



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO:**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE  
DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTOR: HERNANDEZ, Robinson.**

**DIRECTOR: Ing. MONTEROS, Edgar.**

**Ibarra, JUNIO DEL 2012**

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Curtiembre de cuero, se la efectuó a través de una investigación bibliográfica y de campo aplicadas en los siete capítulos de su contenido, como resultados obtenidos una vez realizado el Diagnóstico Técnico se logro identificar los riesgos, oportunidades y competencia ante la creación de una empresa de curtiembre de cuero. Por otro lado se planteo un Marco Teórico, mismo que es el fundamento Teórico científico de este estudio de factibilidad con el que se determinó a través de su información, los parámetros necesarios para sacar adelante el proyecto propuesto. El Estudio de Mercado capítulo importante de esta investigación, con el se determinó la pre factibilidad del proyecto y la aceptación del producto a brindar. En el Estudio Técnico se efectuó el análisis de factores para determinar la ubicación, capacidad de producción, requerimientos de mano de obra, materia prima, materiales, insumos y equipos tecnológicos que la empresa necesita para el inicio de su actividad económica. La información obtenida del Estudio Financiero determinó la rentabilidad del proyecto, a través del cálculo de indicadores financieros. Con la Estructura Organizacional, se planteó y formuló como estarán organizados los niveles jerárquicos, base legal, razón social y estrategias de mercado. Por último el capítulo de los Impactos analizó el efecto que este proyecto generará en su trayectoria.

## **SUMMARY**

The feasibility study to create a Companyproducer and marketer of tanning leather, was conducted through a literature search and field applied in the seven chapters of its contents, after the technical diagnosis we can determine the risks, opportunities and competition to the creation of an tanning leather. On the other hand was raised a scientific theoretical frame of this feasibility study which we determine through your information, the parameters needed to proceed with the proposed project. The market research section of this research, with the pre determined project feasibility and acceptability of the product or service to be provided. Within the Technical Study was carried out the analysis of factors for determining the location, production capacity, labor requirements, raw materials, inputs and technological equipment the company needs to start his business.

Information obtained from the Financial Survey determined the profitability of the project, through the calculation of financial indicators. With the Organizational structure is proposed and formulated as hierarchical levels will be organized, legal basis, corporate and strategies to implement.

## AUTORÍA

Yo, Robinson Andrés Hernández Viracocha portador de la cédula de ciudadanía Nro.100299207-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

.....  
Sr. Robinson Hernández  
C.C. 100299207-9

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Robinson Andrés Hernández Viracocha para optar por el Título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”**, considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 12 días del mes junio del 2012.

.....

Ing. Edgar Monteros. MBA

C.C.

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Robinson Andrés Hernández Viracocha, con cédula de identidad N° 100299207-9, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERO COMERCIAL. En la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

f).....

AUTOR:

C. C.:

Ibarra, 2012

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100299207-9	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Robinson Andrés Hernández Viracocha	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Cotacachi	
<b>EMAIL:</b>	robynkrj@hotmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062916093	084420133

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”</b>
<b>AUTOR :</b>	Robinson Hernández
<b>FECHA:</b>	12/06/2012
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO COMERCIAL
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Edgar Monteros. MBA

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Robinson Andrés Hernández Viracocha, con cédula de identidad Nro.100299207-9, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de junio del 2012

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....

(Firma).....

Nombre: Robinson Hernández

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

C.C.: 100299207-9

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

---



## DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí

A mis abuelos y tíos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

*Robinson Hernández.*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por llevarme siempre a su lado, por brindarme una nueva oportunidad de vida por enseñarme y guiarme por el camino del bien.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades y eso fue un pilar fundamental para seguir adelante.

Mi agradecimiento a todos mis profesores quienes supieron compartir sus conocimientos, experiencias y consejos; y de manera especial al Ing. Edgar Monteros por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

*Robinson Hernández.*

## PRESENTACIÓN

El presente **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CURTIEMBRE DE CUERO DE GANADO VACUNO EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”**, se encuentra conformado de siete capítulos los cuales se explican a continuación.

El Diagnostico Técnico Situacional determinó riesgos y oportunidades ante la creación de esta empresa productora y comercializadora de curtiembre de cuero, para ello se determinó la unidad de análisis que en este caso fue la ciudad de Cotacachi, a través de la población económicamente activa, a quien se planteó la encuesta con la finalidad de lograr los resultados pertinentes.

El Marco Teórico se desarrollo a través de una investigación bibliográfica la cual se obtuvo de libros, revistas e internet, mismos que se convirtieron en el fundamento teórico científico de este proyecto.

El Estudio de Mercado se lo realizó aplicando la investigación de campo, en donde se identificó la demanda insatisfecha que existe en el mercado para este producto.

El Estudio Técnico es el análisis de factores determinantes para la determinación de la ubicación, capacidad de producción, requerimientos de Mano de Obra, Materia Prima, Materiales, Insumos y Equipos Tecnológicos que la empresa necesita para el inicio de su actividad económica.

El Estudio Financiero se lo realizó empleando fórmulas financieras como el TIR, EL VAN, PUNTO DE EQUILIBRIO, mismas que determinaron la rentabilidad o pérdida del proyecto.

Con la Estructura Organizacional se planteó como va a estar conformados la empresa, sus empleados y los cargos que ocuparan, así como valores, principios y estrategias con las cuales se enfrentará a la competencia.

Se analizaron las variables de más relevancia, mismas que se convirtieron en los impactos que el proyecto genere en su aplicación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Portada.....	i
Resumen ejecutivo.....	ii
Summary.....	iii
Autoría.....	iv
Certificación del Tutor.....	v
Cesión de derechos.....	vi
Identificación de la obra.....	vii
Autorización de uso de la Universidad.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	x
Presentación.....	xi
Índice de contenidos.....	xiii
Índice de Cuadros.....	xxi
Índice de Tablas.....	xxii
Índice de gráficos.....	xxiii

## CAPÍTULO I

### 1. Diagnóstico Técnico Situacional.

Antecedentes	01
Objetivos del diagnóstico técnico Institucional	02
Objetivo General del diagnostico	
Variables diagnósticas	
Indicadores o sub – aspectos	03
Antecedentes socio económicos	
Cadena de productos de cuero	
Competitividad sistémica	
Aspectos técnicos y Administrativos	
Matriz de relación	04
Población o Universo	07
Población y Muestra	

Diseño e instrumentos	08
Información secundaria	
Tabulación y procesamiento de la investigación	
Aliados	27
Oponentes	28
Oportunidades	29
Riesgos	
Identificación de la oportunidad de inversión	30
Problema Diagnostico	31

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. La curtiembre de cuero**

Antecedentes	32
Definición de curtiembre	33
Pieles	34
Importancia de la piel	
Técnicas modernas en el tratamiento de las pieles	
Historia e Industria del cuero	37
Artesanos	39
A quienes se considera artesanos	
Maestro de taller, para ser maestro de taller se requiere	
Artesano autónomo	40
Operario	
Facultades de los artesanos y aprendices	
Título de maestro de taller	
Pasos del proceso para la obtención del cuero	
La Empresa	44
Definición	
Definición de Empresa	

Clasificación de las Empresas	45
Administración de Empresas	46
Definición	47
Principios o procesos de la administración	
La Microempresa	49
Características de la Microempresa	
Clasificación de las Microempresas	50
Producción	
Comercio	
Servicios	
Requisitos para el funcionamiento de una Microempresa	51
Marco Legal	
Normativa	
Registro Sanitario	
Fundamentos de Mercado	52
Estudio de Mercado	
Mercado Meta	53
Definición de Mercado	
La Demanda	54
Clasificación de la Demanda	
De acuerdo con su probabilidad	55
De acuerdo con los consumidores o usuarios inmediatos	
La Demanda en el Estudio de Mercado	
Demanda Insatisfecha	
Demanda por sustitución	
La Oferta	56
Análisis de la oferta Actual	
Características del mercado	
Pronostico de la oferta	57
Plan de Mercadeo	
Fundamentos Técnicos	58
Localización Óptima del Proyecto	

Macrolización	
Microlización	59
Diagrama Bloque	
Flujo grama	60
Flujo grama Operativo	
Aspectos Organizacionales	
Administración Estratégica	
Misión	61
Visión	62
Organigrama Estructural	
Fundamentos Financieros	
Inversión	
Inversión Fija	63
Inversión Diferida	
Inversión Variable	64
Estados Financieros	
Estado de Situación Inicial	65
Estado de Resultados	66
Estado de Flujo de Caja	67
Evaluación de la Inversión	
Tasa interna de retorno	68
Beneficio Costo	69
Periodo de Recuperación de la Inversión	70
Punto de Equilibrio	71
Sensibilidad del Proyecto	
Riesgos	
Impactos	72



## **CAPÍTULO III**

### **3 ESTUDIO DE MERCADO**

Antecedentes	73
Descripción del producto	74
Análisis de la Oferta	77
Oferta Histórica	
Comportamiento de la oferta actual	
Proyección de la Oferta	78
Análisis de la Demanda	79
Comportamiento de la Demanda actual	80
Proyección de la Demanda	
Balance de la Oferta - Demanda y Demanda Insatisfecha	81
Análisis de Precios	82
Análisis de la Competencia	83
Conclusiones del Estudio de Mercado	84

## **CAPÍTULO IV**

### **4 Estudio Técnico**

Antecedentes	86
Macro localización	87

Micro localización	89
Localización de la Planta de Producción	
Características del sector	90
Diseño de Instalaciones	91
Distribución de la Planta	
Tamaño del Proyecto	94
Factores Determinantes	
Mercado	
Determinantes de la Capacidad de Producción	
Determinación de la maquinaria para la producción	95
Proceso de Producción	96
El Proceso	97
Capacidad de Endeudamiento y Pago de la Deuda	98
Optimización del Tamaño del Proyecto	99
Inversión	
División de la maquinaria y equipo	100
Maquinaria para la curtiembre	
Equipo de computación y Oficina	
Materiales y suministros de oficina	101
Muebles y Enseres	
Activos Fijos	

Talento Humano	102
Personal Administrativo y Operativo	

## **CAPÍTULO V.**

### **5 Capítulo Financiero**

Estudio Económico Financiero	103
Presupuesto de Inversión	
Estructura de la Inversión	104
Inversiones del Fijas	
Especificaciones de Maquinaria del Proyecto	107
Depreciación de Bienes de Larga Duración	109
Estructura del Financiamiento del Proyecto	111
Amortización	
Ingresos	114
Egresos	115
Costos de Producción	116
Costos de Distribución	121
Flujo de Efectivo o Caja	124
Estados Financieros Proforma	126
Estados de Situación Financiera	127
Estado de Resultados	128
Indicadores de Evaluación Financiera	129

Periodo de recuperación de la inversión	133
Punto de Equilibrio	134

## **CAPÍTULO VI**

### **6 Estudio Organizacional**

Nombre de la Empresa	136
Slogan	138
Logotipo	
Base Legal	139
Formación de la Compañía	
Aspecto Legal para la Formación de la Compañía	140
Requisitos de Funcionamiento	143
Obtención del RUC para personas Jurídicas	
Requisitos (Patentes Municipales)	144
Requisitos para permisos Bomberos	
Requisitos Permisos de Salud Pública	
Visión	145
Misión	
Objetivos	146
Políticas	147
Estructura Orgánica	149
Organigrama Estructural	150

