado las variaciones económicas que afectan día a día el poder adquisitivo de los potenciales concurrentes.

Es recomendable entender como se comporta el mercado y la demanda, es decir como percibe el consumidor nuestro servicio, en que tipo de competencia nos encontramos, que restricciones políticas, legales y económicas debemos afrontar, como es el caso del pago de los impuestos, las retenciones bancarias, o fenómenos macroeconómicos como la inflación y la recesión, etc.

Básicamente es necesario *conocer las fuerzas competitivas* de este tipo de negocios, y como estas afectan a la cadena de valor de nuestra empresa. El análisis de nuestro entorno nos puede permitir aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable.

En la actualidad, las políticas económicas de los países que conforman la comunidad internacional se orientan hacia el desarrollo de las empresas nacionales, a través de su expansión hacia nuevos mercados en un contexto de libre competencia. La frase "Hecho en el Ecuador" debe ser sinónimo de calidad. Este esquema busca las condiciones para que el éxito empresarial guarde relación con la capacidad de las empresas de oír al consumidor y de responder a sus demandas con eficiencia y competitividad. La competitividad no es una decisión del gobierno: es un acto de fe del sector privado en el marco que dicho gobierno propone. Y las normas de libre competencia buscan dicha confianza. El mandato de hoy es que las empresas se ajusten a lo que el consumidor quiere o necesita. Él es el soberano del mercado. Actualmente, se ha ampliado la variedad de productos y servicios a disposición del consumidor ecuatoriano y éste asiste a agresivas campañas de competencia entre nuevas marcas que pretenden satisfacer sus necesidades. El consumidor dejó de ser un mudo testigo y ha pasado a convertirse en un verdadero protagonista del mercado.

ECUASOMBREROS aplicará esta estrategia de desarrollo de mercado basándose en el siguiente análisis, si bien es cierto la confección de sombreros es tradicional en ciertas zonas de Estados Unidos no es un producto nuevo, nuestra presencia en la zona es competir con un marca ecuatoriana que realza elegancia y calidad en la confección, desarrollamos mercado porque introducimos una nueva marca no nuevo producto.

3. **Desarrollo de producto.** Vender nuevos productos o servicios en mercados actuales. Esta estrategia intenta a menudo vender otros productos a los clientes (regulares).
4. **Diversificación.** Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Esta estrategia es el tipo de estrategia más riesgoso.

Aunque la Matriz producto/mercado de Ansoff tiene ya decenios de edad, sigue siendo un modelo valioso para la comunicación alrededor de los procesos estratégicos de la unidad de negocio y el crecimiento del negocio. La matriz también se conoce como: la matriz de Ansoff, la matriz de la extensión del mercado de producto, y la matriz del vector de crecimiento.

**TABLA XIII. MATRIZ ANSOFF**

		Products	
		Current	New
Markets	Current	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

© 12manage.com

Fuente: 12 manage premium  
Elaboración: Autores

### 6.4.2 Método Matriz BCG

El método de la Matriz BCG es una herramienta bien conocida de gestión de cartera, se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group.

La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.

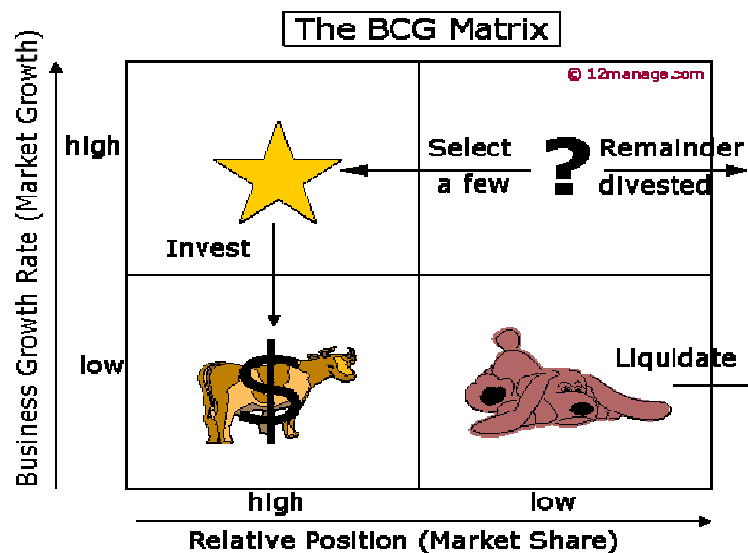
#### Los cuatro segmentos de la Matriz BCG

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

- **Estrellas (rápido crecimiento, alta participación de mercado)**  
Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.
  
- **Vacas Lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado)**  
Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas. Las Vacas Lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.

- **Perros (crecimiento lento, baja participación de mercado)**  
Evite y disminuya el número del Perros en una compañía. Tenga cuidado en emprender costosos “planes de rescate
  
- **Signos de interrogación (alto crecimiento, baja participación de mercado)**  
Nos mantenemos en este cuadrante considerando que deseamos convertirnos en estrellas en el corto plazo. Debido a que vamos a incursionar una nueva marca en el mercado estadounidense necesitamos invertir gran cantidad de dinero en publicidad hasta alcanzar los objetivos propuestos. Los signos de interrogación nos muestran que estamos en una baja participación de mercado. Recomendación de esta matriz: Invierta fuertemente, o liquide, o no invierta nada y genere algún nivel de efectivo que pueda. Aumente la participación de mercado o entregue el efectivo

**IMAGEN 6.1: MATRIZ BCG**



Fuente: Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group  
Elaboración: Autores

### 6.4.3 F.O.D.A de la empresa

***Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber donde estamos.***

Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva a que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente .

#### **FORTALEZAS:**

Tenemos los recursos financieros necesarios.

Tenemos una estrategia definida.

Tenemos el personal idóneo en cada puesto de trabajo

Trabajamos bajo nuestros propios diseños.

La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.

Marca propia y Fuerte soporte de Mercado.

**DEBILIDADES:**

Somos nuevos en el mercado.

Tenemos una estrecha línea de productos.

**OPORTUNIDADES:**

Podemos desarrollar nuevos modelos de sombreros o mejorar los actuales para atender las necesidades del cliente.

El mercado esta creciendo.

Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos.

**AMENAZAS:**

Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.

La situación Política de nuestro país es inestable.

Cambien reglas de importación de productos competidores.

**6.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA****6.5.1 SEGMENTO DE MERCADO**

En general, la demanda de artículos de cuero está en función de la edad del comprador final. Considerando esta variable, es posible dividir en tres segmentos a los potenciales compradores. En el cuadro a continuación se detallan las características de estos compradores.



**TABLA XIV. SEGMENTO DE MERCADO**

Grupo de edad	Características para la compra de productos
15 – 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Los artículos deben ser de última moda.</li> <li>· La calidad no tiene gran importancia, sobre todo para compradores de 19 años de edad o menos.</li> <li>· Es fundamental que los precios sean bajos.</li> </ul>
25 – 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prefieren estilos menos llamativos y más clásicos, pero que de todas formas tengan algo de innovador.</li> <li>· Es fundamental la buena calidad.</li> <li>· Los precios importan menos, sobre todo para el grupo de 25 a 30 años, para el cual es importante que el producto sea de marca.</li> </ul>
50 – 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lo más importante de todo es que el artículo sea funcional, si bien la calidad sigue siendo fundamental.</li> <li>· En este grupo de edad se compran artículos de cuero que vayan a durar.</li> <li>· Las modas son menos importantes para la decisión de compra (excepto en Italia)</li> <li>· Los precios deben ser moderados.</li> </ul>

Fuente: Fundación Rescate Artesanal de Cotacachi.  
Elaboración: Autores

Se ha establecido que el mercado meta de ECUASOMBREROS, principalmente, serán los hombres y mujeres mayores de 25 años de edad que vivan en Estados Unidos, debido a los siguientes factores:

- La oferta existente va dirigida a este mercado específico, de acuerdo a la información obtenida bajo la asesoría de la empresa CURTESA, propiedad de Juan Malo procedente de la ciudad de Cuenca, quien nos dice que los sombreros de cuero que ellos comercializan van destinados para un target de entre 35% jóvenes entre los 25 y 30 años de edad hombres y mujeres, y un 65% personas mayores de 30 años de edad. Cabe mencionar que su producción es destinada para

EE.UU. especialmente Carolina del norte donde se comercializa en mayor volumen estos sombreros.

- La estrecha relación que se da entre este sector de la población y su inclinación por vestir de manera sofisticada de acuerdo al clima y al lugar, sin descuidar la moda.
- Gente en edad promedio que posee su trabajo fijo y un buen poder adquisitivo.
- El mercado estudiado para la venta del producto es el de Estados Unidos, debido a sus altos ingresos por habitante, que se demuestra en la gran demanda de consumo.

### **6.5.2 Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento del producto se basará en:

- La promoción de una marca, cuyo nombre guarde relación con el Ecuador.
- La línea de productos será amplia y variará periódicamente, de acuerdo a las exigencias y gustos de los clientes para que encuentren diferentes alternativas al momento de realizar sus compras.
- La creación de una página web, la cual será de carácter informativo. Enseñar a los clientes la variedad de modelos con los que cuenta la marca, además del directorio de locales donde se encuentran

disponibles para su respectiva venta. Es decir, en el website no se realizará ninguna venta.

## **6.6 Estrategias de producto**

Los primeros sombreros se hacían de cuero. Era el mejor material para hacer sombreros que protegieran al vaquero de la dura interperie: sol intenso, temporales, granizo, polvo, viento, ramas de árboles y altos arbustos. Aunque esos antiguos sombreros de cuero cumplían su función, generalmente eran toscos, no entallaban muy bien, y no eran muy elegantes.

Como lo hemos mencionado con anterioridad, los artesanos ecuatorianos no contaban con diseños propios, trabajaban bajo la tendencia de la moda europea por asuntos de calidad y diseño innovador, mas sin embargo el objetivo de este proyecto es competir con creaciones propias. Si bien es cierto los modelos son estándares, pero el valor agregado es lo que lo hará resaltar y ser reconocido a nivel internacional.

En esta sección se definen las características del producto, tales como el color, modelo y materiales usados en su elaboración.

### **6.6.1 Branding**

#### **6.6.1.1 Marca**

Lequator es la marca representativa de los sombreros de cuero que ECUASOMBREROS CIA. LTDA. venderá a Estados Unidos.

Lequator, marca distintiva de nuestro país, es capaz de generarle valor agregado a un producto joven de exportación ecuatoriana para competir internacionalmente, satisfaciendo inclusive hasta los gustos más exigentes tanto en diseño como en calidad.

Algunas investigaciones sobre las características de las diferentes marcas existentes en el mercado han demostrado que no existen diferencias cualitativas sustanciales entre productos similares de un mismo fabricante, y el uso de marcas sirve de hecho para elevar el precio a niveles premium.

Los objetivos de la gerencia de marca están ligados con los criterios para la toma de decisiones de una marca, y básicamente son:

- Que el producto se posicione en la mente del consumidor y que satisfaga sus necesidades.
- Que de a la empresa la máxima utilidad.
- Que sea líder dentro de su segmento de mercado.

Para ello se necesita tener suficiente información sobre:

- El producto o servicio que maneja.
- Los costos y los sistemas de producción.
- La rentabilidad del producto o servicio.
- La distribución del producto o servicio.
- Al mercado al que se dirige.
- La estrategia a seguir.
- Los planes, los programas, los presupuestos, etc.

### **6.6.1.2 Colores**

Los diferentes modelos con los que cuenta ECUASOMBREROS habrán en los siguientes colores: beige, café y negro, ya que son los colores representativos del cuero natural y los de mayor demanda en el mercado internacional, cabe recalcar podemos ampliar nuestra gama de colores a rojo, blanco, azul, entre otros, todo esto bajo pedidos especiales y en cierta cantidad que no nos represente pérdida alguna.

### **6.6.1.3 Logo, y slogan**

Por ser una marca que representa la producción de sombreros de cuero ecuatoriano, hemos diseñado un logo que vaya acorde a aquello. Este logo esta representado por la silueta de la cara de un vaquero acomodando su sombrero, la cual consideramos representa en su mayoría al consumidor final claro esta no es todo el target ya que lo usan aficionados a este complemento de vestir.

## **SLOGAN**

### ***Calidad, Elegancia, Estilo***

Calidad ya que trabajamos con materia prima es decir el cuero de primera calidad en las curtiembres ecuatorianas, Elegancia y Estilo ya que son diseños netamente propios de los artesanos ecuatorianos que destacan manufactura antigua.

**IMAGEN 6.2: LOGO Y SLOGAN DE LEHATS**



Elaboración: Autores

#### **6.6.1.4. Empaque**

Empaque se define como cualquier material que encierra un artículo, con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Al momento de realizar una compra, los consumidores somos muy exigentes no solo con el producto, sino también con su empaque y presentación, ya que esto dice mucho de la marca.

Debido a que existe una variedad tan grande de productos de cuero, existe una igualmente variada forma de empaquetado. El empaque más bien depende de las exigencias o estándares de cada cliente en particular, o de la estrategia que se tenga para ingresar en el mercado, pudiendo variar entre fundas especiales, cajas o cartones.

El sombrero de cuero no es un producto que requiera de un tipo especial de almacenamiento, pero en condiciones de calor o humedad cada pieza, especial debe ser aislada para evitar que el color de una pase a otra, y se produzcan manchas que perjudiquen el acabado del producto final.

Preocupados, adicionalmente, por generar una buena imagen ante la demanda internacional, se decidió elaborar una caja que permita guardar el sombrero y además de mantenerlo en buenas condiciones durante el tiempo en que no se lo está usando. Dicha caja será de cartón, la base de color blanco y la tapa de color café, en la cual estará estampado el logo de la marca.

**IMAGEN 6.3: EMPAQUE DE ECUASOMBREROS**



Elaboración: Autores



### 6.6.1.5 Modelos de Ecuasombreros:



#### **Característica ECS001**

3" borde, corona baja, 2 ventiladores en cada lado. Rugoso, durable e impermeable. Color Camel.



#### **Características ECS002**

Corona de cuero perforada para la comodidad fresca. Dos tonos, forro en la parte central, 3" ancho-borde, suave y durable. Color camel y chocolate.



#### **Características ECS003**

Altura de la corona 4 1/4"y borde 3". Sombrero-Venda con el níquel principal indio de plata Concho. Color Camel.

**Características ECS004**

Altura de la corona del sujetador: 4 1/2 ", anchura del borde: 3". Cuerda de cuero de la barbilla. Botón rápido sobre el lado izquierdo de la corona y del borde.

**Características ECS005**

3" borde, trenzada en la parte inferior de la corona. Color Café oscuro.