Clasificación del Puesto y Funciones	151
Estrategias de Producción	161
Prioridades Competitivas	162
Priorización de Objetivos	163
Priorización de Políticas	164
Áreas Claves de Decisión	165
Proceso de Producción	170
Estrategias de Comercialización	172
Selección de Canales de Comercialización	
Presentación y Calidad del Producto	175
Producto	
Precio	176
Plaza	177
Publicidad y Promoción	178

## **CAPÍTULO VII**

### **IMPACTOS**

#### **7 Análisis de Impactos**

Análisis de Impactos	180
Impactos	181

Impacto Social	
Impacto Económico	182
Impacto Ambiental	183
Impacto Empresarial	184
Conclusiones y Recomendaciones	185

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1 Matriz de relación	4
Cuadro N° 2 Tipos de productos	76
Cuadro N° 3. Gestión de calidad	166
Cuadro N° 4. Gestión y Organización	168
Cuadro N° 5. Tipos de Productos	174

### **ÍNDICE DE TABLAS.**

Tabla N° 1 Cuero actividad económica	9
Tabla N° 2 Personal calificado	10
Tabla N° 3 Recibido capacitación	11
Tabla N° 4 Proveedores	12
Tabla N° 5 Costos manufacturas	13
Tabla N° 6 Afectación ambiental.	14
Tabla N° 7 Venta artesanías	15
Tabla N° 8 Producción y época	16

Tabla N° 9 Años en curtiembre	17
Tabla N° 10 Tipo de Producción	18
Tabla N° 11 Proveedor de pieles	19
Tabla N° 12 Productos para curtir	20
Tabla N° 13 Comercialización	21
Tabla N° 14 Técnica de curtido	22
Tabla N° 15 No. Microempresas	23
Tabla N° 16 Contaminación y curtiembre	24
Tabla N° 17 Actividad rentable	25
Tabla N° 18 Desarrollo curtiembre	26
Tabla N° 19 Comportamiento histórico de la oferta	77
Tabla N° 20 Fórmula y oferta proyectada de cuero procesado	78
Tabla N° 21 Comportamiento histórico de la demanda	79
Tabla N° 22 Fórmula y demanda proyectada del cuero procesado	81
Tabla N° 23 Demanda Insatisfecha	82
Tabla N° 24 Tabla de precios	86
Tabla N° 25 Características del sector	90
Tabla N° 26 Productos Demandados	94
Tabla N° 27 Estructura de la demanda de pieles para el proyecto	95
Tabla N° 28 Datos base	96
Tabla N° 29 Cobertura de la demanda/año	98
Tabla N° 30 Financiamiento	99
Tabla N° 31 Maquinaria	100
Tabla N° 32 Equipo de oficina	100
Tabla N° 33 Materiales de oficina	101
Tabla N° 34 Muebles y enseres	101
Tabla N° 35 Activos Fijos	101
Tabla N° 36 Estructura de la Inversión	104
Tabla N° 37 Requerimiento del terreno y obra civil	104
Tabla N° 38 Requerimiento Maquinaria y Herramienta	105
Tabla N° 39 Requerimiento Equipo de oficina	106
Tabla N° 40 Requerimiento muebles y enseres	106

Tabla N° 41 Requerimiento de vehículo	107
Tabla N° 42 Requerimiento equipo de computación	107
Tabla N° 43 Especificaciones técnicas de la maquinaria	108
Tabla N° 44 Depreciación	109
Tabla N° 45 Depreciación Activos Fijos	110
Tabla N° 46 Financiamiento proyecto	111
Tabla N° 47 Amortización del capital prestado	112
Tabla N° 48 Ingresos ventas	114
Tabla N° 49 Egresos del proyecto	115
Tabla N° 50 Proyecto de egresos de proyecto	116
Tabla N° 51 Materia Prima directa	117
Tabla N° 52 Proyección materia prima directa	117
Tabla N° 53 Materia Prima Indirecta	118
Tabla N° 54 Proyección Materia prima indirecta	118
Tabla N° 55 Gastos de mano de obra	119
Tabla N° 56 Proyección costos manos directa	119
Tabla N° 57 Gastos manos obra indirecta	120
Tabla N° 58 proyección de costos de obra indirecta	120
Tabla N° 59 Gastos de mano de obra	121
Tabla N° 60 Proyección gastos mano de obra Administrativa	121
Tabla N° 61 Gastos administrativos operativos	122
Tabla N° 62 Proyección Gestión Administrativa Operativa	122
Tabla N° 63 Gastos de Constitución	123
Tabla N° 64 Proyección Gastos de ventas	123
Tabla N° 65 Gastos Financieros	124
Tabla N° 66 Proyección de gastos Financieros	124
Tabla N° 67 Estado de flujo de efectivo	125
Tabla N° 68 Estado de flujo de efectivo proyectado	126
Tabla N° 69 Estado de situación Financiera	127
Tabla N° 70 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	128
Tabla N° 71 Costo de Oportunidad	129
Tabla N° 72 Tasa de Redescuento Medio	129



Tabla N° 73 Flujos Netos Actualizados	130
Tabla N° 74 VAN con tasa Inferior	131
Tabla N° 75 VAN con tasa superior	132
Tabla N° 76 Periodo de recuperación de la inversión	133
Tabla N° 77 Punto de Equilibrio	134
Tabla N° 78 Punto de Equilibrio Gráfico	135
Tabla N° 79 Punto de Equilibrio proyectado	135
Tabla N° 80 Escala de Evaluación	180
Tabla N° 81 Impacto Social	181
Tabla N° 82 Impacto Económico	182
Tabla N° 83 Impacto Ambiental	183
Tabla N° 84 Impacto Empresarial	184
Tabla N°85 Impacto General	185

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

Gráfico N° 1. Cuero actividad económica	9
Gráfico N° 2 Personal calificado	10
Gráfico N° 3 Recibido capacitación	11
Gráfico N° 4. Proveedores	12
Gráfico N° 5.Costos manufacturas	13
Gráfico N° 6.Afectación ambiental	14
Gráfico N° 7.Venta artesanías	15
Gráfico N° 8. Producción y época	16
Gráfico N° 9.Años en curtiembre	17
Gráfico N° 10 Tipo de Producción	18
Gráfico N° 11 proveedor de pieles	19
Gráfico N° 12. Productos para curtir	20
Gráfico N° 13 Comercialización	21
Gráfico N° 14Técnica de curtido	22
Gráfico N° 15.No. Trabajadores	23

Gráfico N° 16 Contaminación y curtiembre	24
Gráfico N° 17 Actividad rentable	25
Gráfico N° 18 Desarrollo curtiembre	26
Gráfico N° 19 Mapa de Cotacachi	88
Gráfico N° 20 Croquis	90
Gráfico N° 21. Plano Arquitectónico	92
Gráfico N° 22. Distribución de la planta	93
Gráfico N° 23 Flujo grama de proceso	97
Gráfico N° 24 Nombre de la Empresa	137
Gráfico N° 25. Organigrama	150
Gráfico N° 26 Prioridades Visión, Misión Empresarial	162
Gráfico N° 27. Priorización Objetivos, Empresa	163
Gráfico N° 28. Priorización Políticas, Empresa	164
Gráfico N° 29: Decisiones Estructurales	165
Gráfico N° 30. Producción Empresarial	166
Gráfico N° 31. Fuerza Laboral	167
Gráfico N° 32. Planificación y Control de la Producción	168
Gráfico N° 33. Desarrollo de Nuevos Productos	169
Gráfico N° 34. Proceso Curtido	170
Gráfico N° 35. Proceso de Producción Limpia	171
Gráfico N° 36. Canal de Distribución Directo	173
Gráfico N° 37. Canal de Distribución de un Nivel	173
Gráfico N° 38. Canal de Distribución de dos Niveles	174
Gráfico N° 39. Presentación del Producto	175
Gráfico N° 40. Precios	177

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL.**

#### **1.1 Antecedentes.**

El cantón Cotacachi, se caracteriza por la elaboración de manufacturas de cuero, habilidad indiscutible que por tradición ha estado siempre presente como parte de su cultura, pero a pesar de su ancestral trayectoria no ha logrado industrializarse, lo que ha determinado costos elevados de los productos, al tener que traer la materia prima de otros lugares del país donde la curtiembre ha logrado un desarrollo técnico significativo, el mismo que no se ha cristalizado en Cotacachi y se determina como empírico, lento y poco rentable, generando esto una gran dependencia para los artesanos del sector que no ven otra forma de ganarse sus sustento diario.

La confección de los artículos de cuero en el cantón depende de la adquisición de varios insumos, empezando por el principal que es el cuero, que proviene en un 73% del mercado nacional (Tungurahua o Cuenca principalmente) y el 27% del cuero restante se lo trae desde Colombia. Los demás insumos tales como herrajes, fondos, cuerdas, cierres, entre otros, son de industria nacional como importados.

A criterio de los fabricantes esta actividad enfrenta problemas relacionados principalmente con calidad, precio y sobreoferta.

El establecimiento de una empresa productora y comercializadora de cuero de bovinos en el cantón Cotacachi permitirá genera puestos de trabajo con talento humano calificado, permitirá el desarrollo del sector pecuario mediante la crianza de animales bovinos para proveer de materia prima (pieles) a la empresa de manufactura del cuero, potencializando la zona de Intag en donde se desarrolló favorablemente

esta actividad productiva, fortaleciendo así los diferentes eslabones de la cadena productiva del cuero.

## **1.2 Objetivos del diagnóstico técnico Institucional.**

### **1.2.1 Objetivo General del diagnostico**

- Realizar un diagnóstico situacional para determinar las características generales de la producción de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi.

### **1.2.2 Objetivos específicos del diagnóstico.**

- Establecer los **antecedentes socio económicos** del Cantón Cotacachi y de su entorno competitivo.
- Identificar la estructuración actual de la **cadena de productos de cuero** en la región y país.
- Determinar los componentes de **competitividad sistémica** que tendría el emprendimiento a instalarse.
- Determinar **aspectos técnicos y administrativos** de la empresa a implantarse.
- Diseñar el **Plan de Marketing y comunicación** de los productos de la empresa.

## **1.3 Variables diagnósticas.**

- Antecedentes socio económicos.
- Cadena de productos de cuero.
- Competitividad sistémica.
- Aspectos técnicos y administrativos.
- Plan de Marketing y comunicación.

## **1.4 Indicadores o sub – aspectos.**

Los indicadores para cada una de las variables del diagnóstico se detallan a continuación.

### **1.4.1 Antecedentes socio económicos**

- 1.4.1.1 Ubicación.
- 1.4.1.2 Límites cantonales.
- 1.4.1.3 División Territorial.
- 1.4.1.4 Estructura poblacional.
- 1.4.1.5 Actividades Económicas.

### **1.4.2 Cadena de productos de cuero**

- 1.4.2.1 Provisión de Insumos.
- 1.4.2.2 Talleres artesanales.
- 1.4.2.3 Productos.
- 1.4.2.4 Comercialización de productos.
- 1.4.2.5 Precios.
- 1.4.2.6 Costos del servicio.