**Características ECS006**

Filo de lana forrado del borde de 3". Color Camel

## **6.7 Estrategias de precio**

### **6.7.1 Las decisiones en la fijación de precios**

Todas las decisiones que se toman con respecto a los elementos de la mezcla de mercadeo son de importancia crítica y no lo es menos la decisión acerca de qué precio pedir por el producto o servicio. La tarea de establecer los precios es reiterativa porque tiene lugar en un ambiente dinámico: los cambios en las estructuras de costos afectan la rentabilidad, nuevos competidores y nuevos productos alteran el equilibrio competitivo, los cambios en los gustos del consumidor y en los ingresos disponibles modifican los modelos establecidos de consumo.

Un punto de arranque lógico para una organización es articular claramente los objetivos que quiere alcanzar a través de sus políticas de fijación de precios y entonces evaluar los factores que probablemente afectarán las estrategias que intenta adoptar en la consecución de esos objetivos. Factores que son externos a la empresa, y que probablemente pueden afectar al momento de decidir que precios fijar, incluyen el estado de desarrollo del mercado, las pautas de oferta y demanda, la naturaleza y nivel de la competencia y una cantidad de consideraciones medioambientales (por ejemplo, legislación, iniciativas políticas, normas sociales y tendencias de la economía).

El precio es el principal determinante del posicionamiento del producto, de la formulación del producto, del empaquetado, de la estrategia promocional y, quizás, de la distribución.

## 6.7.2 Objetivos de fijación de precios

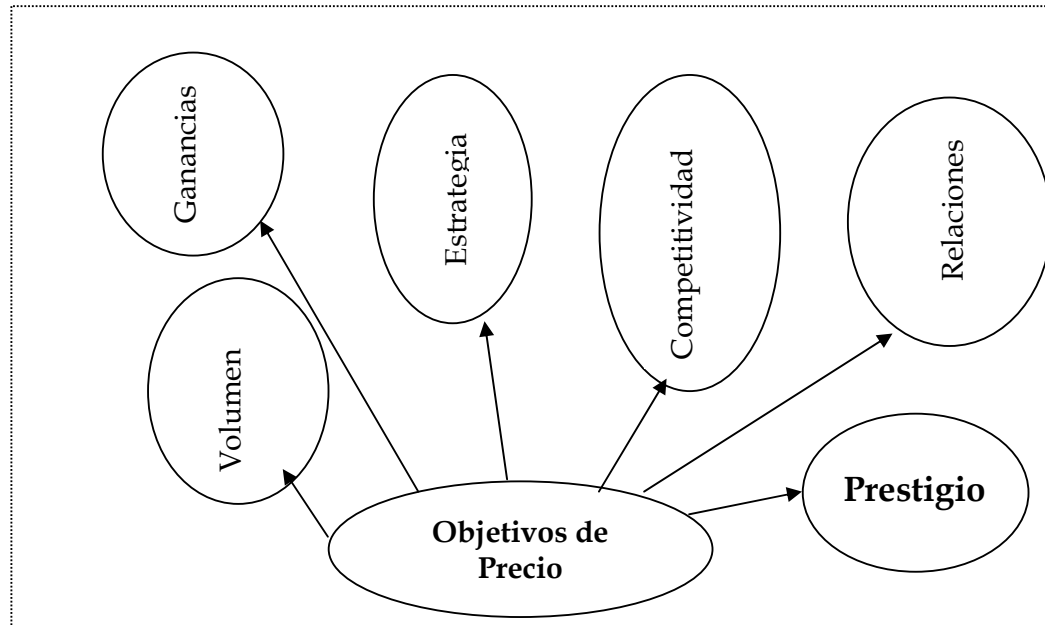
Aunque los objetivos de fijación de precios varían de empresa a empresa, ellos pueden ser clasificados en seis grupos principales: (1) rentabilidad, (2) volumen, (3) competencia (4) **prestigio**, estrategia de precio que aplicara ECUSOMBROS, (5) de estrategia y (6) de relacionamiento (Véase la figura 6.4). La manera en que cada uno de estos objetivos se expresa puede tomar formas diferentes.

### 6.7.2.1 Objetivos de prestigio

Este tipo de estrategia comercializa productos en base a su calidad y al status que la propiedad o el consumo confieren al comprador. El prestigio de tales productos depende a menudo del mantenimiento de un precio que es alto en relación a otros dentro de la categoría del producto. Puede suceder que si se permite que el precio caiga, los compradores entonces percibirán una incompatibilidad entre la imagen de calidad y prestigio que se proyecta y el precio.

Ecuasombreros manejará este tipo de precios ya que nuestro plan es comercializar sombreros con una calidad representada por una marca por tanto al aplicar este tipo de estrategia nos encargamos de mantener una imagen de calidad y exclusividad que atraiga a los consumidores preocupados con el status.

El precio es un elemento importante para comunicar la imagen del producto, y de hecho algunos gerentes se esfuerzan por presentar una imagen de calidad recurriendo a la etiqueta del producto.

**CUADRO 6.4: LOS OBJETIVOS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS**

Fuente: Dirección de Marketing, Philip Kotler  
Elaboración: Autores

## 6.8 Comunicación

La comunicación es un factor importante para dar a conocer los productos que comercializa la empresa, la inversión en material POP, trípticos una pagina WEB, y el contacto comercial le dan la apertura comercial que se necesita para conquistar el mercado para este proyecto se contacto a un diseñador para la elaboración de material publicitario.

### 6.8.1 Material POP

El material POP (POINT-OF-PURCHASE), es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.

Entre los beneficios que genera esta:

*Incrementa la imagen* del producto pues envía mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas del producto logrando captar la gran oportunidad de reforzar la marca a clientes al momento de introducir nuestro producto.

*Incrementa Ventas:* La publicidad en el Punto de Venta, en la forma de material POP, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Como se conoce bien, muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso la publicidad POP tiene un poderoso efecto en la decisión de compra.

*Reduce Gastos de Publicidad:* Ningún comerciante puede anunciar todos los artículos de su tienda por medio de anuncios en periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro de la tienda se anuncia con eficacia las líneas de productos que se vende en la tienda, quienes pasen frente o entren al local.

Como parte del material POP de Lehats, se ha diseñado un tríptico en inglés, ya que el segmento de mercado de esta marca es de habla inglesa, el cual comienza con su logo y slogan, al abrir la primera parte muestra

quienes somos, la misión, la visión, y por último los modelos de sombreros de cuero que posee la marca, con sus respectivas características.

IMAGEN 6.5: TRÍPTICO DE LEHATS



Elaboración: Autores

**Banners, Carteles, Habladores.** Estos elementos son eficaces para **promocionar** marcas o productos en las tiendas. Debe tenerse siempre un buen balance entre la presentación de las mercaderías y el material de publicidad en el punto de venta.

Se han creado 2 diseños diferentes de banners para el lanzamiento de la marca Lehtas. Uno donde la principal atracción son los 6 modelos de sombreros; y el otro donde resalta una mujer luciendo un sombrero, además de mostrar los diferentes modelos de sombreros de la marca.

Este último banner tiene como objetivo mostrar al cliente que los sombreros son de uso tanto femenino como masculino.

**IMAGEN 6.6: BANNERS PUBLICITARIOS DE LEHATS**



Elaboración: Autores

## 6.8.2 Website



El Internet como herramienta de comunicación y difusión es empleado tanto por Instituciones Públicas como Privadas, las mismas que abarcan desde los Ministerios Nacionales, cines, agencias, galerías virtuales, hoteles, restaurantes; siendo entre otras las compañías que difunden su imagen o/y ofertan sus bienes/servicios. Además el Internet cuenta con buscadores que ayudan a quienes navegan en él a encontrar información de forma más fácil y organizada.

En el Ecuador, el Internet se proyecta como una forma distinta de desarrollo empresarial, no obstante, aún no se aprovecha efectivamente su inmenso potencial. Entre lo positivo se puede destacar que el país ha empezado a explotar los beneficios de una publicidad más dinámica en Internet, una auténtica interactividad con el cliente, sin importar el país en donde se encuentre, y la posibilidad de una actualización diaria.

La publicidad en Internet puede difundirse con mayor rapidez en comparación a otro medio de comunicación, esto se debe a la facilidad y velocidad con que la información se transfiere en la red. Las personas recomiendan a sus amigos los sitios y anuncios de mayor agrado e interés.

Es muy importante que la imagen del website esté acorde al mercado meta determinado.

IMAGEN 6.7: WEBSITE DE LEHATS



Elaboración: Autores

Como se puede apreciar, la página web de Lehats muestra un paisaje de la ciudad de Cuenca, ciudad que acoge a muchas empresas destinadas a la producción de sombreros y manufacturas de cuero en general.

Adicionalmente, posee el logo de Lehats y una de las imágenes características de esta marca, una mujer luciendo un sombrero.

El fondo musical del viejo oeste y el paisaje desértico son símbolos para relacionar lo rústico con lo elegante a través de un producto, los sombreros de cuero.

## **6.9 Canales De Distribución**

Se llama canal de distribución al circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores sus productos para que lo adquieran. ECUASOMBREROS manejará un canal indirecto de distribución, es decir, a través de intermediarios se hará llegar la mercadería al consumidor, entre ellos los minoristas o también llamados detallistas, y a los mayoristas.

El mayorista o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con sus consumidores, sino que entrega esta tarea a un especialista.

Si la cantidad de minoristas o clientes de una empresa es muy grande o se encuentran muy dispersos geográficamente la venta directa se transforma en un canal de difícil manejo y alto costo, debido a las complejidades administrativas que significa el manejo de un elevado número de clientes, su atención por parte de una numerosa fuerza de ventas, el control de su atención, los despachos dispersos, el manejo de stocks y finalmente la cobranza.

En este caso suele ser más eficiente la utilización de mayoristas o distribuidores, los cuales a su vez atienden a los detallistas. Los distribuidores mayoristas son especialistas en el manejo de grandes volúmenes de clientes y cuentan con la infraestructura adecuada en términos de fuerza de ventas y sistemas de distribución y control de crédito a su cartera de clientes.

Para nuestro proyecto consideramos que el canal apropiado son las tiendas especializadas en este caso grandes almacenes que comercialicen ya sean sombreros de cuero específicamente o artículos de cuero en general.

Esta asociación será de gran ayuda para ECUASOMBREROS ya que como una empresa recién constituida puede resultar útil en términos de beneficiarse con la imagen de ser distribuido por un distribuidor de prestigio como lo es WILSONS LEATHER una cadena de artículos de cuero de mayor reconocimiento en los Estados Unidos y de lograr cobertura de inmediato debido a su gran cartera de clientes entre uno de los grandes beneficios.

## **CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO**

En esta etapa se procederá a determinar los diferentes rubros de costos y gastos en los que incurrirá ECUASOMBREROS para llevar a cabo el proyecto, así también se identificarán las inversiones necesarias para el mismo.

Una vez determinados los elementos para el estudio económico, se procederá a desarrollar los presupuestos correspondientes, como el Flujo de Caja y Análisis de sensibilidad, para su posterior evaluación financiera.

### **7.1 Vida útil del proyecto**

Para el análisis de factibilidad de un proyecto existen varias herramientas que pueden dar a conocer que tan rentable es, y bajo que circunstancias se produciría dicha rentabilidad. El proyecto se estima que tenga una vida útil de 10 años.

## 7.2 Requerimientos del proyecto

### 7.2.1 Inversión

La inversión es la decisión más importante dentro de la administración financiera, porque se trata de crear valor. Comienza con la determinación del total de activos que necesita poseer la empresa.

El monto total de la inversión inicial de ECUASOMBREROS es de USD **\$975.197,40** que está distribuida en tres rubros principales: Activos Circulantes con USD \$ 185.987,00 (19,07% de la inversión total), Inversión en activos fijos con USD \$ 784.710,40 (80,47%) y Activos Diferidos con USD \$4.500,00 (0,46%).

**TABLA XV: INVERSIÓN INICIAL**

COMPONENTE	AÑO 0
<b>Activos</b>	
<b>Activos Circulantes</b>	
Caja – Bancos	178.487,00
Seguros Pagados por Adelantado	7.500,00
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>185.987,00</b>
<b>Activos Fijos</b>	
Terreno	375.000,00
Edificio	320.000,00
Vehículos (2)	50.000,00
Maquinarias e insumos	32.806,40
Equipos de Oficina	210,00
Equipos de Computación	3.600,00
Muebles y Enseres	2.874,00
Yahoo Bussines Express	220,00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>784.710,40</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Gastos Administrativos y de Constitución	4.500,00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>975.197,40</b>

Elaboración: Autores

Los activos fijos de este negocio están constituidos por 1 terreno de 1500 mt2., un edificio de 1280 mt2. de construcción, divididos de la siguiente manera: 380 mt2. para el área administrativa y 900 mt2. para la planta y la bodega. Adicionalmente, ECUASOMBREROS contará con 2 camiones a utilizarse en el transporte de la materia prima y del producto terminado; 11 máquinas de coser especiales para la confección de sombreros de cuero; equipos de oficina y ventas, equipos de computación (6 computadores y 1 impresora multifunciones); y lo demás es mobiliario elemental tales como mesas, sillas, ventiladores, comedor, entre otros.

Como parte del activo fijo de la empresa tenemos una inversión de \$220 destinados para Yahoo Bussines Express. Dicho pago único es por el registro o afiliación al directorio más grande del Internet (Yahoo). Dentro de los activos diferidos incluimos los gastos de administración y constitución de ECUASOMBREROS como Compañía Limitada.

El proyecto será financiado un 50% con capital de las dos socias y el otro 50% con inversión nacional del tercer socio. Previamente con los contactos ya establecidos a nivel nacional por parte de ECUASOMBREROS, entre los posibles inversionistas se encuentran los siguientes:

**TABLA XVI. LISTADO DE POSIBLES INVERSIONISTAS EN ECUASOMBREROS**

<b>Organización</b>	Cuerotes	Espatex
<b>Ciudad</b>	Cuenca	Ibarra
<b>Dirección</b>		13 de Abril y El Oro
<b>Teléfono</b>		062601980
<b>Contacto</b>	Ing. Juan Malo	Ing. Jose Caza Guevara
<b>Exporta</b>	Vestimenta de cuero: chaquetas, carteras, bolsos, y marroquinería.	Sombreros de fieltro

Fuente: Oportunidades Comerciales- CORPEI  
Elaboración: Autores

## 7.2.2 Costos y gastos

Los costos con un mayor rubro en cuanto al total son los costos de producción (con un 79,77% del total de costos), seguido por el costo de inventario de productos no vendidos, y de los gastos de comercialización y ventas. Todos los rubros de costos y gastos van aumentando cada año debido al incremento de la producción en tasas variables, según pronóstico de ventas, (ver anexos) y el aumento del 5% en los sueldos del personal administrativo y operativo. Además se implementó un rubro de imprevistos del 1%, necesario para solventar algún incremento de precios en materia prima, equipo, material, entre otros, que se presente dentro del período de funcionamiento del proyecto.

**TABLA XVII. DETALLE DE COSTOS Y GASTOS**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Producción	677.934,00	694.704,00	712.312,50	730.801,43	767.341,50
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Comercialización Y Ventas	46.888,00	47.358,63	47.870,07	48.426,14	49.031,01
Gastos Administrativos	10.700,00	10.700,00	10.755,00	10.755,00	10.812,75
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendidos	67.793,40	97.890,11	100.371,31	75.979,15	50.417,33
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	8.414,94	8.888,31	9.094,87	9.041,40	9.157,81
<b>TOTAL</b>	<b>849.908,74</b>	<b>897.719,45</b>	<b>918.582,15</b>	<b>913.181,51</b>	<b>924.938,79</b>

Elaboración: Autores

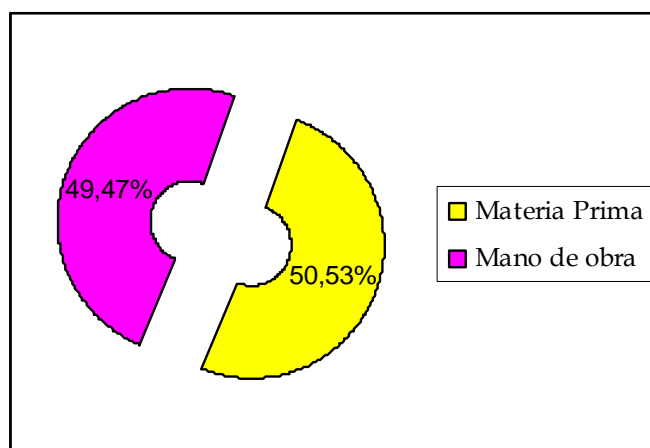


**TABLA XVII (CONTINUACIÓN): DETALLE DE COSTOS Y GASTOS**

RUBRO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costo de Producción	816.498,39	857.323,31	900.189,48	945.198,95	996.955,50
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Comercialización Y Ventas	49.689,27	50.405,95	51.186,58	52.037,23	52.964,53
Gastos Administrativos	10.812,75	10.873,39	10.873,39	10.937,06	10.937,06
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendidos	41.992,68	32.085,10	21.331,08	9.690,51	6.448,76
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	9.571,71	9.888,66	10.217,59	10.560,42	11.054,84
<b>TOTAL</b>	<b>966.743,20</b>	<b>998.754,81</b>	<b>1.031.976,52</b>	<b>1.066.602,56</b>	<b>1.116.539,09</b>

Elaboración: Autores

Dentro de los costos de producción, el costo de la materia prima representa el 49,47% del costo total de dicho rubro, y la mano de obra tanto directa como indirecta, representa el 50,53%. En el gráfico a continuación se detalla lo anteriormente descrito.

**GRÁFICO 7.1: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS COSTOS**

Elaboración: Autores

Dentro de los gastos de comercialización y ventas incluimos un rubro equivalente al hosting y dominio de la página web. Estos pagos se realizan por el alquiler del espacio del alojamiento del website en el servidor de una compañía de Internet y la dirección electrónica del lugar. El hosting y dominio tiene una renovación anual de \$400. El primer pago es realizado a la firma del contrato, y se proyectó un aumento del 5% en cada año de vida del proyecto.

### **7.3 Flujo de caja**

En el flujo de caja tenemos el ingreso dado por las ventas, las cuales se van incrementando en un 5% anual de acuerdo a proyecciones basadas en estudios realizados a la demanda de sombreros en los Estados Unidos. En las salidas encontramos las Obligaciones anuales dadas por el pago de Impuestos y el pago de Utilidades, así también tenemos los imprevistos (1% del total de gastos) y todos los gastos generados por la empresa.

Debido a la buena rentabilidad del proyecto, se ha considerado un rubro adicional en el flujo de caja llamado valor a perpetuidad, el cual incluye los flujos netos generados posteriormente a la finalización del proyecto, los cuales serán durante  $n$  años, y posteriormente traídos al año 10, al presente. Es decir, se aplicó una anualidad perpetua (tabla).

TABLA XVIII: DETALLE DEL FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Anterior			405.221,36	489.661,18	550.371,18	581.807,62
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por Ventas		1.376.852,15	1.527.020,78	1.640.633,65	1.712.537,23	1.734.586,27
<b>Total Entradas Efectivo</b>		<b>1.376.852,15</b>	<b>1.527.020,78</b>	<b>1.640.633,65</b>	<b>1.712.537,23</b>	<b>1.734.586,27</b>
<b>Egresos</b>						
Costo de Producción		677.934,00	694.704,00	712.312,50	730.801,43	767.341,50
Gastos por Seguros		7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gtos. Comerc. y Vtas.		46.888,00	47.358,63	47.870,07	48.426,14	49.031,01
Gastos Administrativos		10.700,00	10.700,00	10.755,00	10.755,00	10.812,75
Depreciación		30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización		450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposición de Activos		0,00	0,00	0,00	3.600,00	0,00
Imprevistos 1%		8.414,94	8.888,31	9.094,87	9.041,40	9.157,81
<b>Total Egresos</b>		<b>782.115,34</b>	<b>799.829,34</b>	<b>818.210,84</b>	<b>840.802,36</b>	<b>874.521,46</b>
Utilidad antes de Imptos.		594.736,82	727.191,44	822.422,81	871.734,87	860.064,81
Impuesto a la Renta 25%		148.684,20	181.797,86	205.605,70	217.933,72	215.016,20
Utilidad después de Imptos.		446.052,61	545.393,58	616.817,10	653.801,15	645.048,61
Depreciación		30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización		450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Utilidad Neta		476.731,01	576.071,98	647.495,50	684.479,55	675.727,01
Particip. Trabajadores 15%		71.509,65	86.410,80	97.124,33	102.671,93	101.359,05
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-975.197,40</b>	<b>405.221,36</b>	<b>489.661,18</b>	<b>550.371,18</b>	<b>581.807,62</b>	<b>574.367,96</b>
Valor a perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>-975.197,40</b>	<b>405.221,36</b>	<b>489.661,18</b>	<b>550.371,18</b>	<b>581.807,62</b>	<b>574.367,96</b>

Elaboración: Autores

**TABLA XVIII (CONTINUACIÓN): DETALLE DEL FLUJO DE CAJA**

	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Saldo Anterior	574.367,96	560.220,73	568.410,23	581.285,23	592.037,07
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Ventas	1.762.623,60	1.820.989,08	1.881.560,87	1.944.693,12	2.016.535,27
<b>Total Entradas Efectivo</b>	<b>1.762.623,60</b>	<b>1.820.989,08</b>	<b>1.881.560,87</b>	<b>1.944.693,12</b>	<b>2.016.535,27</b>
<b>Egresos</b>					
Costo de Producción	816.498,39	857.323,31	900.189,48	945.198,95	996.955,50
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gtos. Comerc. y Vtas.	49.689,27	50.405,95	51.186,58	52.037,23	52.964,53
Gastos Administrativos	10.812,75	10.873,39	10.873,39	10.937,06	10.937,06
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposición de Activos	0,00	3.600,00	0,00	0,00	3.600,00
Imprevistos 1%	9.571,71	9.888,66	10.217,59	10.560,42	11.054,84
<b>Total Egresos</b>	<b>924.750,52</b>	<b>970.269,71</b>	<b>1.010.645,44</b>	<b>1.056.912,05</b>	<b>1.113.690,33</b>
Utilidad antes de Imptos.	837.873,08	850.719,36	870.915,43	887.781,07	902.844,94
Impuesto a la Renta 25%	209.468,27	212.679,84	217.728,86	221.945,27	225.711,23
Utilidad después de Imptos.	628.404,81	638.039,52	653.186,57	665.835,80	677.133,70
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Utilidad Neta	659.083,21	668.717,92	683.864,97	696.514,20	707.812,10
Particip. Trabajadores 15%	98.862,48	100.307,69	102.579,75	104.477,13	106.171,82
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>560.220,73</b>	<b>568.410,23</b>	<b>581.285,23</b>	<b>592.037,07</b>	<b>601.640,29</b>
Valor a perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00	4.010.935,24
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>560.220,73</b>	<b>568.410,23</b>	<b>581.285,23</b>	<b>592.037,07</b>	<b>4.612.575,52</b>

Elaboración: Autores

**TABLA XIX. FLUJO DE EFECTIVO ANUAL**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	-975.197,40	405.221,36	489.661,18	550.371,18	581.807,62	574.367,96
<b>SALDO DE CAJA</b>	-975.197,40	-569.976,04	-80.314,86	470.056,32	1.051.863,94	1.626.231,90

Elaboración: Autores

**TABLA XIX (CONTINUACIÓN): FLUJO DE EFECTIVO ANUAL**

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	560.220,73	568.410,23	581.285,23	592.037,07	4.612.575,52
<b>SALDO DE CAJA</b>	2.186.452,62	2.754.862,85	3.336.148,08	3.928.185,15	8.540.760,67

Elaboración: Autores

Como se puede observar en la tabla XIX, en el tercer año se tiene un saldo de caja \$470.056,32, lo que significa que habrá efectivo para afrontar las obligaciones. Adicionalmente, se demuestra que se mantienen flujos positivos en el tiempo en que se ha proyectado el estudio.

#### 7.4 Tasa de recuperación

El tiempo de recuperación (TR) de un proyecto de inversión permite reconocer el número de años necesarios para recuperar la inversión con base en los flujos esperados de efectivo de los proyectos.

El período de recuperación de la inversión de este proyecto es de 2.16 años, es decir, se recuperará a principios del tercer año como se puede observar en la tabla XIX, ya que desde ese año en adelante los saldos del flujo de efectivo son positivos.

#### 7.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	52,89%
VAN	2.332.064,77

Mediante la evaluación económica y financiera se analiza la factibilidad privada del proyecto, es decir si es rentable, lo cual se lo determina a través de la estimación del Flujo de Caja de los costos y beneficios para cada período. Los métodos de flujo de efectivo descontado son una base muy objetiva para evaluar proyectos. Estos métodos consideran la magnitud y la oportunidad de los flujos esperados de efectivo en cada etapa de la vida del proyecto. Los dos métodos más importantes del flujo de efectivo descontado son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), siendo este un método que muestra el valor del dinero a través del tiempo. Finalizando con un análisis de sensibilidad sobre la base de las variables más incidentes en el proyecto, es decir el precio y la cantidad a producir.

La Tasa Interna de Retorno, es una tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto.

La TIR para este proyecto fue determinada en base al flujo de Caja y el resultado obtenido fue de 52,89%, lo que nos indica que el proyecto es totalmente rentable.

## **7.6 Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto, plantea que el proyecto debe aceptarse si este es igual o superior a cero, donde el VAN representa la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Para su cálculo se necesita proyectar los saldos finales del flujo de caja proyectados de los 10 años de vida útil del proyecto al presente.

Los flujos netos del VAN deben ser traídos del futuro al presente con una tasa de descuento, la misma que será igual a la TMAR, la cual será fijada por los accionistas debido a que la inversión es nacional.

Con una tasa de descuento del 15%, nos da un VAN = USD \$2.332.064,77, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

### **7.7 Análisis del punto de equilibrio**

Para determinar las ventas se ha considerado una producción diaria de 150 sombreros para los cuatro primeros años. Para el quinto año, se proyecta un en la producción del 5%, para el sexto un incremento del 8% y del séptimo al noveno año habrá un aumento del 5% anual, terminando el proyecto en el año 10 con un incremento del 6% de las unidades producidas.

A la depreciación se sujetan las máquinas y equipos de confección de los sombreros de cuero, a las cuales se les aplica una tasa de depreciación del 10% lo que equivale a 10 pagos anuales de \$2.720; los muebles y enseres que también representan una tasa del 10% con pagos anuales de \$308,40 durante 10 años; dos camiones para la transportación de la materia prima con una tasa del 20% generando pagos de \$10.000 anuales; la planta y oficina con una depreciación del 5% con pagos anuales de \$16.000; y los equipos de computación con una tasa de depreciación del 33% lo que equivale a \$1.200 anuales con 3 años de vida útil.

**TABLA XX. PUNTO DE EQUILIBRIO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Medio	23,61	24,94	25,52	25,37	24,47
Pto. Equilibrio en Ventas	849.908,74	897.719,45	918.582,15	913.181,51	924.938,79
Pto. Equilibrio en Unidades	8.060	7.900	8.000	8.341	8.971
Porcentaje de ventas	22%	20%	19%	20%	21%
Pto. de Eq. del Efvo. en USD	681.140,09	725.531,02	748.554,08	750.103,74	765.721,70
Margen ECUASOMBREROS	80%	80%	80%	80%	80%
Margen Mayoristas/Distrib.	41%	34%	31%	31%	36%

**Elaboración:** Autores

**TABLA XX (CONTINUACIÓN): PUNTO DE EQUILIBRIO**

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costo Medio	23,68	23,30	22,93	22,57	22,29
Pto. Equilibrio en Ventas	966.743,20	998.754,81	1.031.976,52	1.066.602,56	1.116.539,09
Pto. Equilibrio en Unidades	9.619	10.153	10.719	11.322	11.923
Porcentaje de ventas	22%	23%	23%	23%	24%
Pto. de Eq. del Efvo. en USD	806.372,69	839.232,26	873.311,07	908.882,43	957.782,55
Margen ECUASOMBREROS	80%	80%	80%	80%	80%
Margen Mayoristas/Distrib.	41%	43%	45%	48%	50%

**Elaboración:** Autores

De acuerdo al estudio económico y financiero, el costo medio de cada sombrero es de \$23,61 para el primer año, alcanzando un costo máximo en el tercer año, y a partir de ese año, el costo medio comienza a disminuir debido a los beneficios de las economías de escala, es decir, se producen más unidades del bien con la misma tecnología que se tiene desde el principio de la operación. Como parte de las políticas de la empresa, el margen de utilidad de ECUASOMBREROS deberá ser el 80%, quedando así un precio para mayoristas de \$42,50 para el primer año. El precio de venta al



público dependerá del margen máximo de ganancia establecido para los mayoristas, el cual varía anualmente y aumenta con el paso de los años.

En definitiva, este es un proyecto muy atractivo para los mayoristas, ya que termina otorgando márgenes de utilidad de ventas de hasta un 50% por producto vendido en el año 10.

## **7.8 Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad del proyecto, muestra las diferentes variaciones que podría tener la TIR al momento de cambiar una de las variables mientras las otras se mantienen constantes.

Para efectos de nuestro trabajo, se ha medido la Sensibilidad del proyecto con distintos escenarios: cuando los precios cambian (gráfico) y cuando la producción cambia (gráfico).

### **7.8.1 Análisis de sensibilidad precio**

El precio es un factor muy importante para el consumidor en el momento de la toma de decisiones, aunque el consumidor estadounidense no tiene como prioridad el precio, es muy importante establecerse en el mercado con un precio atractivo para la venta.