### **1.4.3 Competitividad sistémica**

- 1.4.3.1 Nivel macroeconómico.
- 1.4.3.2 Nivel microeconómico.
- 1.4.3.3 Nivel meso económico.
- 1.4.3.4 Nivel meta económico.

### **1.4.4 Aspectos técnicos y Administrativos**

- 1.4.4.1 Gerencia.
- 1.4.4.2 Mercadeo y comercialización.
- 1.4.4.3 Secretaria y Contadora.
- 1.4.4.4 Jefatura de producción.
- 1.4.4.5 Operadores.

### **1.5 Matriz de relación.**

La matriz de relación nos permitió guiar el proceso de investigación como se la detalla en el siguiente

**Cuadro N° 1 Matriz de relación.**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICA DE RECOLECCION	FUENTES DE INFORMACION
Establecer los <b>antecedentes socio económico, productivo</b> del cuero en Cotacachi y del entorno competitivo.	ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS	Ubicación. Límites cantonales División territorial Estructura poblacional Actividades económicas	Revisión Bibliográfica	Plan de Desarrollo Económico Sustentable del cantón Cotacachi. (PDES). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón. (PDOT).
Identificar la estructuración actual de la cadena de productos de cuero en la región y país.	CADENA DE PRODUCTOS DE CUERO	Provisión de insumos Talleres artesanales Productos Comercialización de los productos Precios Costo del servicio	Encuestas	Encuestas
Determinar los componentes de competitividad sistémica que tendría el emprendimiento a instalarse.	COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	Nivel macroeconómico marco jurídico  Nivel microeconómico Los productos El proceso  Nivel meso económico Agua para consumo humano Alcantarillado Recolección de Desechos	Revisión Bibliográfica  Revisión Bibliográfica Encuestas Encuestas	Leyes vigentes  Centro Latinoamericano de Desarrollo Local, (CELADEL).

		<p>Sólidos</p> <p>Redes de vialidad y transporte. Transporte de bienes. Sistemas de conectividad Sistemas de energía</p> <p>Nivel meta económico Capacidad de pensar estratégicamente Capacidad de concertar y articular actores</p>	<p>Revisión Bibliográfica Encuestas Encuestas</p> <p>Revisión Bibliográfica Encuestas</p>	<p>PDES PDOT</p> <p>CELADEL PDES PDOT</p>
Determinar aspectos técnicos y administrativos de la empresa a implantarse.	ASPECTOS TÉCNICOS - ADMINISTRATIVOS	<p>Gerencia</p> <p>Mercadeo y Comercialización</p> <p>Secretaría – Contadora</p> <p>Jefatura de Producción</p> <p>Operadores</p>	<p>Revisión Bibliográfica Encuestas</p>	<p>CELADEL PDES PDOT</p>
Diseñar el Plan de Marketing y comunicación de los productos de la empresa.	PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.			

Elaborado por: El Autor de la investigación.



## **1.6 Población o Universo.**

El cantón tiene una población total de 44.772 habitantes, de los cuales el 74% se los puede considerar como población rural, considerando a la zona subtropical de Intag como eminentemente rural.

La ciudad de Cotacachi, considerando el sector urbano y rural de influencia, tiene 14.323 habitantes, siendo la segunda zona más poblada del cantón.

La zona subtropical de Intag tiene 17.461 habitantes, siendo la zona de mayor población del cantón, la parroquia Quiroga cuenta con 7.016 habitantes, ocupando el tercer lugar en densidad poblacional, la parroquia Imantag tiene 5.972 habitantes, con una fuerte presencia de población rural.

Según el registro de patentes municipal del año 2010 existe un total de 529 establecimientos que se encuentran registrados. Un 18% es decir uno de cada cinco establecimientos, se encuentran ubicados en la manufactura y artesanía, lo que evidencia que esta es una de las actividades económicas relevantes del cantón Cotacachi dada por la manufactura y artesanía del cuero, que inclusive se constituye en una actividad que aporta a la manufactura a nivel provincial.

## **1.7 Población y Muestra.**

La población meta que se tomará para el estudio es de 87 almacenes y 5 tenerías, que suman 92 involucrados o miembros del Universo, según las patentes emitidas por el Gobierno Municipal del cantón Santa Ana de Cotacachi; por tanto, las encuestas serán aplicadas a todo el universo, sin considerar la determinación de una muestra.

## **1.8 Diseño e instrumentos.**

La presente investigación se realizó en base a la aplicación de las siguientes técnicas de campo para la recolección de información primaria:

- a) Encuesta.- Esta técnica nos permitió recopilar la información de los propietarios de tenerías, almacenes y dueños de talleres dedicados a la producción de manufacturas de cuero.
- b) Observación Directa.- Consistió en la visita “in situ” a las tenería de las familias Hidalgo y Caiza talleres y almacenes ubicados en la calle comercial 10 de agosto.
- c) Entrevistas.- A los propietarios de las tenerías locales, a funcionarios municipales encargados de la emisión de patentes, informantes claves, dirigentes de asociaciones de productores.

### **1.8.1 Información secundaria.**

La presente investigación se sustentó en la recolección de información secundaria sistematizada de libros, folletos, internet, publicaciones, opinión de expertos.

### **1.8.2. Tabulación y procesamiento de la investigación.**

La tabulación y sistematización de la investigación se inserta en los cuadros siguientes:

## Encuesta dirigida a los Propietarios de Almacenes y Talleres de Cuero.

1. ¿Considera usted que las manufacturas de cuero representan una de las actividades económicas más importantes de Cotacachi?

**Tabla N° 1.**

<b>Cuero económica actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	33	38%
NO	18	20%
EN PARTE	36	42%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 1.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis:**

El resultado de la encuesta señala que las manufacturas de cuero en parte son la actividad económica más importante considerando que Cotacachi ha crecido por su actividad turística y justamente por sus productos en cuero, además refleja que en verdad es una de las más importantes.

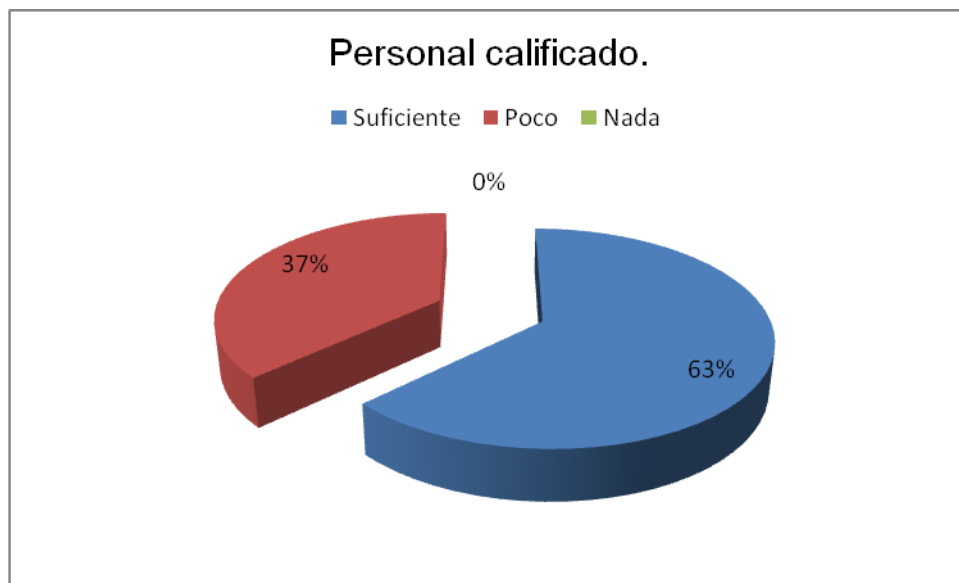
2. ¿En Cotacachi, existe suficiente personal calificado para trabajar en las manufacturas del cuero?

**Tabla N° 2**

<b>Personal calificado.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Suficiente	55	63%
Poco	32	37%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N°2.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.**

El resultado demuestra que la mayoría de los encuestados consideran que actualmente si existe suficiente personal calificado que trabaja en la confección de artículos de cuero. Vale la pena señalar que como resultado de la buena calidad de la mano de obra se obtiene productos de buen acabado y de reconocimiento de quienes visitan Cotacachi.

3. ¿Ha recibido cursos de capacitación? Si su respuesta es positiva  
¿Qué tipo de cursos?

**Tabla N° 3**

Recibido capacitación	Cantidad	Porcentaje
SI	53	61%
NO	34	39%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**GráficoN°3.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.-**

El resultado de la encuesta demuestra que la mayoría de los artesanos que producen artículos de cuero si han realizado cursos de capacitación, dictados por la Sociedad de Artesanos previa la obtención del título artesanal y en otros casos han recibido cursos de ciertos organismos que se han preocupado de organizarlos como por ejemplo: diseño, confección de ropa, marroquinería, entre otros. Se observa que la capacitación relacionada con aspectos administrativos, financieros, contables, marketing ha sido muy escasa pero muy necesaria para el emprendimiento de los artesanos.

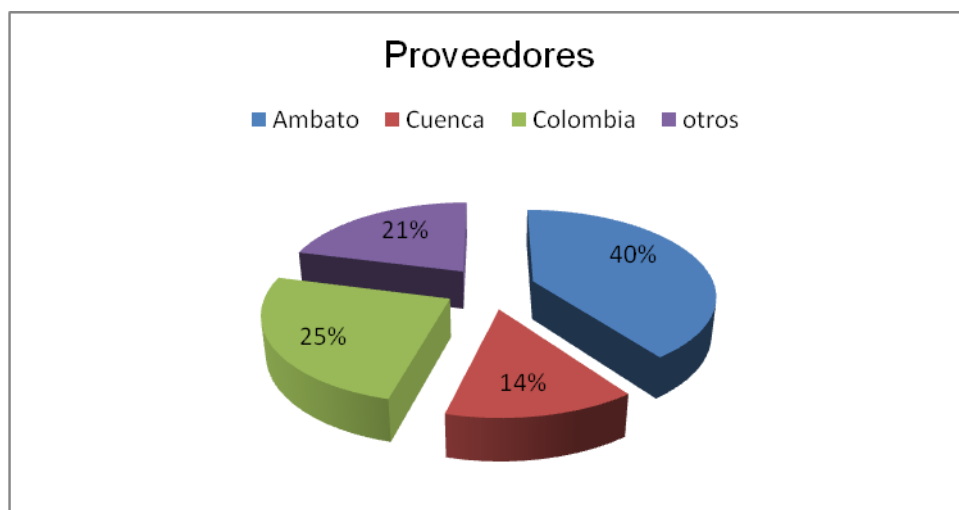
4. En relación a la materia prima, ¿sus proveedores son?

**Tabla N° 4.**

<b>Proveedores</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Porcentajes</b>
AMBATO	68	40%
CUENCA	23	14%
COLOMBIA	42	25%
OTROS	35	21%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 4.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.-**

Se observa que un buen número de artesanos trabaja con cuero de origen ambateño y colombiano. Vale la pena señalar que muchos artesanos ocupan cuero de más de un origen. El hecho que Cotacachi no cuente una tenería que permita abaratar costos, obliga a que los productos sean más costosos debido a los continuos incrementos del precio de esta materia prima por su traslado.

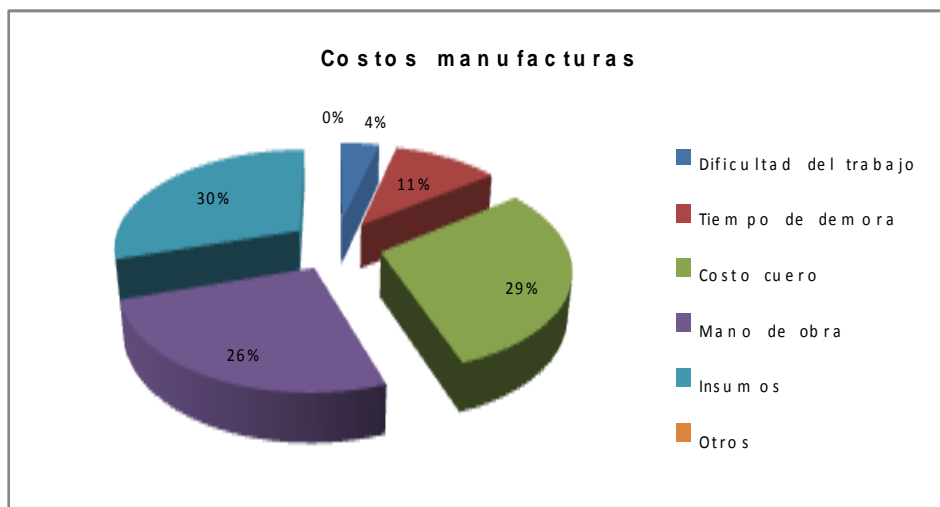
5. De los aspectos que se anotan a continuación seleccione los que Ud. considera para determinar los costos de las manufacturas que usted produce.

**Tabla N°5.**

Costos manufacturas.	Cantidad	Porcentaje
Dificultad del trabajo	12	4%
Tiempo de demora	32	11%
Costo cuero	87	30%
Mano de obra	78	26%
Insumos	87	30%
Otros	0	0%
TOTAL	296	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 5**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis:**

Los factores que influyen en el precio final del producto es el costo de la materia prima, los insumos y materiales indirectos. Otro factor importante lo constituye la mano de obra; y, finalmente el tiempo y la complejidad o laboriosidad en su elaboración.

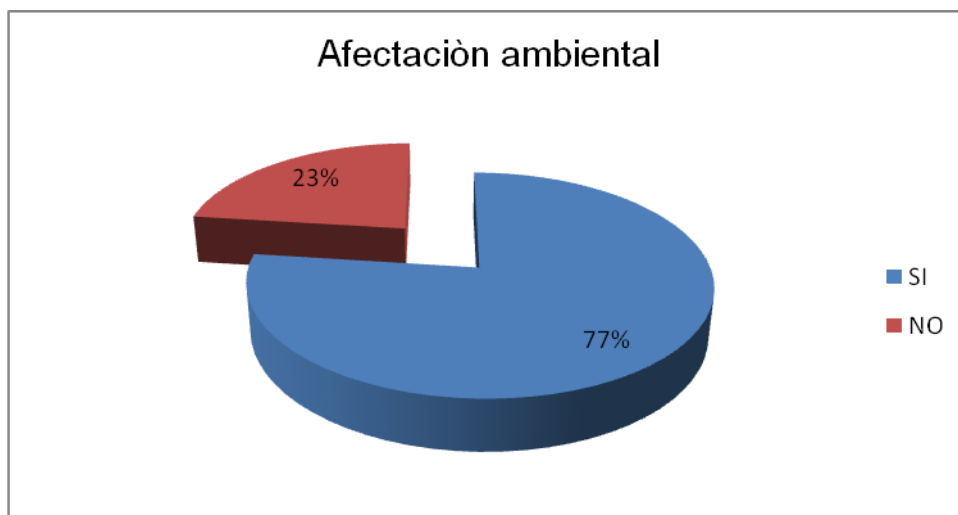
6. ¿Conoce Ud. si los desechos de su taller afectan al suelo y al ambiente?

**Tabla N°6.**

Afectación ambiental.	Cantidades	Porcentaje
SI	45	52%
NO	42	48%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 6.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis:**

En todos los talleres hay residuos de cuero, la mayor parte de artesanos desconoce si estos afectan al suelo o al ambiente. Lo que saben es que existe un botadero municipal en el cual va a parar los desperdicios. Hay opiniones en el sentido de que estos pedazos sirven de abono, pero hay personas que prefieren quemarlo lo cual afecta al medio ambiente.



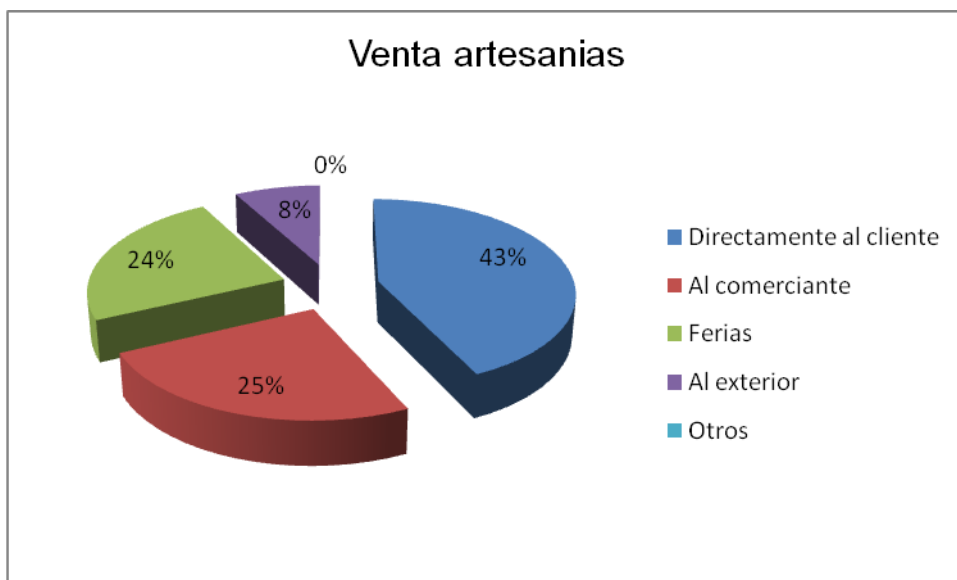
7. Las artesanías que usted elabora las vende a:

**Tabla Nº 7.**

<b>Venta artesanías.</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Porcentaje</b>
Directamente al cliente	87	43%
Al comerciante	52	25%
Ferias	49	24%
Al exterior	17	8%
Otros	0	0%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico Nº 7**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis:**

La mayoría de los artesanos tienen constituida su cadena de comercialización ya que ellos entregan en su totalidad los productos a sus clientes directos debido a que en Cotacachi existe el sector comercial para la venta, aunque en variados casos venden a comerciantes, en ferias y también se exporta.

8. ¿Produce mayor cantidad y variedad de productos en épocas especiales?

Si la respuesta es que si, favor especificar en qué época.

**Tabla N° 8.**

Producto y época	Cantidades	Porcentajes
SI	67	77%
NO	20	23%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Grafico N° 8.**



Fuente: Encuesta a propietarios de almacenes y talleres.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.**

La mejor época de venta señalada por los encuestados es que todo el año está en producción pero en fechas como semana santa, feriados, navidad. La afirmación de que todo el año es época de venta permite afirmar que el mercado local se encuentra posicionado el interior de una demanda permanente.

## Encuesta dirigida a los Propietarios de Tenerías en Cotacachi

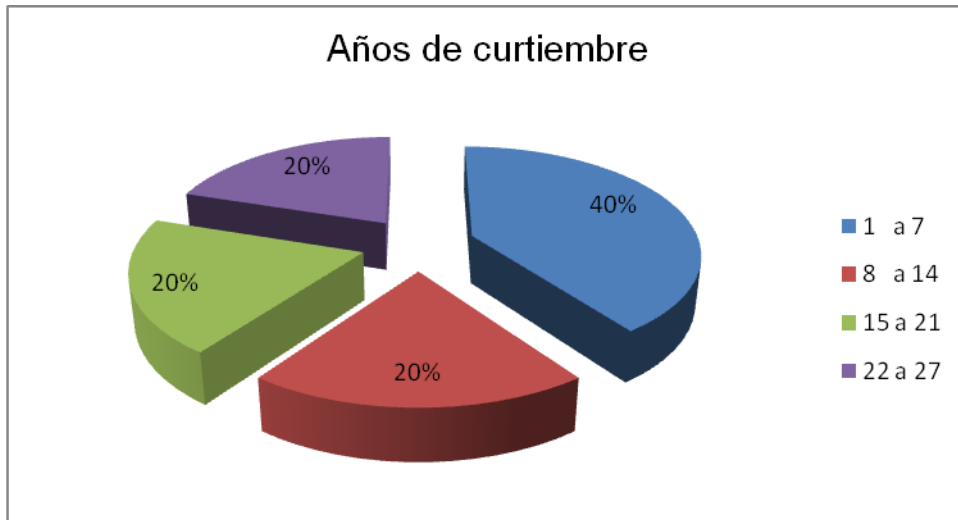
1.- ¿Cuánto tiempo usted trabaja en la curtiembre de pieles?

**Tabla Nº 9.**

Años en curtiembre.	Frecuencia	Porcentaje
1 a 7	2	40%
8 a 14	1	20%
15 a 21	1	20%
22 a 27	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Grafico Nº 9.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### Análisis.

De acuerdo a las tenerías existentes en Cotacachi se puede observar que no ha existido un incremento de empresas dedicadas a esta actividad económica, por tanto es una oportunidad aprovechar este mercado.

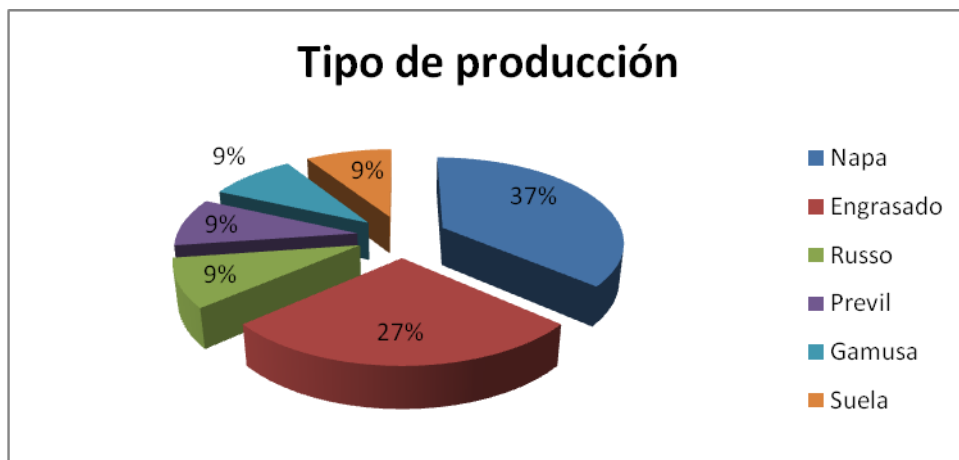
2.- ¿Qué tipo de pieles produce y porque?