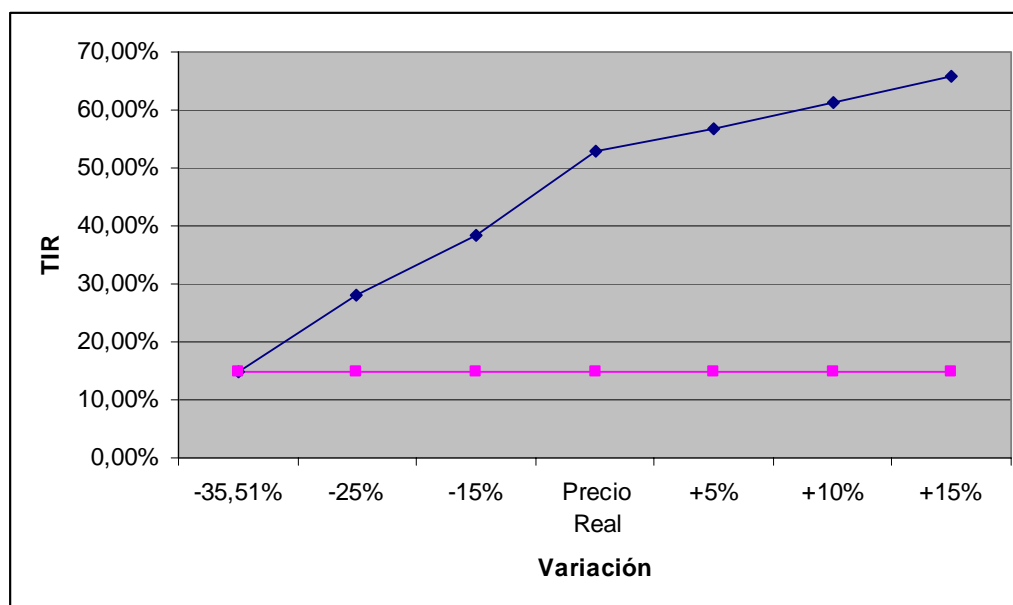
En este análisis se han planteado diversos escenarios en los cuales el precio cae abruptamente hasta convertir a la TIR igual que la TMAR.

**TABLA XXI: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIO**

	TIR	VAN	TMAR
-35,51%	15,00%	-111,37	15%
-25%	28,11%	678.534,33	15%
-15%	38,33%	1.324.248,61	15%
Precio Real	52,89%	2.332.064,77	15%
+5%	56,80%	2.615.677,15	15%
+10%	61,26%	2.938.534,29	15%
+15%	65,70%	3.261.391,43	15%

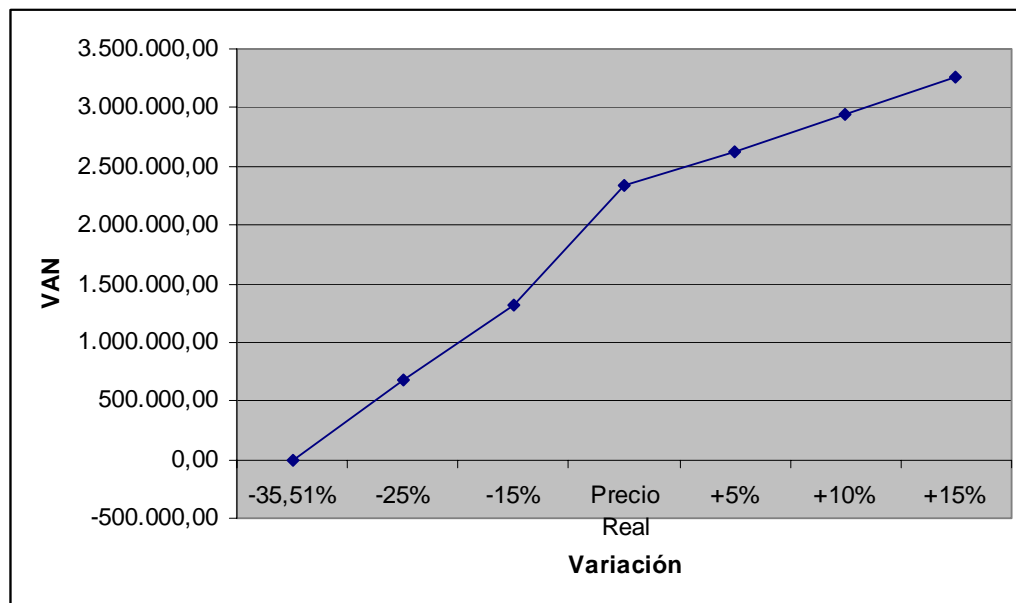
Elaboración: Autores

**GRÁFICO 7.2: ILUSTRACIÓN DE LOS EFECTOS EN LA TIR CUANDO VARÍA EL PRECIO**



Elaboración: Autores

**GRÁFICO 7.3: ILUSTRACIÓN DE LOS EFECTOS EN EL VAN CUANDO VARÍA EL PRECIO**



Elaboración: Autores

En el caso de variación de precios de los sombreros de cuero, el proyecto con una disminución del 35,51% se ve afectado y dejaría de ser rentable la inversión, aunque ese nivel de disminución de precios es muy alto y es muy poco probable que ocurra ese escenario, por lo que se demuestra que el proyecto es resistente en cuanto a la variación de precios.

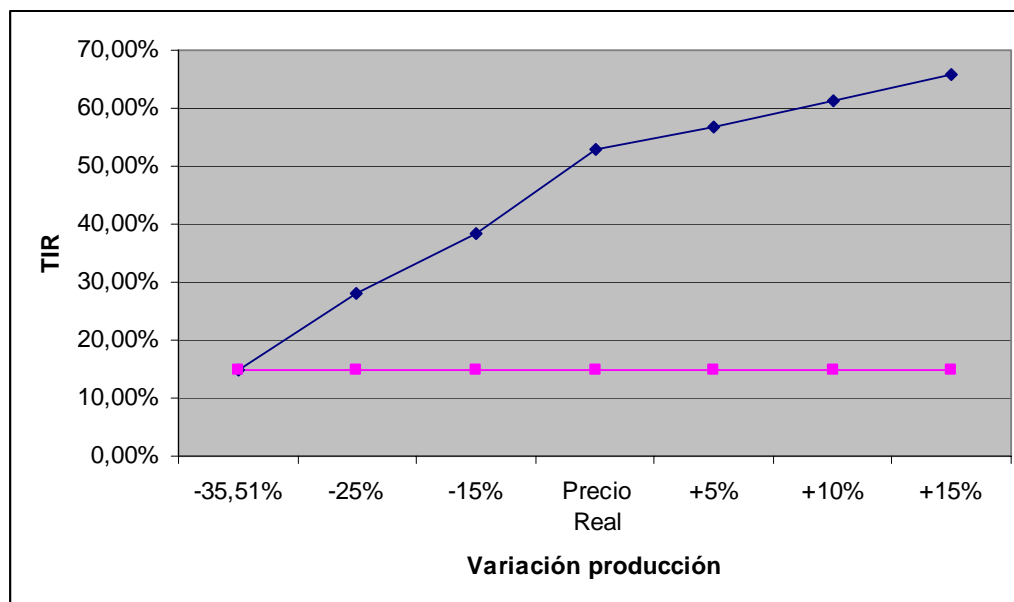
## 7.8.2 Análisis de Sensibilidad Producción

**TABLA XXII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIO**

	TIR	VAN	TMAR
-35,51%	15,00%	-111,37	15%
-25%	28,11%	678.534,33	15%
-15%	38,33%	1.324.248,61	15%
<b>Precio Real</b>	<b>52,89%</b>	<b>2.332.064,77</b>	<b>15%</b>
+5%	56,80%	2.615.677,15	15%
+10%	61,26%	2.938.534,29	15%
+15%	65,70%	3.261.391,43	15%

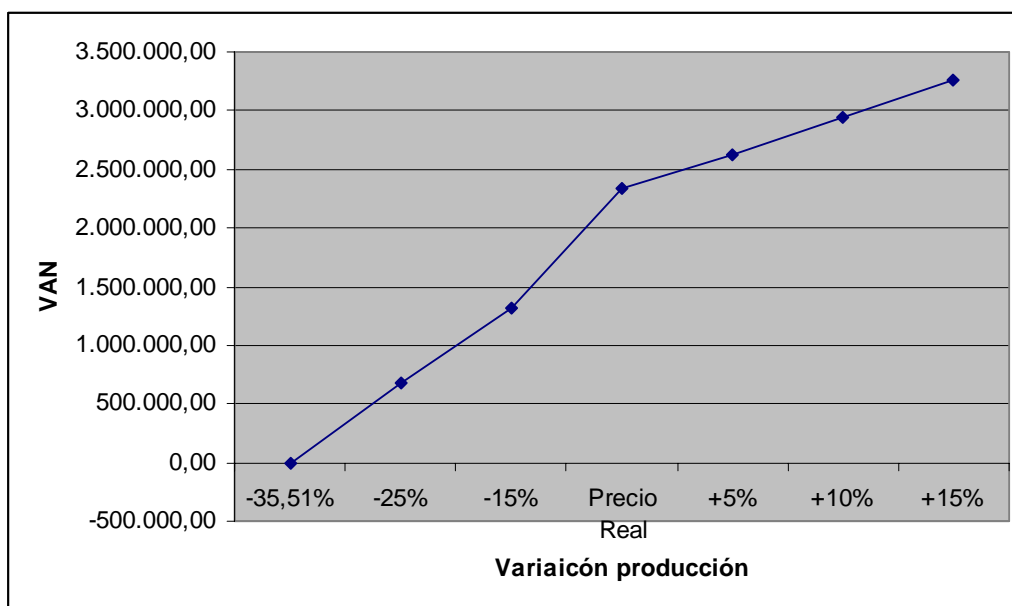
Elaboración: Autores

**GRÁFICO 7.4: ILUSTRACIÓN DE LOS EFECTOS EN LA TIR CUANDO VARÍA LA PRODUCCIÓN**



Elaboración: Autores

**GRÁFICO 7.5: ILUSTRACIÓN DE LOS EFECTOS EN LA VAN CUANDO VARÍA LA PRODUCCIÓN**



Elaboración: Autores

En el segundo escenario tenemos una variación de producción de los sombreros de cuero, en el cual con una disminución del 35,51% de sombreros a producir, el proyecto se ve afectado y dejaría de ser rentable la inversión, ya que la TIR sería igual a la TMAR. Aunque ese nivel de disminución de producción es muy alto y muy poco probable es necesario realizar este análisis para prever los posibles problemas que podrían ocasionarse al contar con menos recursos, y así tomar las medidas correctivas necesarias para precautelar los intereses de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

- En la actualidad, existen clusters, es decir gremios que agrupan a pequeñas y medianas empresas, preocupados por mejorar y ampliar su capacidad de exportación para satisfacer la demanda mundial.
- El mercado del cuero es un mercado altamente competitivo debido a que es un mercado de diseño, es decir un mercado muy influenciado por la moda.
- La venta de sombreros de cuero está determinada por la calidad del material y los diseños.
- Con la creación de una marca ecuatoriana y la distribución de recursos publicitarios, ECUASOMBREROS generará valor agregado a sus sombreros de cuero, creando así fidelidad y buena imagen ante sus clientes.
- Diseñar una página web nos permitirá una mayor dinámica en la comercialización de los artículos en cuanto a venta. De esta manera el intercambio será más rápido al igual que la captura de los diseños requeridos por los clientes.
- En cuanto al aspecto financiero del proyecto tenemos que éste es un proyecto factible y rentable, ya que tanto la TIR con el VAN ofrecen índices aceptables.

## **RECOMENDACIONES**

- A las Cámaras de la Producción y Organismos Gubernamentales que fomenten el desarrollo del País incentivando el estudio e impulsando la creación de proyectos que tengan como finalidad incrementar las exportaciones del Ecuador.
- A las Cooperativas, Asociaciones, Comunidades y demás entes sociales del Ecuador se les exhorta a trabajar en conjunto aplicando proyectos que requieran de la participación de todos sus miembros y que tengan como finalidad el desarrollo y prosperidad de su sector social.
- Realizar estudios de sondeos de mercado que permitan comparar calidad vs. precio de la competencia.
- Se recomienda contar, dentro del equipo de trabajo, con un especialista en diseño para sombreros de cuero o con un técnico que interprete diseños para que proporcione versatilidad al negocio.
- No despreocuparse de la comunicación entre ECUASOMBREROS y sus distribuidores, para conocer de mejor manera las exigencias y gustos de los clientes.
- Incrementar un link en la página web que permita al cliente escribir sus sugerencias.

## BIBLIOGRAFIA:

- ❖ Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Philip Kotler. Editorial Prentice Hall, 1993.
- ❖ Fundamentos de Marketing. Stanton, Etzel, Walker. Editorial McGraw Hill, 1996.
- ❖ La Creación de la Empresa propia: consejos prácticos para su puesta en marcha. Manuel Bermejo, Isabel Rubio, Ignacio de la Vega. Editorial McGraw Hill, 1994
- ❖ Principios de Finanzas Corporativas. Stewart Myers. Editorial McGraw Hill, 1993.
- ❖ Sapag, Nassir – Sapag, Reinaldo; preparación y evaluación de proyectos; Mc Graw Hill; cuarta edición; Chile; 2000
- ❖ Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Edición del Milenio. México, 2001.
- ❖ Corpei: Perfil del Producto: Marroquinería. Proyecto: Expansión de la oferta exportable del Ecuador. Agosto del 2003
- ❖ Procedimiento para la importación de productos en USA.
- ❖ [http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1\\_resul.cgi](http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi) (Julio 26/2006)
- ❖ Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- ❖ Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones, [www.corpei.org](http://www.corpei.org) ; [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- ❖ International Trade Center, [www.intracen.org](http://www.intracen.org)
- ❖ [www.leatherup.com](http://www.leatherup.com)
- ❖ finance.yahoo.com - Finanzas en Yahoo!
- ❖ www.sica.gov.ec - Proyecto SICA Banco Mundial
- ❖ www.proexport.com.co - Proexport Colombia



- ❖ Entrevistas personal con MBA. ING. Gustavo Flores director del Cluster de la empresa CUEROTEX.
- ❖ Visita a CUEROTEX Juan Jose Malo.
- ❖ Nancy Icaza. Directora oficina CORPEI Miami.