**Tabla N° 10.**

Tipo de producción	Numero de fabricantes	Porcentaje
Napa.	4	80%
Engrasado.	3	60%
Ruso.	1	20%
Cristal.	1	20%
Gamuza.	1	20%
Suela.	1	20%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 10.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.**

Los microempresarios según los resultados obtenidos en la encuesta indican que la napa es la de mayor producción y que ninguna microempresa produce todos los tipos de cuero que se pueden ofertar en el mercado, debido a que se han perfeccionado en cierto tipo de producto, además cabe recalcar que debido a la maquinaria con la que trabajan se dificulta ampliar la oferta.

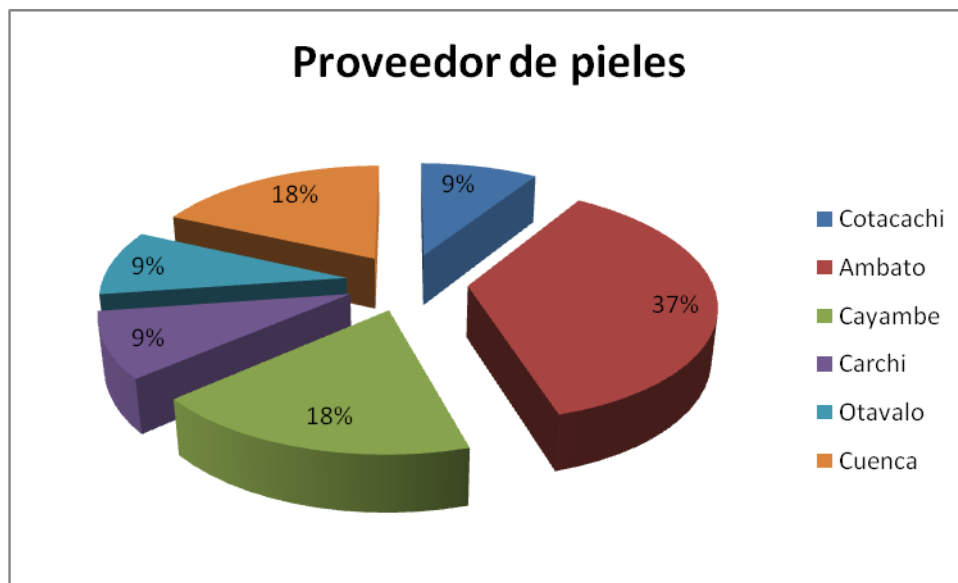
3.- ¿Donde consigue la materia prima para la curtiembre (pieles)?

**Tabla N° 11.**

<b>Proveedor de Pieles.</b>	<b>Microempresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Cotacachi	1	9%
Ambato	4	37%
Cayambe	2	18%
Carchi	1	9%
Otavalo	1	9%
Cuenca	2	18%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 11.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

### **Análisis.**

Según los resultados arrojados por las encuestas nos podemos dar cuenta que el mercado que abastece con mayor fuerza a los propietarios de las tenerías se encuentra en Ambato, los demás proveedores aportan con menor grado de materia prima.

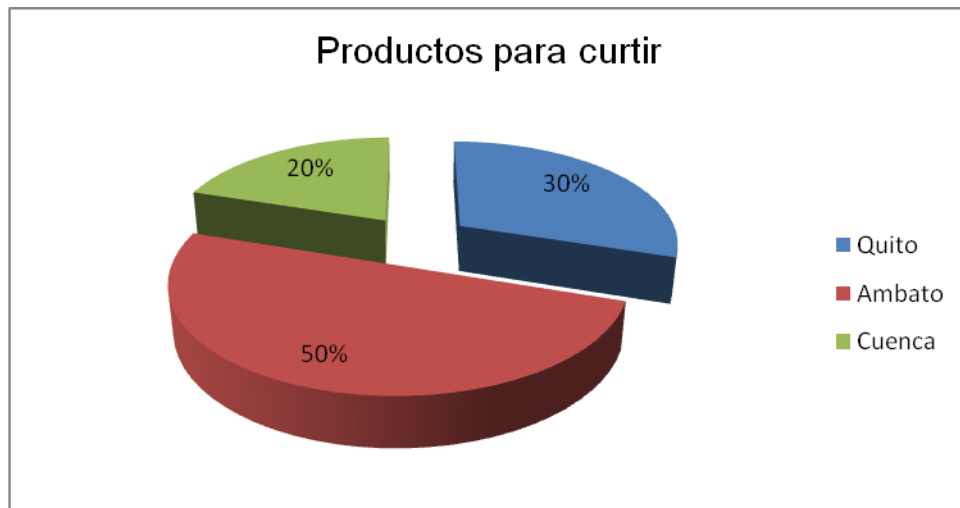
4.- ¿Donde consigue los materiales para la curtiembre de los diferentes tipos de pieles?

**Tabla N° 12.**

Productos para curtir.	No. Microempresas	Porcentajes
Quito	3	30%
Ambato	5	50%
Cuenca	2	20%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

**Gráfico N° 12.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

### **Análisis.**

Según en las tenerías en el cantón Cotacachi, después de haber realizados las encuestas nos podemos dar cuenta que Ambato es el proveedor mas significativo debido a que también es una ciudad referente en esta actividad económica.

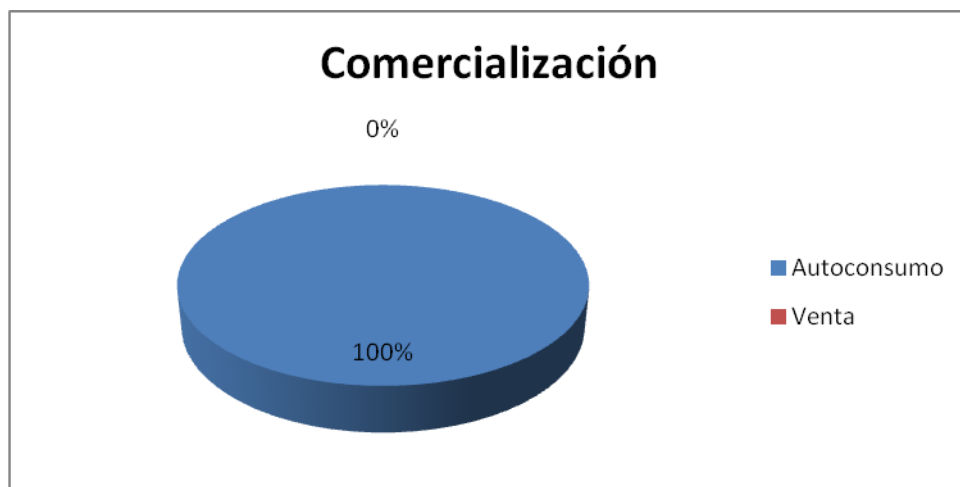
5.- ¿Donde comercializa los diferentes tipos de pieles?

**Tabla N° 13**

Comercialización.	No. Microempresas	Porcentajes
Autoconsumo	5	100
Venta	0	0

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

**Gráfico N° 13.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

### **Análisis.**

De las encuestas realizadas, nos arrojo unos resultados en el cual coinciden todas las tenerías que no venden sus productos debido a que ellos fabrican la materia prima para autoconsumo por que tienen sus propios almacenes en la calle 10 de agosto de la ciudad. En primera instancia hubo una tenería que se dedica a la comercialización de sus materias primas en el sector.

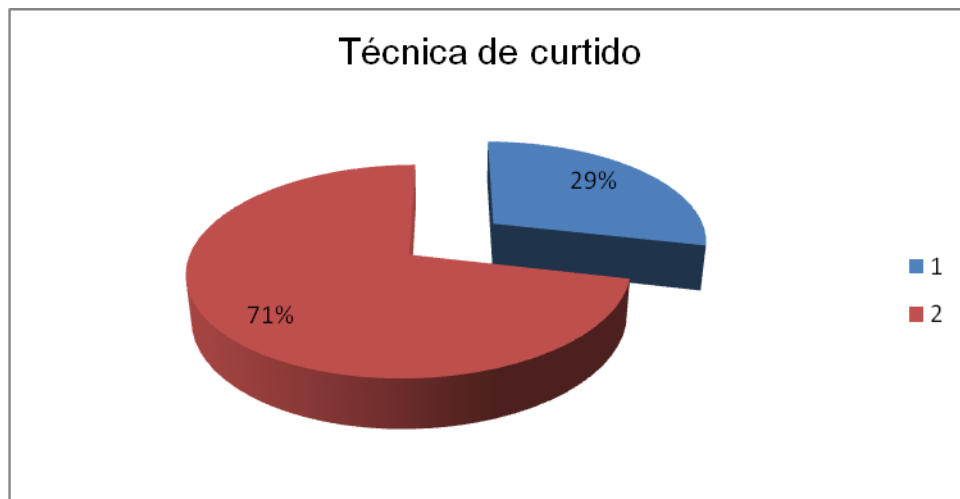
6.- ¿La técnica de curtiembre utilizada por usted es industrial o artesanal?

**Tabla N° 14**

Técnica de curtido	No. Microempresas	Porcentajes
Industrial.	4	80%
Artesanal.	1	20%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

**Gráfico N°14.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

### **Análisis.**

De las tenerías encuestadas la mayoría practica hoy en día la curtiembre de cuero de forma industrial gracias a la ayuda del avance de la tecnología, pero existe también la tenería artesanal la cual se la practica en tan solo una tenería que sigue con el método antiguo de curtir los cueros.



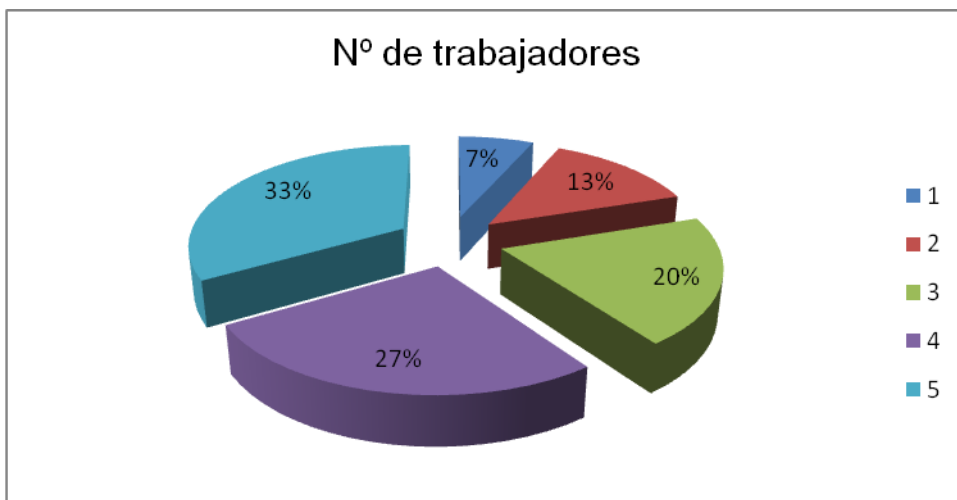
7.- ¿La curtiembre es una actividad para la cual usted requiere de cuantas personas?

**Tabla N° 15.**

No. Microempresas	No. Trabajadores	Porcentajes
1	2	13%
2	5	33%
3	3	20%
4	4	27%
5	1	7%

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

**Gráfico N° 15.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación

### **Análisis.**

De acuerdo a las tenerías encuestadas nos podemos dar cuenta que no existe mucho personal operario debido a que no fabrican para competir sino fabrican para su autoconsumo, tomando en cuenta que es un negocio familiar.

8.- ¿Conoce el grado de contaminación que produce la curtiembre?

**Tabla N° 16**

Contaminación y curtiembre	No. Microempresas.	Porcentajes
SI	5	100
NO	0	0

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 16.**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.**

De acuerdo a lo manifestado por los dueños de las tenerías, podemos identificar que están conscientes del grado de contaminación que produce las tenerías, por lo cual momentáneamente se encuentran construyendo pozo de tratamiento para que las aguas y los residuos sean tratados, y están a la espera de la reubicación por parte del GAD Municipal en el sector donde se construirá el parque industrial.

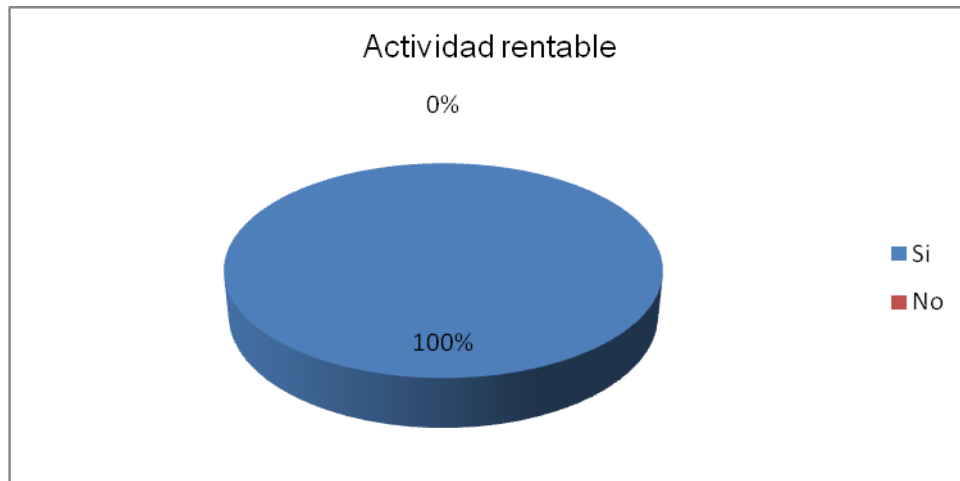
9.- ¿Considera usted que la curtiembre es una actividad rentable?

**Tabla N° 17**

Actividad rentable	No. Microempresas	Porcentajes
SI	5	100
NO	0	0

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

### **Análisis.**

Los dueños de las tenerías han expresado que esta actividad económica es muy rentable, debido a que su inversión en cuanto a materia prima es muy barata y ellos lo han evidenciado en la transformación de un producto terminado, empezando desde la transformación de la piel hasta llegar a su producto terminado que es el cuero, además hay que tomar en cuenta que la inversión para implantar una tenería moderna es muy costosa.

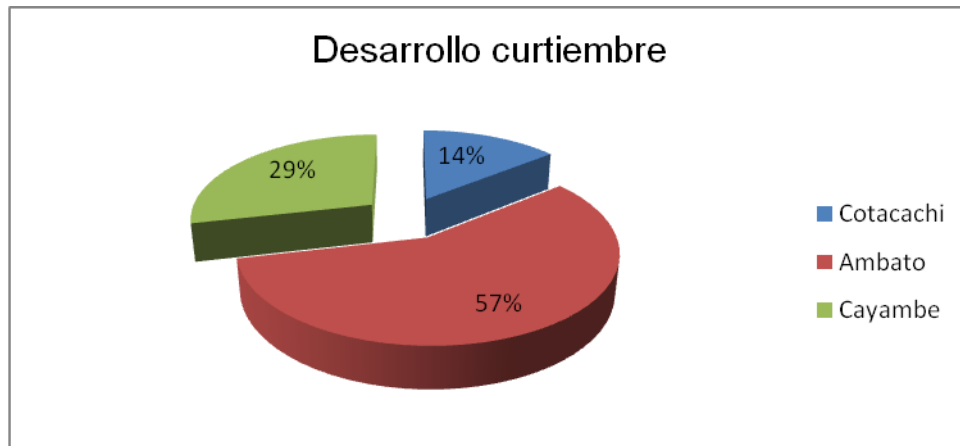
10.- ¿En nuestro país conoce usted en donde se desarrolla mayormente la curtiembre?

**Tabla N° 18**

<b>Desarrollo curtiembre</b>	<b>No. Microempresas</b>	<b>Porcentajes</b>
Ambato	5	71%
Cuenca	2	29%
Otros	0	0

Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Gráfico N°18**



Fuente: Encuesta a propietarios de tenerías en Cotacachi.  
Recopilado por; Autor de la investigación.

**Análisis.**

Todos los investigados coinciden en que Ambato es la matriz de las tenerías de cuero, ya que en esta ciudad se ha caracterizado por ser una industria del cuero la cual es reconocida a nivel regional, además en Ambato se encuentran ubicadas las tenerías modernas en infraestructura. También se debe manifestar que en la ciudad de Cuenca existen tenerías que se dedican a esta actividad económica.

### 1.8.3 Aliados

Para que la empresa Curtidora de cueros Imbabura logre un posicionamiento en el mercado productor y comercializador se ha de organizar un plan de acción que le permita alcanzar una ventaja competitiva razonable y el retorno significativo de la inversión en el largo plazo. Estas ventajas competitivas se consiguen a través de factores como: la eficiencia, eficacia, calidad, innovación, capacidad para satisfacer al cliente.

La superioridad de todo competidor es la destreza para obtener un mejor rendimiento que la competencia, pues el objetivo principal de la empresa es el rendimiento. En el presente proyecto se señalan los siguientes aliados o ventajas competitivas a considerarse.

- Cientes de que la Curtiembre Imbabura se genera con la finalidad de apoyar a los talleres y artesanos del cuero en la ciudad de Cotacachi, los primeros aliados serán justamente este grupo de personas que durante toda su vida han visto en la producción de artículos de cuero una posibilidad de vida, por lo que se espera obtener la mejor respuesta de ellos quienes en un 100% señalan las dificultades al tener que buscar la materia prima fuera del sector.
- Cotacachi es un centro turístico por naturaleza, sus características paisajísticas y culturales dan un marco especial para que la producción del cuero muy reconocido siga manteniéndose, los turista que visitan Cotacachi diariamente valoran y adquieren estos productos magistralmente elaborados.
- Los últimos tres años el gobierno local se ha empeñado en mostrar a la provincia al Ecuador y al mundo las posibilidades productivas en las que se destaca la producción de artículos de cuero, mediante la organización de ferias que han sido muy promocionadas y visitadas.

#### **1.8.4 Oponentes.**

Los aspectos negativos representan las desventajas u oponentes competitivos que toda empresa experimenta al momento de instalarse, así la competencia es uno de los primeros obstáculos por librar. La experiencia, mayor tecnología, mayor inversión un mercado ya tomado entre otras. Se exponen a continuación oponente o desventajas competitivas que tendría el Proyecto:

- Dentro del sector productor de manufacturas de cuero no existen empresas curtidoras que expendan el producto a talleres, pero si existen varios almacenes que lo distribuyen al por mayor y menor como Cuenca, Ambato y Colombia, e inclusive almacenes que venden de diversas comercializadoras quienes tienen una clientela establecida de años.
- En Cotacachi existen a parte de las cinco curtidoras conocidas otras que realizan esta actividad de manera muy artesanal y sin el cuidado necesario, por lo que se ha generado una especie de resistencia hacia esta labor, por la contaminación evidente en los ríos y los sitios aledaños a estas curtidoras.
- Muchos de los almacenes de la ciudad con el fin de evitarse el problema de tener un taller y trabajadores se han dedicado a traer productos ya elaborados de otros sectores como Quisapincha, Ambato, Cuenca e incluso de Colombia, lo que definitivamente afecta no solo a los otros almacenes, sino se echa por tierra la posibilidad de valorar el trabajo de cientos de artesanos que aspiran comercializar sus productos.

### **1.8.5 Oportunidades.**

Las oportunidades de crecer y posesionarse en el mercado, por parte de la empresa a crearse podrían identificarse en:

- Cotacachi ostenta un prestigio bien ganado en manufacturas de cuero, pues sus artesanos están muy capacitados para ofertar estos productos de altísima calidad.
- Existen un gran número de productores serios y amantes de su tradición que han logrado posicionar sus productos en centros comerciales de todo el país, lo que permite seguir manteniendo el nombre y la marca Cotacachi.
- El compromiso de muchos de los trabajadores del cuero ha permitido que la clientela de la provincia y Ecuador pueda hacer sus pedidos sobre medida, en modelos escogidos en tiempos establecidos y con alta responsabilidad.
- Al estar la empresa en el sector facilitará la compra en altas o pequeñas cantidades.
- Se trabajará con asociaciones o gremios de productores para mejorar costos y establecer sistemas de créditos adecuados.

### **1.8.6 Riesgos.**

Toda empresa tiene la posibilidad de un peligro (causa amenazadora de pérdida), existente durante un espacio determinado. En definitiva, son incidentes, factores negativos que las empresas están expuestas en sus procedimientos, estas pueden ser, el potencial de pérdidas que existen, asociados a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas, como estándares para garantizar el

funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto. Se determinan los siguientes riesgos:

- La organización administrativa de producción y comercialización pierda el verdadero sentido de su creación.
- Los procesos no cumplan con las expectativas de excelencia y calidad exigidas por los clientes
- La inversión estaría corriendo un riesgo peligroso si es que no se aplica todas las medidas administrativas, de gestión y financieras y de comercialización determinadas en el proyecto.
- La inestabilidad social, económica y política del Ecuador, hace que aumenten los precios en los productos. lo que desestabiliza el desarrollo económico del sistema económico del país.

### **1.9 Identificación de la Oportunidad de Inversión.**

Los resultados del Diagnóstico situacional y diagnóstico externo, establecen aspectos positivos para la implementación de una empresa de producción y comercialización de cuero curtido, en la ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura.” lo que garantiza condiciones necesarias para la ejecución del proyecto.



## **1.10 PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a lo establecido por los resultados de las encuestas practicadas a los productores y comerciantes de las manufacturas de cuero, podemos darnos cuenta el desinterés de las personas por aprender este arte, de la misma manera nos pudimos dar cuenta que el personal dedicado a esta actividad es el adecuado y suficiente para poder responder de acuerdo a la demanda de los consumidores, además sus proveedores son de distintas provincias; lo cual nos ayuda al enfoque de la situación actual del cantón Cotacachi y va conjuntamente con la propuesta establecida, sin embargo existen problemas en los diferentes aspectos como son un alto nivel de contaminación ambiental como resultado del proceso de la elaboración de los productos, debido a que existe un deficiente manejo de las aguas negras por lo que se ve reflejado la inexistencia de certificaciones INEN ISO, que garanticen la competitividad de los productos ofrecidos, también nos podemos dar cuenta que no existe alguna tenería con capacidad de producción que abastezca a los involucrados en esta investigación.