# **ANEXOS**

ANEXO #1  
 INVERSIÓN INICIAL  
 (EN DÓLARES)

Rubros	Costos
Terreno	375.000,00
Edificio	320.000,00
Vehiculos (2)	50.000,00
Maquinarias e insumos	32.806,40
Equipos de Oficina	210,00
Equipos de Computación	3.600,00
Muebles y Enseres	2.874,00
Yahoo Bussines Express	220,00
Gastos Administrativos y de Constitución	4.500,00

INVERSION INICIAL

COMPONENTE	ANO 0	
<b>Activos</b>		
<b>Activos Circulantes</b>		
Caja - Bancos	178.487,00	
Seguros Pagados por Adelantado	7.500,00	
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>185.987,00</b>	19,07%
<b>Activos Fijos</b>		
Terreno	375.000,00	
Edificio	320.000,00	
Vehiculos (2)	50.000,00	
Maquinarias e insumos	32.806,40	
Equipos de Oficina	210,00	
Equipos de Computación	3.600,00	
Muebles y Enseres	2.874,00	
Yahoo Bussines Express	220,00	
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>784.710,40</b>	80,47%
<b>Activos Diferidos</b>		
Gastos Administrativos y de Constitución	4.500,00	0,46%
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>975.197,40</b>	

CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	COSTO
Mano de Obra Directa	39.200,00
Mano de Obra Indirecta	16.700,00
Materiales Directos	46.547,00
Materiales Indirectos	10.542,00
Gastos Administrativos y Ventas	65.498,00
<b>TOTAL</b>	<b>178.487,00</b>

ANEXO #2  
 COSTOS Y GASTOS  
 (EN DÓLARES)

RUBRO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Costo de Produccion	677.934,00	694.704,00	712.312,50
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Comercializacion Y Ventas	46.888,00	47.358,63	47.870,07
Gastos Administrativos	10.700,00	10.700,00	10.755,00
Depreciacion	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendido	67.793,40	97.890,11	100.371,31
Amortizacion	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	8.414,94	8.888,31	9.094,87
<b>TOTAL</b>	<b>849.908,74</b>	<b>897.719,45</b>	<b>918.582,15</b>

RUBRO	ANO 4	ANO 5	ANO 6
Costo de Produccion	730.801,43	767.341,50	816.498,39
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Comercializacion Y Ventas	48.426,14	49.031,01	49.689,27
Gastos Administrativos	10.755,00	10.812,75	10.812,75
Depreciacion	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendido	75.979,15	50.417,33	41.992,68
Amortizacion	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	9.041,40	9.157,81	9.571,71
<b>TOTAL</b>	<b>913.181,51</b>	<b>924.938,79</b>	<b>966.743,20</b>

RUBRO	ANO 7	ANO 8	ANO 9
Costo de Produccion	857.323,31	900.189,48	945.198,95
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Comercializacion Y Ventas	50.405,95	51.186,58	52.037,23
Gastos Administrativos	10.873,39	10.873,39	10.937,06
Depreciacion	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendido	32.085,10	21.331,08	9.690,51
Amortizacion	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	9.888,66	10.217,59	10.560,42
<b>TOTAL</b>	<b>998.754,81</b>	<b>1.031.976,52</b>	<b>1.066.602,56</b>

RUBRO	ANO 10
Costo de Produccion	996.955,50
Gastos por Seguros	7.500,00
Gastos Comercializacion Y Ventas	52.964,53
Gastos Administrativos	10.937,06
Depreciacion	30.228,40
Costo Inventario Productos no Vendido	6.448,76
Amortizacion	450,00
Imprevistos 1%	11.054,84
<b>TOTAL</b>	<b>1.116.539,09</b>

ANEXO #3  
 COSTOS DE PRODUCCIÓN  
 (EN DÓLARES)

RUBRO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Mano de Obra Directa	235.200,00	246.960,00	259.308,00	272.273,40
Mano de Obra Indirecta	100.200,00	105.210,00	110.470,50	115.994,03
Materiales Directos	279.282,00	279.282,00	279.282,00	279.282,00
Materiales Indirectos	63.252,00	63.252,00	63.252,00	63.252,00
<b>TOTAL</b>	<b>677.934,00</b>	<b>694.704,00</b>	<b>712.312,50</b>	<b>730.801,43</b>

RUBRO	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Mano de Obra Directa	285.887,07	300.181,42	315.190,49	330.950,02
Mano de Obra Indirecta	121.793,73	127.883,41	134.277,58	140.991,46
Materiales Directos	293.246,10	316.705,79	332.541,08	349.168,13
Materiales Indirectos	66.414,60	71.727,77	75.314,16	79.079,86
<b>TOTAL</b>	<b>767.341,50</b>	<b>816.498,39</b>	<b>857.323,31</b>	<b>900.189,48</b>

RUBRO	ANO 9	ANO 10
Mano de Obra Directa	347.497,52	364.872,40
Mano de Obra Indirecta	148.041,04	155.443,09
Materiales Directos	366.626,54	388.624,13
Materiales Indirectos	83.033,86	88.015,89
<b>TOTAL</b>	<b>945.198,95</b>	<b>996.955,50</b>

ANEXO #4  
GASTOS ADMINISTRATIVOS  
(EN DÓLARES)

RUBRO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Sueldos y Salarios	335.400,00	352.170,00	369.778,50	388.267,43
Gastos de Oficina	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Uniformes personal	1.100,00	1.100,00	1.155,00	1.155,00
Servicios Basicos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>346.100,00</b>	<b>362.870,00</b>	<b>380.533,50</b>	<b>399.022,43</b>

RUBRO	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Sueldos y Salarios	407.680,80	428.064,84	449.468,08	471.941,48
Gastos de Oficina	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Uniformes personal	1.212,75	1.212,75	1.273,39	1.273,39
Servicios Basicos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>418.493,55</b>	<b>438.877,59</b>	<b>460.341,47</b>	<b>482.814,87</b>

RUBRO	ANO 9	ANO 10
Sueldos y Salarios	495.538,56	520.315,48
Gastos de Oficina	3.600,00	3.600,00
Uniformes personal	1.337,06	1.337,06
Servicios Basicos	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>506.475,61</b>	<b>531.252,54</b>

GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS

RUBRO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Gastos Publicidad	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60
Hosting y Dominio del Website	400,00	420,00	441,00	463,05
Transp. Materia Prima*	1.800,00	1.872,00	1.946,88	2.024,76
Gastos Exportacion	41.088,00	41.106,63	41.126,19	41.146,73
Gastos de envío de muestras	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>46.888,00</b>	<b>47.358,63</b>	<b>47.870,07</b>	<b>48.426,14</b>

RUBRO	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Gastos Publicidad	5.270,76	5.797,84	6.377,62	7.015,38
Hosting y Dominio del Website	486,20	510,51	536,04	562,84
Transp. Materia Prima*	2.105,75	2.189,98	2.277,57	2.368,68
Gastos Exportacion	41.168,30	41.190,94	41.214,72	41.239,69
Gastos de envío de muestras	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>49.031,01</b>	<b>49.689,27</b>	<b>50.405,95</b>	<b>51.186,58</b>

RUBRO	ANO 9	ANO 10
Gastos Publicidad	7.716,92	8.488,61
Hosting y Dominio del Website	590,98	620,53
Transp. Materia Prima*	2.463,42	2.561,96
Gastos Exportacion	41.265,90	41.293,42
Gastos de envío de muestras	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>52.037,23</b>	<b>52.964,53</b>

\*Basado en un aumento de las ventas en un 4% cada año

## ANEXO #5

DETALLE DE RUBROS DE GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS  
(EN DÓLARES)

Eq. de Oficinas	Cantidad	Costo	Total
Telefonos	6	35	210

Eq. Computación	Cantidad	Costo	Total
Computadoras	6	500	3.000,00
Impresora multifuncion	1	600	600,00
			<b>3.600,00</b>

Muebles y Enseres	Cantidad	Costo	Total
Modulares Medianos	6	102,00	612,00
Modulares Grandes	2	154,00	308,00
Escritorios	6	180,00	1080,00
Sillas de escritorio	6	45,00	270,00
Mesa de Reuniones con sillas	1	200,00	200,00
Mesas de comedor	4	30,00	120,00
Sillas para comedor	4	6,00	24,00
Disp. de Agua	2	130,00	260,00
			<b>2.874,00</b>

Bodega y oficina	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Terreno	mt2.	1.500,00	250,00	375.000,00
Area administrativa	mt2.	380,00	250,00	95.000,00
Planta y bodegas	mt2.	900,00	250,00	225.000,00
				<b>695.000,00</b>

Transporte	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Camiones	2	25.000,00	50.000,00

ANEXO #6  
 MANO DE OBRA INDIRECTA Y MANO DE OBRA DIRECTA  
 (EN DÓLARES)

	CANT.	SUELDO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>MOI</b>					
Gerente General	1	2.000,00	24.000,00	25.200,00	26.460,00
Jefe Comercial	1	1.500,00	18.000,00	18.900,00	19.845,00
Jefe de Planta	1	1.500,00	18.000,00	18.900,00	19.845,00
Jefe de Logística	1	1.500,00	18.000,00	18.900,00	19.845,00
Contador	1	1.000,00	12.000,00	12.600,00	13.230,00
Asistente Comercial	1	400,00	4.800,00	5.040,00	5.292,00
Mensajero	1	200,00	2.400,00	2.520,00	2.646,00
Personal Limpieza	1	250,00	3.000,00	3.150,00	3.307,50
<b>Total MOI</b>	<b>8</b>	<b>8.350,00</b>	<b>100.200,00</b>	<b>105.210,00</b>	<b>110.470,50</b>
<b>MOD</b>					
Operadores	49	400,00	235.200,00	246.960,00	259.308,00
<b>Total MOD</b>	<b>49</b>	<b>400,00</b>	<b>235.200,00</b>	<b>246.960,00</b>	<b>259.308,00</b>
<b>TOTAL MOI + MOD</b>	<b>57</b>	<b>8.750,00</b>	<b>335.400,00</b>	<b>352.170,00</b>	<b>369.778,50</b>

	CANT.	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Gerente General	1	27.783,00	29.172,15	30.630,76	32.162,30
Jefe Comercial	1	20.837,25	21.879,11	22.973,07	24.121,72
Jefe de Planta	1	20.837,25	21.879,11	22.973,07	24.121,72
Jefe de Logística	1	20.837,25	21.879,11	22.973,07	24.121,72
Contador	1	13.891,50	14.586,08	15.315,38	16.081,15
Asistente Comercial	1	5.556,60	5.834,43	6.126,15	6.432,46
Mensajero	1	2.778,30	2.917,22	3.063,08	3.216,23
Personal Limpieza	1	3.472,88	3.646,52	3.828,84	4.020,29
<b>Total MOI</b>	<b>8</b>	<b>115.994,03</b>	<b>121.793,73</b>	<b>127.883,41</b>	<b>134.277,58</b>
<b>MOD</b>					
Operadores	49	272.273,40	285.887,07	300.181,42	315.190,49
<b>Total MOD</b>	<b>49</b>	<b>272.273,40</b>	<b>285.887,07</b>	<b>300.181,42</b>	<b>315.190,49</b>
<b>TOTAL MOI + MOD</b>	<b>57</b>	<b>388.267,43</b>	<b>407.680,80</b>	<b>428.064,84</b>	<b>449.468,08</b>

	CANT.	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gerente General	1	33.770,41	35.458,93	37.231,88
Jefe Comercial	1	25.327,81	26.594,20	27.923,91
Jefe de Planta	1	25.327,81	26.594,20	27.923,91
Jefe de Logística	1	25.327,81	26.594,20	27.923,91
Contador	1	16.885,21	17.729,47	18.615,94
Asistente Comercial	1	6.754,08	7.091,79	7.446,38
Mensajero	1	3.377,04	3.545,89	3.723,19
Personal Limpieza	1	4.221,30	4.432,37	4.653,98
<b>Total MOI</b>	<b>8</b>	<b>140.991,46</b>	<b>148.041,04</b>	<b>155.443,09</b>
<b>MOD</b>				
Operadores	49	330.950,02	347.497,52	364.872,40
<b>Total MOD</b>	<b>49</b>	<b>330.950,02</b>	<b>347.497,52</b>	<b>364.872,40</b>
<b>TOTAL MOI + MOD</b>	<b>57</b>	<b>471.941,48</b>	<b>495.538,56</b>	<b>520.315,48</b>



ANEXO #7  
 INVERSION EN MAQUINARIA  
 (EN DÓLARES)

MAQUINARIA	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Máquina Zig Zag	4	2.400,00	9.600,00
Máquina de poste de 1 aguja	1	2.100,00	2.100,00
Máquina plana de 1 aguja	5	2.700,00	13.500,00
Troqueladora	1	2.000,00	2.000,00
Insumos			5.606,40
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.806,40</b>

INSUMOS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Navajas	11	1,00	11,00
Repuestos de cuchillas	11	0,50	5,50
Sopletes	5	30,00	150,00
Brochas	4	1,00	4,00
Cabinas	4	500,00	2.000,00
Mesas de corte (2*1.20)	4	350,00	1.400,00
Mesas para máquinas de cocer	11	150,00	1.650,00
Mesa preliminar	1	350,00	350,00
Tijeras	10	2,00	20,00
Martillos	2	2,00	4,00
Cepillos	4	0,50	2,00
Agujas	33	0,30	9,90
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.606,40</b>

ANEXO #8  
 INVERSION EN MATERIALES DIRECTOS  
 (EN DÓLARES)

1

INSUMOS	Unid.	Costo Unít.	ANO 1		ANO 2	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Cuero	M	6,00	36.000,00	216.000,00	36.000,00	216.000,00
Forro	M	2,50	18.000,00	45.000,00	18.000,00	45.000,00
Hilo	Rollo	3,00	24,00	72,00	24,00	72,00
Pegamento	Gl	3,50	60,00	210,00	60,00	210,00
Alambre	M	0,50	36.000,00	18.000,00	36.000,00	18.000,00
TOTAL				279.282,00		279.282,00

1

1

INSUMOS	Unid.	Costo Unít.	ANO 3		ANO 4	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Cuero	M	6,00	36.000,00	216.000,00	36.000,00	216.000,00
Forro	M	2,50	18.000,00	45.000,00	18.000,00	45.000,00
Hilo	Rollo	3,00	24,00	72,00	24,00	72,00
Pegamento	Gl	3,50	60,00	210,00	60,00	210,00
Alambre	M	0,50	36.000,00	18.000,00	36.000,00	18.000,00
TOTAL				279.282,00		279.282,00

1,05

1,08

INSUMOS	Unid.	Costo Unít.	ANO 5		ANO 6	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Cuero	M	6,00	37.800,00	226.800,00	40.824,00	244.944,00
Forro	M	2,50	18.900,00	47.250,00	20.412,00	51.030,00
Hilo	Rollo	3,00	25,20	75,60	27,22	81,65
Pegamento	Gl	3,50	63,00	220,50	68,04	238,14
Alambre	M	0,50	37.800,00	18.900,00	40.824,00	20.412,00
TOTAL				293.246,10		316.705,79