Por todo lo expuesto se concluye que el presente proyecto es viable, considerando que estas limitaciones señaladas van a ser abordadas con la “Creación de una empresa productora y comercializadora de curtiembre de cuero de ganado vacuno en el cantón Cotacachi”.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2 La Curtiembre de Cuero.

En las curtiembres o curtidurías se realiza el curtido que es el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero. Hay que quitar el pelo, curtirlas con los agentes de curtimiento y tinturarlas, para producir el cuero terminado. Las cuatro etapas del proceso de curtido de las pieles son: limpieza, curtido, re curtimiento y acabado.

#### 2.1 Antecedentes.

Según I. Mann 1961:

***Los cueros y las pieles constituyen la materia prima del curtido. Son tejidos animales constituidos por células antes vivas y por sus productos. Un cuero o piel tiene muchos tejidos. La obtención de un curtido lleva consigo separar los tejidos que no cabe convertir en curtido y tratar los demás de modo tal que el producto acabado posea las propiedades apetecidas. El cuero o la piel de los animales tienen una estructura sumamente compleja. El conocimiento de ésta y de las complicadas reacciones químicas y físicas y de los cambios biológicos que se operan dentro de la piel antes y durante el proceso de fabricación del curtido, pondrá al curtidor rural en condiciones de comprender y apreciar mejor el trabajo que lleva a cabo. (Pág. 7)***

Mann, I., explica que mientras más se conozca de los procesos químicos, físicos, biológicos, que se operan en la piel antes, en y después del curtido, el producto final, es decir el cuero curtido será de mejor calidad.

En relación a lo afirmado por el autor podemos mencionar que el desarrollo del sector curtiembre se debe a factores externos e internos entre los que podemos destacar la baja calidad de la materia prima nacional como consecuencia de las siguientes razones:

- El ganado es mayoritariamente de raza lechera, la que no presenta pieles de características adecuadas para el curtido.
- En los mataderos no se clasifica las pieles, lo que obliga a los curtidores a la compra “al barrer”, donde se adquiere buenos y malos cueros.
- La matanza se realiza en forma inadecuada, con un mal desuello, obteniéndose una materia prima de baja calidad.
- La crianza en potrero, el uso indiscriminado de la picana y los roces de los animales con los cercos de alambre púa, son prácticas que perjudican las pieles de los animales.

## 2.2 Definición de curtiembre.

I.Mann., 1961, define a la curtiembre de la siguiente manera:

***Se llama Curtición al arte o técnica de convertir cueros y pieles en curtidos. Estos son cueros o pieles de animales sometidos a un tratamiento tal, que los hace resistentes de un modo más duradero a la descomposición al mojarse y flexibles en estado seco. Mediante la Curtición, la sustancia del cuero, fácilmente putrescible, se hace resistente a los microorganismos. (Pág. 19)***

En referencia a lo afirmado por el autor, la curtiembre es el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero. Hay que quitar el pelo, curtirlas con los agentes de curtimiento y tinturarlas, para producir el cuero terminado. Las cuatro etapas del proceso de curtimiento de las pieles son: limpieza, curtimiento, re curtimiento y acabado.

## 2.3 Piel.

Piel es el tejido que cubre el cuerpo total del animal. Sirve para protegerlo frío y del calor cuando está en vida.

### 2.3.1 Importancia de la piel.

Según Zarate Zavaleta, A. (1996) la importancia de la piel la detalla de la siguiente manera:

***Nuestro reino animal nos ofrece variadas especies y un gran potencial de recursos aún por explotar, de una manera racional y técnica. La piel de cualquier animal, debidamente tratada, conservada y procesada posee características y propiedades físicas que le confiere un valor económico muy importante. (Págs. 3 y 4)***

Las pieles de los diferentes animales son de suma importancia para que sean procesadas y luego obtener de ellas un producto elaborado como pueden ser: chompas, correas, pantalones, gorras, etc.

### 2.3.2 Técnicas modernas en el tratamiento de las pieles.

El autor antes citado detalla que las técnicas modernas en el tratamiento de las pieles son:

**Beneficio.-** El animal debe estar en reposo 24 horas antes de ser sacrificado. Esto permitirá obtener una carne normal (No rojiza)

**Sangría.-** Practicada la incisión en la yugular, sostener al animal por las extremidades posteriores evitando el contacto con el piso.

**Recibir la sangre en un recipiente.-** Se logrará una completa sangría y una piel libre de contaminación.

**Desuello.-** Efectuarlo sobre un caballete o algún material limpio. Evitar el contacto con la suciedad. De manera habitual iniciar la extracción de la piel tirando un corte longitudinal desde el cuello hacia el ano, luego en forma transversal a ambos lados de las extremidades en la parte interna.

Proceder a retirar la piel, con la ayuda del cuchillo o con los brazos, sin originar cortes u orificios en la superficie de la piel. De ser posible, insuflar aire comprimido por una de las extremidades, así obtendremos una piel íntegra y limpia.

**Recorte.-** Finalizado el desuello, la piel presenta zonas que deben ser retiradas, como: patas, cabezas, cola, órganos, genitales, etc. Son de fácil descomposición y no tienen valor durante la Curtición; la piel tomará un aspecto muy natural en sus dimensiones externas.

**Descarne.-** Consiste en eliminar los residuos cárnicos, grasa y tejidos adheridos a la epidermis o lado carne, resto que dificultan un buen tratamiento a la piel. Esta operación se efectúa con un cuchillo acerado de filo romo, sobre un caballete de madera y generalmente se inicia de la cola hacia el cuello, en caso contrario originará cortes o perforaciones de naturaleza significativa.

**Limpieza.-** Si durante las operaciones descritas la piel ha sufrido una contaminación con sangre o suciedad, será necesario, según sea el caso, una limpieza superficial o total, en agua con sal al 10%. La sangre y la suciedad tienen mucha incidencia en la destrucción de la piel por la acción de bacterias y la proliferación de microorganismos.

**Oreó.-** Las pieles deben ser oreadas por media hora, extendidas sobre un caballete, para que se enfríen y escurran, en el caso de haber sido lavadas totalmente.

**Salado.-** Entre todos los sistemas de conversión existentes para el tratamiento de pieles, el que garantiza y brinda mejores resultados económicos es el método del salado, aplicado en cualquier especie animal y región o zona sin distinción alguna.

Después de haber seguido adecuadamente las operaciones antes descritas, el salado se aplicará de la siguiente manera:

Colocar la piel bien extendida sobre un material o piso limpio con ligera inclinación.

Estando la piel con el lado carne hacia arriba, añadir sal refinada al azahar tratando de cubrir toda la superficie inclusive los bordes laterales, en forma homogénea, no agregar en exceso.

Esta operación se realiza en sombra, con suficiente corriente de aire. No es necesario templar, clavar ni exponer la piel a los rayos solares.

**Secado.-** Las pieles saladas, después de haber eliminado el agua en el tiempo indicado por efectos de la sal, se sacuden para eliminar gránulos de sales superficiales, dejándolos orear y secar si se quiere por más tiempo, con el lado carne hacia arriba y bajo sombra, con buena ventilación. Algunos productores emplean el método de secado espontaneo, sin solear las pieles y muchas veces expuestas al sol directamente. Este método ocasiona daños considerables en la piel (dureza, acortamiento, caída o desprendimiento de pelo en zonas que no han sido bien extendidas, escasa resistencia, etc.)

Hasta cierto modo es justificable el uso de este método sobre todo en zonas de clima seco como nuestra zona alta andina, pero deberá ser bien aplicado, aprovechando los recursos naturales y la suficiente corriente de aire se recomienda no secar las pieles al sol en climas húmedos y cálidos.

Almacenado.- Acondicionar un ambiente que tenga buena ventilación e higiene para almacenar nuestras pieles, por un lapso determinado hasta su comercialización o procesamiento de curtido. (Págs. 5 a13)

De acuerdo a lo manifestado por el autor se puede suponer que:

“El tratamiento de las técnicas modernas de la piel es indispensable para que su cuero sea duradero y tenga su brillo natural al momento de elaborar un artículo.”

### **2.3.3 Historia e Industria del cuero.**

El curtido del cuero abarca el tratamiento de la materia prima, es decir, la conversión de la piel en bruto o sin curtir -un material putrescible-, en cuero - un material estable-, y su acabado, para que pueda usarse en la fabricación de una amplia gama de productos de consumo.

La industria del curtido utiliza la piel animal que se produce como subproducto de las industrias cárnica y láctea, y que, de no ser por el curtido, habría que eliminar por otros medios, como a través de vertederos o mediante incineración. El cuero es el principal producto del sector industrial del curtido. Se trata de un producto industrial intermedio, con aplicaciones en sectores subsidiarios de la industria de bienes de consumo. Las industrias del calzado, la ropa, los muebles, la automoción y la marroquinería son los destinos más importantes para la producción de los curtidores europeos.

El procesado de las pieles genera igualmente otros productos derivados que encuentran salida en diversos sectores industriales como la producción de comida para animales y mascotas, la química fina (como fotografía y cosmética), el acondicionamiento del suelo y los fertilizantes.

Según datos del año 2006, el sector del cuero y el curtido en la UE-27 constaba de 3 700 empresas, facturaba 10 600 millones de euros al año y daba empleo a alrededor de 52 000 personas. Las curtidorías de la Unión Europea suelen revestir la forma de PYME de propiedad familiar. La concentración regional es muy fuerte, y la industria a menudo juega un papel fundamental en la economía local, en la que suele ser el principal creador de riqueza y empleo.

En un contexto de competitividad global como el que vivimos, se está prestando particular atención a las oportunidades y riesgos para la industria europea del curtido en una Unión Europea ampliada. En efecto, aún no ha concluido del todo el proceso de integración de las empresas del cuero y el curtido de los nuevos Estados miembros, y aún deberán producirse más ajustes estructurales, sobre todo porque una de las principales ventajas comparativas de los nuevos Estados miembros -sus bajos costes salariales- está destinada a ir disminuyendo con el tiempo.

La industria del cuero y el curtido tiene un carácter global, y los curtidores de la UE dependen en gran medida del acceso a las materias primas y a los mercados exteriores donde exportar. Aunque, en general, el porcentaje de la UE en los mercados mundiales tiende a disminuir como consecuencia del desarrollo de la industria del cuero en otras zonas del mundo como Asia y América, la industria comunitaria sigue siendo el mayor proveedor mundial de cuero en los mercados internacionales.



La industria del cuero ha venido avanzando gracias al avance tecnológico y esto ayuda a transformar la materia bruta en producto terminado de forma rápida y con una maquinaria sin grandes márgenes de error.

([www.cuero.com](http://www.cuero.com))

## **2.4 Artesanos.**

### **2.4.1 A quienes se considera artesanos.**

Según el Código del Trabajo; 2001: 94:

***Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la Ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.***

### **2.4.2 Maestro de taller, para ser maestro de taller se requiere:**

1. Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;
2. Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y,
3. Estar inscrito en la dirección nacional de empleo y recursos humanos.

La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presenten sus servicios en el taller.

**2.4.3 Artesano autónomo.**-Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, ni taller.

**2.4.4 Operario.**-Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

**2.4.5 Facultades de los artesanos y aprendices.**-Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres. Los aprendices u operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

**2.4.6 Título de maestro de taller.**- El título de maestro de taller puede obtenerse en los establecimientos técnicos oficiales y en los autorizados por la ley, o ante el tribunal designado conforme al reglamento pertinente que dicte la Junta Nacional de Defensa del Artesano, de acuerdo con los Ministerios de Educación y Cultura y de Trabajo y Recursos Humanos.