1,05

1,05

INSUMOS	Unid.	Costo Unít.	ANO 7		ANO 8	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Cuero	M	6,00	42.865,20	257.191,20	45.008,46	270.050,76
Forro	M	2,50	21.432,60	53.581,50	22.504,23	56.260,58
Hilo	Rollo	3,00	28,58	85,73	30,01	90,02
Pegamento	Gl	3,50	71,44	250,05	75,01	262,55
Alambre	M	0,50	42.865,20	21.432,60	45.008,46	22.504,23
TOTAL				332.541,08		349.168,13

1,05

1,06

INSUMOS	Unid.	Costo Unít.	ANO 9		ANO 10	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Cuero	M	6,00	47.258,88	283.553,30	50.094,42	300.566,50
Forro	M	2,50	23.629,44	59.073,60	25.047,21	62.618,02
Hilo	Rollo	3,00	31,51	94,52	33,40	100,19
Pegamento	Gl	3,50	78,76	275,68	83,49	292,22
Alambre	M	0,50	47.258,88	23.629,44	50.094,42	25.047,21
TOTAL				366.626,54		388.624,13

ANEXO #9  
 INVERSION EN MATERIALES DIRECTOS  
 (EN DÓLARES)

INSUMOS	Unid.	Costo unit	ANO 1		ANO 2	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Empaque	unid.	1,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Cordón	unid.	0,05	60.000,00	3.000,00	60.000,00	3.000,00
Cajas de cartón	unid.	0,15	1.188,00	178,20	1.188,00	178,20
Cinta de embalaje	unid.	0,15	492,00	73,80	492,00	73,80
<b>TOTAL</b>				<b>63.252,00</b>		<b>63.252,00</b>

INSUMOS	Unid.	Costo unit	ANO 3		ANO 4	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Empaque	unid.	1,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Cordón	unid.	0,05	60.000,00	3.000,00	60.000,00	3.000,00
Cajas de cartón	unid.	0,15	1.188,00	178,20	1.188,00	178,20
Cinta de embalaje	unid.	0,15	492,00	73,80	492,00	73,80
<b>TOTAL</b>				<b>63.252,00</b>		<b>63.252,00</b>

INSUMOS	Unid.	Costo unit	ANO 5		ANO 6	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Empaque	unid.	1,00	63.000,00	63.000,00	68.040,00	68.040,00
Cordón	unid.	0,05	63.000,00	3.150,00	68.040,00	3.402,00
Cajas de cartón	unid.	0,15	1.247,40	187,11	1.347,19	202,08
Cinta de embalaje	unid.	0,15	516,60	77,49	557,93	83,69
<b>TOTAL</b>				<b>66.414,60</b>		<b>71.721,77</b>

INSUMOS	Unid.	Costo unit	ANO 7		ANO 8	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Empaque	unid.	1,00	71.442,00	71.442,00	75.014,10	75.014,10
Cordón	unid.	0,05	71.442,00	3.572,10	75.014,10	3.750,71
Cajas de cartón	unid.	0,15	1.414,55	212,18	1.485,28	222,79
Cinta de embalaje	unid.	0,15	585,82	87,87	615,12	92,27
<b>TOTAL</b>				<b>75.314,16</b>		<b>79.079,86</b>

INSUMOS	Unid.	Costo unit	ANO 9		ANO 10	
			Cant.	Costo	Cant.	Costo
Empaque	unid.	1,00	78.764,81	78.764,81	83.490,69	83.490,69
Cordón	unid.	0,05	78.764,81	3.938,24	83.490,69	4.174,53
Cajas de cartón	unid.	0,15	1.559,54	233,93	1.653,12	247,97
Cinta de embalaje	unid.	0,15	645,87	96,88	684,62	102,69
<b>TOTAL</b>				<b>83.033,86</b>		<b>88.015,89</b>

ANEXO #10  
 PRODUCCIÓN  
 (EN DÓLARES)

		1	1	1	1,05
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidades producidas	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	37.800,00
Cuero (mts)	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	37.800,00
Forro (mts)	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.900,00
Hilo (rollo)	24,00	24,00	24,00	24,00	25,20
Pegamento (gl)	60,00	60,00	60,00	60,00	63,00
Alambre (mts)	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	37.800,00

		1,08	1,05	1,05	1,05	1,06
	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	
Unidades producidas	40.824,00	42.865,20	45.008,46	47.258,88	50.094,42	
Cuero (mts)	40.824,00	42.865,20	45.008,46	47.258,88	50.094,42	
Forro (mts)	20.412,00	21.432,60	22.504,23	23.629,44	25.047,21	
Hilo (rollo)	27,22	28,58	30,01	31,51	33,40	
Pegamento (gl)	68,04	71,44	75,01	78,76	83,49	
Alambre (mts)	40.824,00	42.865,20	45.008,46	47.258,88	50.094,42	

ANEXO #11  
 VENTAS  
 (EN DÓLARES)

	1	1	1	1,05	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Inicial	0,00	3.600,00	5.580,00	5.859,00	4.351,95
Producción	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	37.800,00
Ventas	32.400,00	34.020,00	35.721,00	37.507,05	39.382,40
Inventario Final	3.600,00	5.580,00	5.859,00	4.351,95	2.769,55
<b>Ingresos x Vtas</b>	<b>40.824,00</b>	<b>42.865,20</b>	<b>45.008,46</b>	<b>47.258,88</b>	<b>49.621,83</b>

	1,08	1,05	1,05	1,05	1,06
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inventario Inicial	2.769,55	2.242,02	1.688,13	1.106,53	495,86
Producción	40.824,00	42.865,20	45.008,46	47.258,88	50.094,42
Ventas	41.351,52	43.419,10	45.590,05	47.869,56	50.263,03
Inventario Final	2.242,02	1.688,13	1.106,53	495,86	327,24
<b>Ingresos x Vtas</b>	<b>52.102,92</b>	<b>54.708,06</b>	<b>57.443,47</b>	<b>60.315,64</b>	<b>63.331,42</b>

ANEXO #12  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
(EN DÓLARES)

1,00

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Inventario Inicial	0,00	3.600,00	5.580,00	5.859,00
Total Producción	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Total Ventas (en unidades)	32.400,00	34.020,00	35.721,00	37.507,05
Precio para Mayoristas	42,50	44,89	45,93	45,66
<b>Ventas Totales (en USD)</b>	<b>1.376.852,15</b>	<b>1.527.020,78</b>	<b>1.640.633,65</b>	<b>1.712.537,23</b>
Gastos Publicidad	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60
Gastos Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Mano de Obra Indirecta	100.200,00	105.210,00	110.470,50	115.994,03
Gastos Administrativos	10.700,00	10.700,00	10.755,00	10.755,00
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>152.228,40</b>	<b>157.598,40</b>	<b>163.309,90</b>	<b>169.269,02</b>
Materiales Indirectos	63.252,00	63.252,00	63.252,00	63.252,00
Mano de Obra Directa	235.200,00	246.960,00	259.308,00	272.273,40
Materiales Directos	279.282,00	279.282,00	279.282,00	279.282,00
Gtos.Comerc. y Ventas	43.288,00	43.398,63	43.514,07	43.634,54
Costo de Inventario	67.793,40	97.890,11	100.371,31	75.979,15
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	8.414,94	8.888,31	9.094,87	9.041,40
<b>Total Costos Variables</b>	<b>697.680,34</b>	<b>740.121,05</b>	<b>755.272,25</b>	<b>743.912,49</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>849.908,74</b>	<b>897.719,45</b>	<b>918.582,15</b>	<b>913.181,51</b>

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Costo Medio	23,61	24,94	25,52	25,37
Pto. Equilibrio en Ventas	849.908,74	897.719,45	918.582,15	913.181,51
Pto. Equilibrio en Unidades	8.060	7.900	8.000	8.341
Porcentaje de ventas	22%	20%	19%	20%
Pto. de Eq. del Efvo. en USD	681.140,09	725.531,02	748.554,08	750.103,74
Margen ECUASOMBREROS	80%	80%	80%	80%
Margen Mayoristas/Distrib.	41%	34%	31%	31%

ANEXO #12 (CONTINUACIÓN)  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
(EN DÓLARES)

1,00

	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Inventario Inicial	4.351,95	2.769,55	2.242,02	1.688,13
Total Producción	37.800,00	40.824,00	42.865,20	45.008,46
Total Ventas (en unidades)	39.382,40	41.351,52	43.419,10	45.590,05
Precio para Mayoristas	44,04	42,63	41,94	41,27
<b>Ventas Totales (en USD)</b>	<b>1.734.586,27</b>	<b>1.762.623,60</b>	<b>1.820.989,08</b>	<b>1.881.560,87</b>
Gastos Publicidad	5.270,76	5.797,84	6.377,62	7.015,38
Gastos Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Mano de Obra Indirecta	121.793,73	127.883,41	134.277,58	140.991,46
Gastos Administrativos	10.812,75	10.812,75	10.873,39	10.873,39
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>175.605,64</b>	<b>182.222,40</b>	<b>189.256,99</b>	<b>196.608,63</b>
Materiales Indirectos	66.414,60	71.727,77	75.314,16	79.079,86
Mano de Obra Directa	285.887,07	300.181,42	315.190,49	330.950,02
Materiales Directos	293.246,10	316.705,79	332.541,08	349.168,13
Gtos.Comerc. y Ventas	43.760,25	43.891,43	44.028,33	44.171,20
Costo de inventario	50.417,33	41.992,68	32.085,10	21.331,08
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	9.157,81	9.571,71	9.888,66	10.217,59
<b>Total Costos Variables</b>	<b>749.333,15</b>	<b>784.520,80</b>	<b>809.497,82</b>	<b>835.367,89</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>924.938,79</b>	<b>966.743,20</b>	<b>998.754,81</b>	<b>1.031.976,52</b>

	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Costo Medio	24,47	23,68	23,30	22,93
Pto. Equilibrio en Ventas	924.938,79	966.743,20	998.754,81	1.031.976,52
Pto. Equilibrio en Unidades	8.971	9.619	10.153	10.719
Porcentaje de ventas	21%	22%	23%	23%
Pto. de Eq. del Efvo. en USD	765.721,70	806.372,69	839.232,26	873.311,07
Margen ECUASOMBREROS	80%	80%	80%	80%
Margen Mayoristas/Distrib.	36%	41%	43%	45%

ANEXO #12 (CONTINUACIÓN)  
 PUNTO DE EQUILIBRIO  
 (EN DÓLARES)

1,00

	ANO 9	ANO 10
Inventario Inicial	1.106,53	495,86
Total Producción	47.258,88	50.094,42
Total Ventas (en unidades)	47.869,56	50.263,03
Precio para Mayoristas	40,62	40,12
<b>Ventas Totales (en USD)</b>	<b>1.944.693,12</b>	<b>2.016.535,27</b>
Gastos Publicidad	7.716,92	8.488,61
Gastos Seguros	7.500,00	7.500,00
Mano de Obra Indirecta	148.041,04	155.443,09
Gastos Administrativos	10.937,06	10.937,06
Depreciación	30.228,40	30.228,40
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>204.423,41</b>	<b>212.597,15</b>
Materiales Indirectos	83.033,86	88.015,89
Mano de Obra Directa	347.497,52	364.872,40
Materiales Directos	366.626,54	388.624,13
Gtos.Comerc. y Ventas	44.320,31	44.475,92
Costo de Inventario	9.690,51	6.448,76
Amortización	450,00	450,00
Imprevistos 1%	10.560,42	11.054,84
<b>Total Costos Variables</b>	<b>862.179,15</b>	<b>903.941,94</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>1.066.602,56</b>	<b>1.116.539,09</b>

	ANO 9	ANO 10
Costo Medio	22,57	22,29
Pto. Equilibrio en Ventas	1.066.602,56	1.116.539,09
Pto. Equilibrio en Unidades	11.322	11.923
Porcentaje de ventas	23%	24%
Pto. de Eq. del Efvo. en USD	908.882,43	957.782,55
Margen ECUASOMBREROS	80%	80%
Margen Mayoristas/Distrib.	48%	50%



ANEXO #13  
 FLUJO DE CAJA  
 (EN DÓLARES)

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Saldo Anterior				
<b>Ingresos</b>			405.221,36	489.661,18
Ingresos por Ventas				
<b>Total Entradas Efectivo</b>		1.376.852,15	1.527.020,78	1.640.633,65
		1.376.852,15	1.527.020,78	1.640.633,65
<b>Egresos</b>				
Costo de Producción		677.934,00	694.704,00	712.312,50
Gastos por Seguros		7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gtos. Comerc. y Vtas.		46.888,00	47.358,63	47.870,07
Gastos Administrativos		10.700,00	10.700,00	10.755,00
Depreciación		30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización		450,00	450,00	450,00
Reposición de Activos		0,00	0,00	0,00
Imprevistos 1%		8.414,94	8.888,31	9.094,87
<b>Total Egresos</b>		782.115,34	799.829,34	818.210,84
Utilidad antes de Imptos.		594.736,82	727.191,44	822.422,81
Impuesto a la Renta 25%		148.684,20	181.797,86	205.605,70
Utilidad después de Imptos.		446.052,61	545.393,58	616.817,10
Depreciación		30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización		450,00	450,00	450,00
Utilidad Neta		476.731,01	576.071,98	647.495,50
Particip. Trabajadores 15%		71.509,65	86.410,80	97.124,33
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-975.197,40	405.221,36	489.661,18	550.371,18
Valor a perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	-975.197,40	405.221,36	489.661,18	550.371,18

TMAR: 15,00%

TIR	52,89%
VAN	2.332.064,77

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	-975.197,40	405.221,36	489.661,18	550.371,18
<b>SALDO DE CAJA</b>	-975.197,40	-569.976,04	-80.314,86	470.056,32

Periodo de recuperación

2,16 años

ANEXO #13 (CONTINUACIÓN)  
 FLUJO DE CAJA  
 (EN DÓLARES)

	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Saldo Anterior				
Ingresos	550.371,18	581.807,62	574.367,96	560.220,73
Ingresos por Ventas				
<b>Total Entradas Efectivo</b>	<b>1.712.537,23</b>	<b>1.734.586,27</b>	<b>1.762.623,60</b>	<b>1.820.989,08</b>
Egresos				
Costo de Producción	730.801,43	767.341,50	816.498,39	857.323,31
Gastos por Seguros	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gtos. Comerc. y Vias.	48.426,14	49.031,01	49.689,27	50.405,95
Gastos Administrativos	10.755,00	10.812,75	10.812,75	10.873,39
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00
Reposición de Activos	3.600,00	0,00	0,00	3.600,00
Imprevistos 1%	9.041,40	9.157,81	9.571,71	9.888,66
<b>Total Egresos</b>	<b>840.802,36</b>	<b>874.521,46</b>	<b>924.750,52</b>	<b>970.269,71</b>
Utilidad antes de Imptos.	871.734,87	860.064,81	837.873,08	850.719,36
Impuesto a la Renta 25%	217.933,72	215.016,20	209.468,27	212.679,84
Utilidad después de Imptos.	653.801,15	645.048,61	628.404,81	638.039,52
Depreciación	30.228,40	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Amortización	450,00	450,00	450,00	450,00
Utilidad Neta	684.479,55	675.727,01	659.083,21	668.717,92
Particip. Trabajadores 15%	102.671,93	101.359,05	98.862,48	100.307,69
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>581.807,62</b>	<b>574.367,96</b>	<b>560.220,73</b>	<b>568.410,23</b>
Valor a perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>581.807,62</b>	<b>574.367,96</b>	<b>560.220,73</b>	<b>568.410,23</b>

	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>581.807,62</b>	<b>574.367,96</b>	<b>560.220,73</b>	<b>568.410,23</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>1.051.863,94</b>	<b>1.626.231,90</b>	<b>2.186.452,62</b>	<b>2.754.862,85</b>

ANEXO #13 (CONTINUACIÓN)  
 FLUJO DE CAJA  
 (EN DÓLARES)

	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Saldo Anterior			
<b>Ingresos</b>	568.410,23	581.285,23	592.037,07
Ingresos por Ventas			
<b>Total Entradas Efectivo</b>	1.881.560,87	1.944.693,12	2.016.535,27
	1.881.560,87	1.944.693,12	2.016.535,27
<b>Egresos</b>			
Costo de Producción			
Gastos por Seguros	900.189,48	945.198,95	996.955,50
Gtos. Comerc. y Vtas.	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Gastos Administrativos	51.186,58	52.037,23	52.964,53
Depreciación	10.873,39	10.937,06	10.937,06
Amortización	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Reposición de Activos	450,00	450,00	450,00
Imprevistos 1%	0,00	0,00	3.600,00
<b>Total Egresos</b>	1.010.645,44	1.056.912,05	1.113.690,33
Utilidad antes de Imptos.			
Impuesto a la Renta 25%	870.915,43	887.781,07	902.844,94
Utilidad después de Imptos.	217.728,86	221.945,27	225.711,23
Depreciación	653.186,57	665.835,80	677.133,70
Amortización	30.228,40	30.228,40	30.228,40
Utilidad Neta	450,00	450,00	450,00
Particip. Trabajadores 15%	683.864,97	696.514,20	707.812,10
<b>FLUJO DE CAJA</b>	102.579,75	104.477,13	106.171,82
Valor a perpetuidad	581.285,23	592.037,07	601.640,29
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	0,00	0,00	4.010.935,24
	581.285,23	592.037,07	4.612.575,52

	ANO 8	ANO 9	ANO 10
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	581.285,23	592.037,07	4.612.575,52
<b>SALDO DE CAJA</b>	3.336.148,08	3.928.185,15	8.540.760,67

ANEXO # 14  
 TABLAS DE DEPRECIACION  
 EN DÓLARES

RUBRO	COSTO	DEPRECIACION ANUAL %	VALOR A DEPRECIAR
Infraestructura	320.000,00	5%	16.000,00
Maquinarias	27.200,00	10%	2.720,00
Vehiculos	50.000,00	20%	10.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	3.084,00	10%	308,40
Equipos de Computación	3.600,00	33%	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.228,40</b>

DEPRECIACION ANUAL

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Infraestructura	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Maquinarias	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00
Vehiculos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	308,40	308,40	308,40	308,40
Equipos de Computación	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>TOTAL DEPREC. ANUAL</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>

	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Infraestructura	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Maquinarias	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00
Vehiculos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	308,40	308,40	308,40	308,40
Equipos de Computación	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>TOTAL DEPREC. ANUAL</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>

	ANO 9	ANO 10
Infraestructura	16.000,00	16.000,00
Maquinarias	2.720,00	2.720,00
Vehiculos	10.000,00	10.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	308,40	308,40
Equipos de Computación	1.200,00	1.200,00
<b>TOTAL DEPREC. ANUAL</b>	<b>30.228,40</b>	<b>30.228,40</b>

ANEXO # 14 (CONTINUACIÓN)  
VALOR EN LIBROS  
EN DÓLARES

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Infraestructura	304.000,00	288.000,00	272.000,00	256.000,00
Maquinarias	24.480,00	21.760,00	19.040,00	16.320,00
Vehiculos	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	2.775,60	2.467,20	2.158,80	1.850,40
Equipos de Computación	2.400,00	1.200,00	0,00	2.400,00
<b>SALDO VALOR EN LIBROS</b>	<b>373.655,60</b>	<b>343.427,20</b>	<b>313.198,80</b>	<b>286.570,40</b>

	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Infraestructura	240.000,00	224.000,00	208.000,00	192.000,00
Maquinarias	13.600,00	10.880,00	8.160,00	5.440,00
Vehiculos	0,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	1.542,00	1.233,60	925,20	616,80
Equipos de Computación	1.200,00	0,00	2.400,00	1.200,00
<b>SALDO VALOR EN LIBROS</b>	<b>256.342,00</b>	<b>276.113,60</b>	<b>249.485,20</b>	<b>219.256,80</b>

	ANO 9	ANO 10
Infraestructura	176.000,00	160.000,00
Maquinarias	2.720,00	0,00
Vehiculos	10.000,00	0,00
Muebles y Equipos de Oficina	308,40	0,00
Equipos de Computación	0,00	2.400,00
<b>SALDO VALOR EN LIBROS</b>	<b>189.028,40</b>	<b>162.400,00</b>

AMORTIZACION

RUBRO	COSTO	AMORT. ANUAL	VALOR A AMORTIZAR
Activos Diferidos	4.500,00	10%	450,00

ANEXO #15  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PRECIO

	TIR	VAN	TMAR
-35,51%	15,00%	-111,37	15%
-25%	28,11%	678.534,33	15%
-15%	38,33%	1.324.248,61	15%
<b>Precio Real</b>	<b>52,89%</b>	<b>2.332.064,77</b>	<b>15%</b>
+5%	56,80%	2.615.677,15	15%
+10%	61,26%	2.938.534,29	15%
+15%	65,70%	3.261.391,43	15%

GRÁFICO VARIACIÓN DE LA TIR

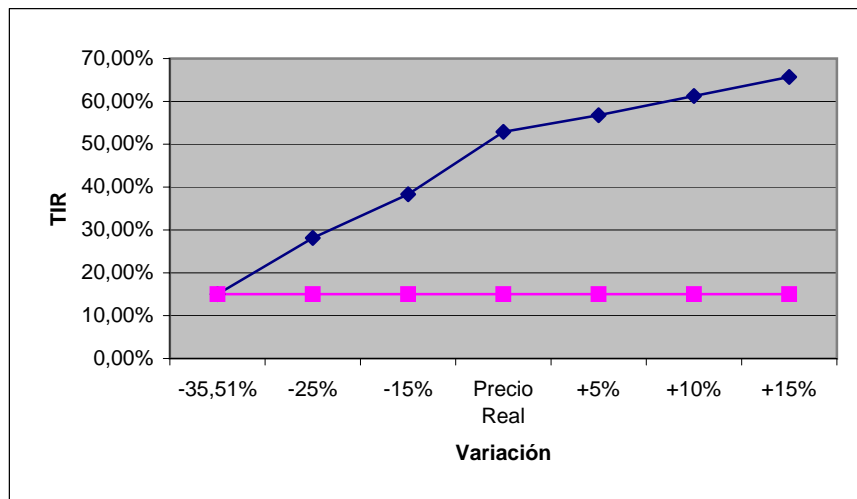
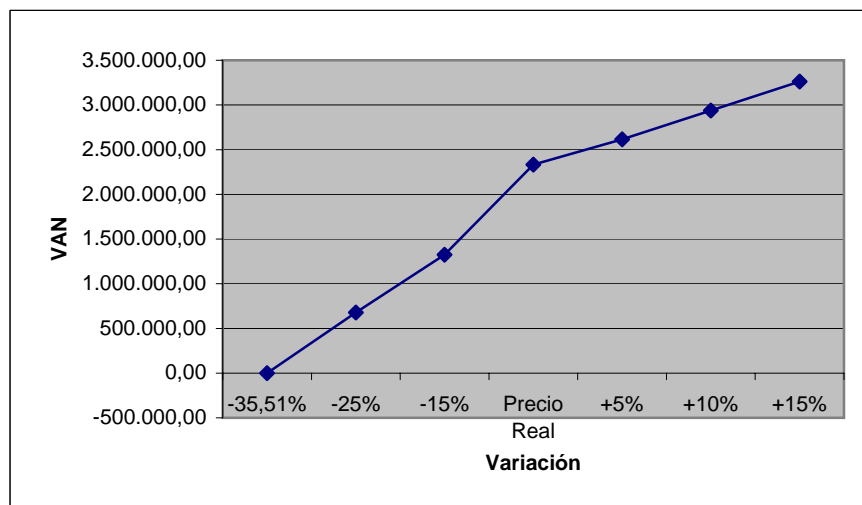


GRÁFICO VARIACIÓN DEL VAN



ANEXO #16  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PRODUCCIÓN

	TIR	VAN	TMAR
-35,51%	15,00%	-111,37	15%
-25%	28,11%	678.534,33	15%
-15%	38,33%	1.324.248,61	15%
Precio Real	52,89%	2.332.064,77	15%
+5%	56,80%	2.615.677,15	15%
+10%	61,26%	2.938.534,29	15%
+15%	65,70%	3.261.391,43	15%

GRÁFICO VARIACIÓN DE LA TIR

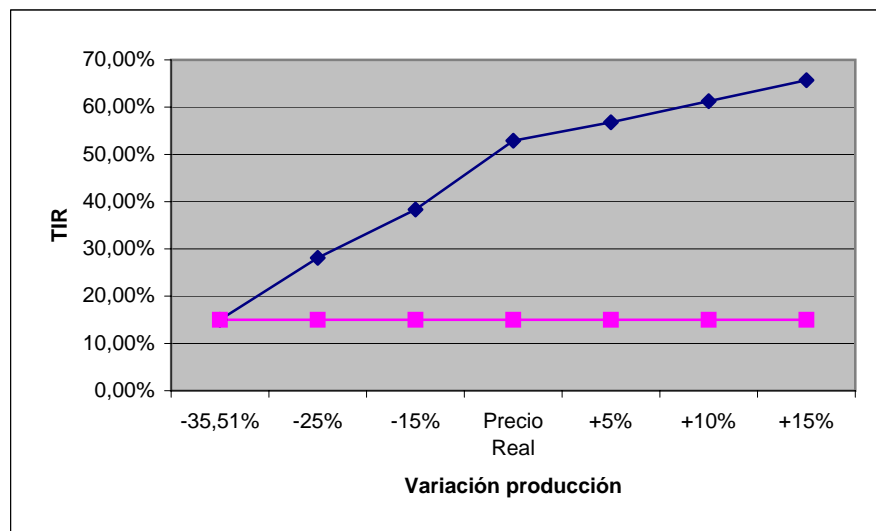
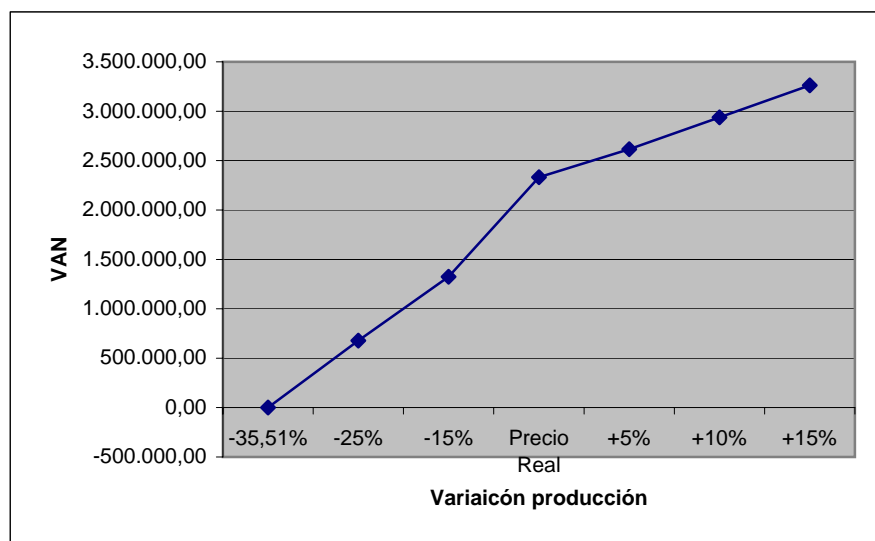


GRÁFICO VARIACIÓN DEL VAN



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESAMIENTO DEL CUERO

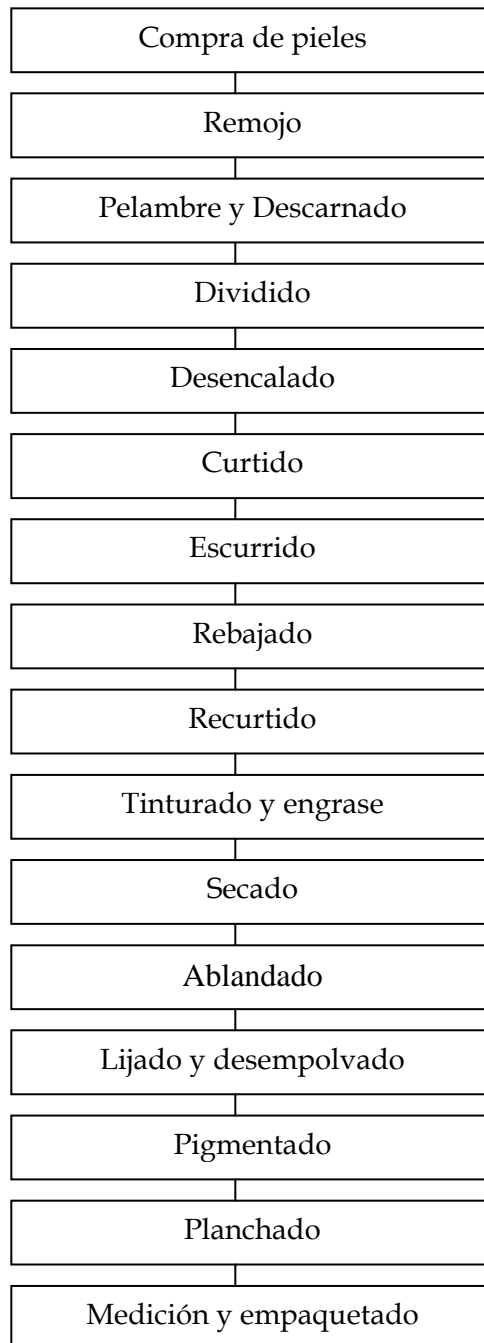
**Cuero**, piel de animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción. Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, en menor proporción, pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo,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

El cuero se emplea en una amplia gama de productos. La variedad de pieles y de sistemas de procesado producen cueros suaves como telas o duros como suelas de zapato. Las pieles de vaca, la principal materia prima de la producción de cuero, pueden ser ligeras y flexibles o duras y resistentes. Estas últimas se emplean para producir cuero destinado a suelas de zapatos, correas de transmisión de máquinas, juntas de motores o arneses, entre otras aplicaciones. La piel de ternera es más ligera y de grano más fino, y se emplea para fabricar cuero fino para artículos como empeines de zapato. La piel de oveja es suave y flexible y proporciona el tipo de cuero apropiado para guantes, cazadoras o chamarras y otras prendas. Desde la antigüedad, los seres humanos han utilizado pieles de animales para hacer cuero. Su proceso de producción a partir de las pieles ya curadas, descarnadas, sin pelo y descalcadas, se denomina curtido.

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



## GRÁFICO 1: CADENA DE PRODUCCIÓN DEL CUERO



Fuente: CORPEI

Elaboración: Autores

## **COMPRA DE PIELES**

El proceso se inicia cuando el empresario curtidor adquiere las pieles por lote a los intermediarios, estos los clasifican por peso y calidad debido a que ellas tienen distintas texturas que no permite homogeneizar el proceso.

## **REMOJO**

El remojo es uno de los denominados trabajos de ribera. Los trabajos de ribera se caracterizan por emplearse en ellos grandes cantidades de agua, de lo cual deriva su nombre. Junto a estos procesos químicos, físico-químicos y enzimáticos, transcurren un conjunto de operaciones mecánicas, cuyo objetivo es quitar de la piel todos los componentes no adecuados para correcta elaboración de un cuero, preparando la compleja estructura fibrosa del colágeno para la siguiente fase de curtición.

## **PELAMBRE Y DESCARNADO**

Luego de la operación de remojo, las pieles suficientemente hidratadas, limpias, con algunas proteínas eliminadas de su estructura, pasan a las operaciones de pelado, donde fundamentalmente se pretende, por un lado eliminar del corium, la epidermis junto con el pelo o la lana, y por otro aflojar las fibras del colágeno con el fin de prepararlas apropiadamente para los procesos de curtido. En general, la concentración de los productos químicos involucrados así como el tiempo y tipo de proceso serán determinantes del tipo de curtido, y particularmente de la blandura y resistencia físico-mecánica de los artículos finales. (Capellada, tapicería, marroquinería, vestimenta)

## **DIVIDIDO**

Esta operación es una operación absolutamente mecánica. El estado de la piel para ser dividida es tradicionalmente en estado de tripa descarnada, pero también empleando máquinas más modernas después de curtir al cromo y aunque menos frecuentemente en pieles piqueladas (alfombras por ejemplo), pieles en bruto y pieles secas. Para dividir en verde (antes del pelambre) las máquinas deben tener una gran precisión para absorber todas las imperfecciones. Además, la piel debe tener pelo corto porque se anuda y hace fallas. Permite un ahorro considerable de productos porque se pela sólo la flor (que es la que tiene pelo), y se aprovechan los subproductos (colágeno puro).

En el **dividido en tripa** se obtiene un lado de flor más delgado que la piel de que procede y será más fácil realizar las operaciones químicas que siguen al mejorar la penetración de los productos. Se logra una mejor calidad del cuero terminado y mayor superficie al existir una menor tendencia al encogimiento en la curtición. Los recortes del descarnado pueden utilizarse para la obtención de gelatina. A partir de este momento se pueden tratar el cuero y el descarnado por separado obteniéndose una mayor flexibilidad en la fabricación. La piel apelmbrada, depilada, descarnada y eventualmente dividida se denomina piel en tripa.

## DESENCALADO

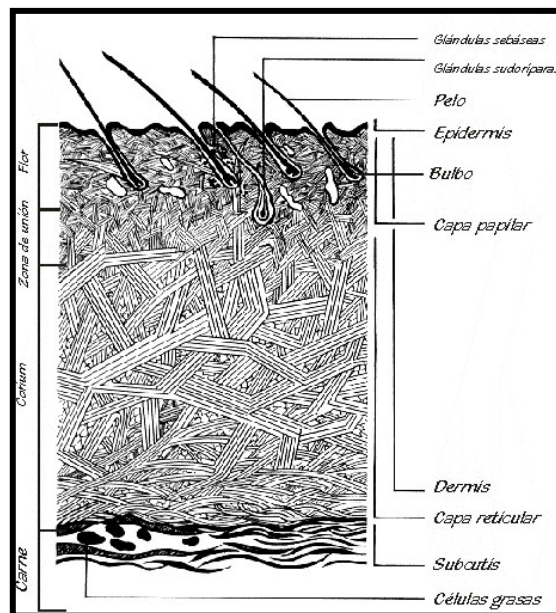
El desencalado sirve para eliminación de la cal (unida químicamente, absorbida en los capilares, almacenada mecánicamente) contenida en el baño de pelambre y para el deshinchamiento de las pieles.

## EL CURTIDO DE PIELES

La piel animal se compone de tres capas diferenciadas: la epidermis (capa exterior), el tejido conjuntivo (capa dermis) y el tejido subcutáneo.

Las sustancias empleadas en el curtido pueden ser de origen vegetal, mineral o animal.

**GRÁFICO 2: CAPAS DIFERENCIALES DE LA PIEL DEL ANIMAL**



Fuente: Internet

Elaboración: Autores

Esta piel así formada no puede conservarse durante un tiempo largo, pues sufre un proceso de putrefacción. Para evitarlo se la pone en contacto con sustancias que, al ser absorbidas por las fibrillas de la dermis, se combinan con ellas, haciéndola insoluble e imputrescible. Esta operación se llama curtido y la piel así tratada recibe el nombre de cuero.

En la actualidad se admite que el proceso del curtido se verifica en dos fases:

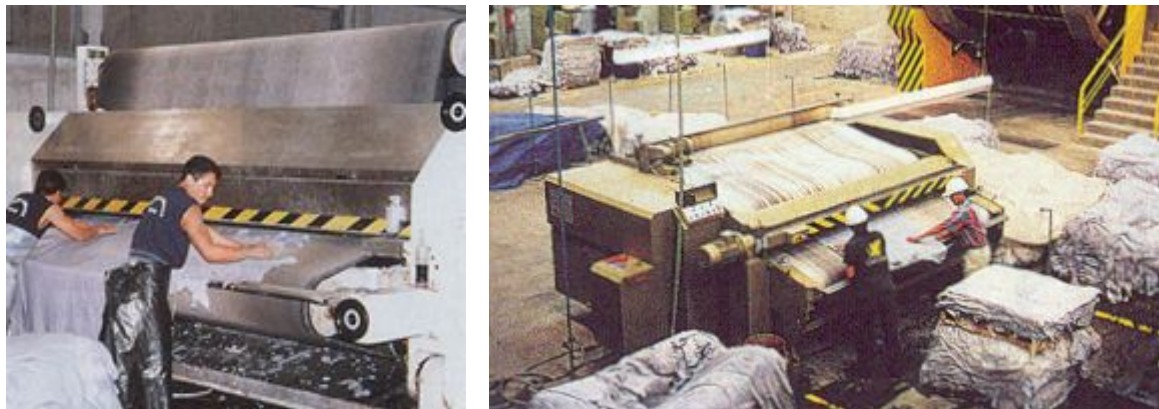
En la primera se produce el fenómeno físico de la absorción y penetración de la materia curtiente en los poros de la piel; en la segunda se realiza la combinación de ésta con las sustancias proteicas constitutivas de la piel, formando compuestos complejos: que van progresando hacia las capas interiores de la misma, hasta que ésta quede completamente combinada.

La piel puede ser curtida conservando, el pelo o sin él. En el primer caso suele tomar el nombre comercial de piel propiamente dicha y su industria constituye la peletería; en el segundo toma, por lo general, el nombre de cuero.

## **ESCURRIDO**

Una vez terminada la curtición al cromo es conveniente colocar el cuero sobre caballete para evitar la formación de manchas de cromo y dejarlo en reposo durante 24-48 horas para obtener una coordinación de la sal de cromo. Durante este reposo continúa la coordinación de la sal de cromo con el colágeno y se libera ácido sulfúrico que queda retenido por la piel curtida.

### GRÁFICO 3: PROCESO DE ESCURRIDO DEL CUERO



Fuente: Cueronet

Elaboración: Autores

### REBAJADO

En esta operación se ajusta el espesor del cuero a lo deseado. El objetivo principal es conseguir cueros de espesura uniforme, tanto en un cuero específico como en un lote de cueros.

### GRÁFICO 4: PROCESO DE REBAJADO DEL CUERO



Fuente: Cueronet

Elaboración: Auotres

## RECURTIDO

Es el tratamiento del cuero curtido con uno o más productos químicos para completar el curtido o darle características finales al cuero que no son obtenibles con la sola curtición convencional, un cuero más lleno, con mejor resistencia al agua, mayor blandura o para favorecer la igualación de tintura.

Por la gran cantidad de productos químicos existentes en el mercado se consigue el recurtido posibilita igualación de partidas curtidas diferentes, corrección de defectos de operaciones anteriores como pueden ser pieles que en bruto han sido mal tratadas, la piel así adquiere la firmeza, textura, tacto y comportamiento necesario para su comercialización en cada tipo de cuero.

## TINTURADO Y ENGRASE

Tenemos una piel curtida, escurrida y rebajada, con un color blanco grisáceo o azulado si es curtida al cromo o un beige tenue si es curtida con sintéticos.

El teñido consiste en un conjunto de operaciones cuya finalidad es conferirle al cuero determinada coloración, ya sea superficialmente, en parte del espesor o en todo el espesor para mejorar su apariencia, adaptarlo a la moda e incrementar su valor.

### GRÁFICO 5: PROCESO DE TINTURADO DEL CUERO



Fuente: Cueronet

Elaboración: Autores

El engrase es el último proceso en fase acuosa en la fabricación del cuero y precede al secado. Junto a los trabajos de ribera y de curtición es el proceso que sigue en importancia, influenciando las propiedades mecánicas y físicas del cuero.

Si el cuero se seca después del curtido se hace duro porque las fibras se han deshidratado y se han unido entre sí, formando una sustancia compacta. A través del engrase se incorporan sustancias grasas en los espacios entre las fibras, donde son fijadas, para obtener entonces un cuero más suave y flexible.

## **SECADO**

Al llegar a este punto, el cuero se halla impregnado en agua, que fue el vehículo de todas las operaciones anteriores, por lo que pesa el triple de lo que pesa estando seco y el secado consiste en evaporar gran parte del agua que contiene hasta reducir su contenido al 14% aproximadamente.

Antiguamente para secar las pieles se las colgaba al aire y si se necesitaba acelerar el proceso por motivos de condiciones ambientales demasiado húmedas, se utilizaba aire caliente en diversos tipos de secadero.

El secado se considera una operación simple, tanto al aire como en máquina y aparentemente no influiría en las características del cuero terminado, pero esto no es así. El secado es algo más que la simple eliminación de la humedad para permitir la utilización práctica del cuero, pues también contribuye a la producción de las reacciones químicas que intervienen en la fabricación del cuero, por lo que constituye uno de los pasos más importantes en la calidad del cuero.



Durante la operación de secado y dependiendo del tipo de sistema que se utilice se producen migraciones de diversos productos, formación de enlaces, modificación del punto isoeléctrico, etc., es decir que ocurren modificaciones importantes.

## GRÁFICO 6: PROCESO DE SECADO DEL CUERO



Fuente: Cueronet  
Elaboración: Autores

### ABLANDADO

Durante el proceso de secado, con el retiro del agua superficial y de los capilares, se da una compactación (acomodación) y una retracción de las fibras, resultando en un cuero rígido en ciertas áreas.

El ablandamiento es una operación que consiste en romper mecánicamente la adhesión entre las fibras confiriéndole al cuero flexibilidad y blandura.

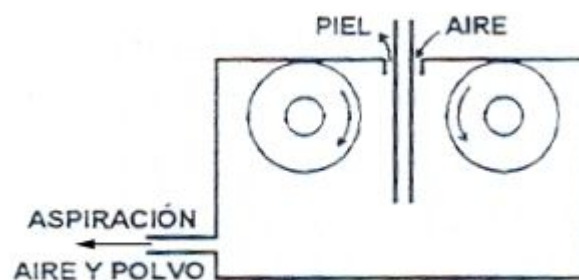
## LIJADO Y DESMPOLVADO

Consiste en someter a la superficie del cuero a una acción mecánica de un cilindro revestido de papel de esmerilar formado por granos de materias abrasivas tales como el carborundo o el óxido de aluminio, con la finalidad es disimular pequeños daños de flor y mejorar el aspecto de esta convirtiendo los poros grandes en poros finos y parejos.

Posterior a este paso se procede a retirar el polvo de la lija de las superficies del cuero, a través de un sistema de cepillos o de aire comprimido. En el cuero no desempolvado, el polvo está fijado al cuero por una carga de estática, el polvo de la lija empasta, se acumula sobre el cuero dificultando las operaciones de acabado, no adhiriendo la tintura al sustrato.

La máquina de desempolvar de cepillos, desempolva cepillando la piel con dos cepillos que giran a contrapelo de la piel. El polvo se lo lleva un sistema de aspiración. Desempolvan bastante, pero son poco productivas.

### GRÁFICO 7: PROCESO DE DESEMPOLVADO DEL CUERO



Fuente: Cueronet

Elaboración: Autores

## **PIGMENTADO**

Para este proceso se utilizan lacas pigmentadas, las cuales son productos que forman películas más o menos duras, más o menos brillantes y con buena resistencia al frote. Se le da la protección final al cuero, contra el rayado, el desgaste y la abrasión. Este tipo de producto sólo se puede adherir sobre cueros que tienen un fondo ya aplicado. La laca le da el brillo final.

## **PLANCHADO**

En casi todas las aplicaciones de acabado la piel se plancha más de una vez, ya sea de forma manual o bien utilizando diversos tipos de máquinas más o menos automatizadas. Las principales máquinas de planchar son las prensas de placas planas, las de rodillo y las prensas tipo altera. La finalidad de la operación de planchado es obtener una superficie de flor lisa y compacta que haga disminuir la absorción del cuero. Al compactarse el cuero disminuye de grueso. La operación se realiza aplicando presión y calor sobre el lado de flor de la piel.

## **MEDICION Y EMPAQUETADO**

La clasificación, el control de calidad, la medición de la superficie y el empaquetado terminan el círculo de la producción del cuero. Posteriormente se los mide, "leyendo" la superficie del cuero a través de células fotoeléctricas. Luego, se los etiqueta con un código de barras, permitiendo un mejor control de stock y de inventario. Cada partida es controlada y clasificada de forma exacta. Toda esta implementación significa para nuestros clientes un

mejor servicio y atención, generando una mayor confianza y un beneficio en el aprovechamiento de cada cuero.

**GRÁFICO 8: PROCESO DE MEDICIÓN DEL CUERO**



Fuente: Cueronet  
Elaboración: Autores