## **2.5 Pasos del Proceso para la Obtención del Cuero.**

A continuación enumeraré y explicaré en forma detallada cada una de las fases.

**a.) Salado.** En la piel viva, el salado cuida del estado nativo e intacto de la estructura del cuero. Cuando el animal muere, la extraordinaria población de microorganismos invaden y se nutren de sus componentes destruyéndola totalmente en el transcurso de pocos días. Una piel a temperatura ambiente no puede permanecer más de 24 horas sin que se deteriore.

Para evitar esta destrucción se utilizan métodos de conservación como el enfriamiento, el secado, el empleo de bactericidas y más comúnmente el salado, pues debido al poder higroscópico de la sal común (el de absorber agua), la piel se deshidrata anulando la proliferación bacteriana.

**b.) Re humectación o Remojo.-** La piel es nuevamente hidratada por inmersión en agua durante unos dos días.

**C.) Pelambre.-** Consiste en aflojar la estructura de las fibras mediante el uso de cal (Hidróxido de calcio) y eliminar el pelo con sulfuro de sodio. Este proceso se realiza en los llamados bombos o fulones giratorios durante 24 horas, aproximadamente.

**d.) Descarnado.-** Enseguida se elimina de la piel el tejido subcutáneo y adiposo mediante cuchillas o con la máquina descarnadora.

**e.) Preclasificado.-** En esta etapa el curtidor clasifica las pieles para obtener cursos de diferente calidad y uso.

**f.) Dividido.-** Por medio de la máquina divididera provista de una cuchilla de cinta la piel es dividida seccionalmente obteniéndose la parte denominada “flor” y la denominada “cerraje”.

**g.) Clasificado y Recortado.-** Nuevamente el material es el clasificado para destinarlo a la curtación con cromo, a la semi cromo o a la curtición vegetal para obtener suela.

**H.) Desencalado.-** Constituye una neutralización del álcali o eliminación de la cal mediante el empleo de sales neutras de reacción ácida, como el

bisulfito de sodio o el sulfato de amonio que se efectúa, como las subsiguientes operaciones en el bombo giratorio.

**i.) Purga.-** Denominado también “rendido “proceso en el que, mediante el uso de encimas se consigue el alojamiento de las fibras y la separación de éstas en fibrillas.

**j.) Piquielado.-** Operación muy importante para evitar la curtición demasiado rápida de la sal curtiente de cromo. Se trata de una acidificación de la piel con ácido sulfúrico en presencia de la sal común, que evita el llamado “hinchamiento ácido “

**k.) Curtición.-** En esta etapa se convierte la piel en cuero. Se emplea el sulfato básico de cromo como curtiente, que actúa en la estructura proteínica de la piel mediante un proceso químico.

**l.) Reposo.-** Una vez que extraen los cueros del bombo reposan por lo menos 12 horas, para que se fije suficientemente bien el curtiente.

**m.) Escurrido.-** La máquina escurridora a base de rodillos elimina el exceso de agua del cuero para facilitar el rebajado.

**n.) Rebajado.-** En esta etapa se da al cuero, mediante máquina rebajadora, el espesor deseado para el uso.

**o.) Des acidulado.-** El ácido presente en el cuero es neutralizado generalmente con bicarbonato sódico.

**p.) Re curtido.-** En esta etapa se da al cuero las características de uso, como suavidad, resistencia, flexibilidad, etc., mediante el empleo de extractos vegetales, resinas y muchos otros productos de naturaleza química.

**q.) Engrasado.-** Se realiza con la finalidad de obtener un cuero de tacto suave y flexible y se emplea grasas de origen animal o de base petroquímica.

**r.) Teñido.-** Con el uso de colorantes de diversa composición se confiere el color al cuero.

**s.) Reposo Y Secado.-** Luego de un reposo de 24 horas el cuero es secado al ambiente por colgado.

**t.) Ablandado.-** Mediante efectos mecánicos se somete el cuero al ablandado para darle soltura.

**u.) Estirado.-** Esta operación permite finalmente estirar al cuero para que no seda en las operaciones de fabricación de los artículos.

**v.) Clasificado.-** Para decidir el tipo de acabado y el color que tendrá para su utilización.

**w.) Acabado.-** Son los diversos procesos que se siguen para dar al cuero el color final, las características de uso y ciertas particularidades para su empleo.

El acabado de un cuero conlleva una cantidad de factores que son la suma de los esfuerzos de la curtiembre por obtener un cuero específico de buena calidad, atendiendo una petición del mercado. Por esto y por ser acabado, la

carta de presentación de un cuero se le dedica un cuidado y una protección especial, que se debe prolongar hasta las fábricas de artículos de cuero.

Cualquier deterioro innecesario del acabado del cuero, es por lo tanto una pérdida del trabajo hecho por la curtiembre y un costo adicional para el fabricante del artículo de cuero.

Las curtiembres protegen adecuadamente los cueros, tanto en su manejo como en su almacenamiento. Se puede observar en los almacenes de las curtiembres estanterías típicas, donde los cueros se apilan cuidadosamente y simétricamente en paquetes.

([www.cueronet.com](http://www.cueronet.com))

## **2.6 La Empresa.**

### **2.6.1 Definición.**

Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos y legales, integra recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

#### **2.6.1.1 Definición de Empresa.**

Según Guzmán, Valdivia. 1985, define a la empresa como:

***La empresa es la acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere; y culmina diciendo es la unidad***

*económica, social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr un objetivo.*

**Agustín Reyes Ponce (2001) dice que: “La empresa la integran bienes materiales, hombres, sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: Económico, Jurídico, sociológico y de conjunto.” Pag (279)**

De acuerdo a lo manifestado por los autores se puede afirmar que la empresa nace de la necesidad de ofrecer un producto o brindar un servicio y la cual está dirigida por el recurso humano los cuales en conjunto buscan un objetivo común para el progreso y el rendimiento de la mismas sin descuidar los parámetros legales que esta necesita y sus factores económicos y administrativos.

### **2.6.2 Clasificación de las Empresas.**

Según Víctor A. Reinoso C. (1985) las empresas se clasifican:

#### **Por su patrimonio:**

**Públicas.-** Son las empresas que pertenecen al estado.

**Privadas.-** Son empresas privadas donde el individuo particular tiene todos los derechos sobre la misma.

**Mixtas.-** Son de economía mixta porque hablamos que son la mezcla del capital privado y del capital público.

#### **Por su tamaño:**

**Pequeñas.-** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

**Medianas.-** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Grandes.-** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Por su actividad:**

**Primarias.-** La empresas que no procesan la materia prima (pesca, ganadería)

**Secundarias o de transformación.-** Son las empresas que transforman la materia prima en producto terminado. (Artesanías, industria pesada)

**Terciarias o de servicios.-** Se refiere a las empresas que comercializan el producto o brindan un servicio. (Transportes, bancos, comerciales) (Págs. 320 a 322) Agustín Reyes.

En consiguiente a lo manifestado podemos concluir que la clasificación de empresas es importante porque nos permite saber el servicio que prestan, como están estructuradas y poder calificarlas de acuerdo a estos parámetros.

## **2.7 Administración de Empresas.**

La administración de empresas es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización.



### 2.7.1 Definición.

**Según Scott A. Snell (....) la administración se define como: “El proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales” (Pág. 6)**

**Citando a JD Mooney, Agustín Reyes (1993) conceptualiza a la administración como: “... el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.” (Pág. 16)**

Con estos antecedentes podemos deducir que la administración es: Una ciencia social que dirige, conduce, maneja y gobierna procesos eficientes que permite el trabajo y esfuerzos de los trabajadores para la consecución y facilidad de los objetivos.

### 2.7.2 Principios o procesos de la administración.

Según Taylor (2002) los principios de la administración son:

**1. Principio de planeación.-** Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico- práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos, cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.

**2. Principio de preparación.-** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado, disponer y distribuir racionalmente las maquinarias y los equipos de producción.

**3. Principio de control.-** Controlar el trabajo para cerciorarse de que se está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan

previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

**4. Principio de ejecución.-** Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. (Pág. 56)

Según Idalberto Chiavenato (2002) el proceso administrativo se define según sus funciones, así:

***Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. (Pág. 11)***

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Por lo antes analizado podemos concluir que el proceso administrativo es dinámico, promueve el cambio y la transformación, es evolutivo, universal, indivisible, y se interrelaciona además que se adapta a las condiciones políticas, sociales, económicas, culturales, educativas, tecnológicas y legales todo esto debe estar establecido en un determinado tiempo para el logro de

sus objetivos y su proceso se encuentra enmarcado en 4 factores como son la planificación, la organización, la dirección y el control.

## **2.8 La Microempresa.**

La Microempresas es la unión de un gran número de personas que utilizan sus conocimientos y habilidades para generar dinero.

**Como se da a conocer según MONTEROS E, (2001), comenta *“La Microempresa es una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos o prestación de servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos, costos variables y gastos de fabricación”*. (Pág.15)**

**De acuerdo a CANTOS E. (2006), señala *“La Microempresa es la unidad económica operada por personas naturales, jurídico o de hecho, formales e informales que posee algunas características como actividades de producción, autoempleo, de capital y organización gremial”* (Pág.18)**

Contrastando los conceptos anteriores se puede decir algunos que las microempresas están formadas por un pequeño número de personas que se trabajan para obtener un beneficio económico mediante la prestación de servicios, y productos, a nivel local existen un sin números de microempresas las mismas que están administradas empíricamente por ser de corte familiar

### **2.8.1 Características de la Microempresa.**

**De acuerdo a MONTEROS E. (2001), expresa que *las características de las microempresas son:***

- **Limitada cifra de obreros y empleados no superior a 50 trabajadores**
- **Una cifra reducida de negocios**
- **Un mercado pequeño**
- **Su forma jurídica es de sociedad individual o responsabilidad limitada**
- **Las relaciones entre empresario y colaboradores son personales y directas.**
- **Es la principal fuente de renta para los empresarios y propietarios (pág. 16)**

Según el argumento de algunos autores, la microempresa y sus características son fundamentales para poder constituir la y poder en funcionamiento y así brindar un servicio transparente y con todas las leyes jurídicas, que esta necesitare.

## **2.8.2 Clasificación de las Microempresas.**

### **2.8.2.1 Producción.**

**Según CANTOS E. (2006), expresa “Son aquellas que transforman materias primas en productos elaborados y generan empleo productivo” (pág.: 19)**

### **2.8.2.2 Comercio.**

**Según CANTOS E. (2006), señala “Son las que tienen como actividad la compra venta de bienes y productos elaborados” (pág.: 19)**

### **2.8.2.3 Servicios.**

**Según CANTOS E. (2006) comenta, “La cualidad de estas microempresas es el hecho de ser inmateriales, es decir de consumo inmediato, es una acción que busca llenar o satisfacer una necesidad” (pág.: 19)**

Argumentando lo expuesto anteriormente se puede mencionar que las microempresas pueden ser: producción, comercio y servicios las cuales generan puestos de trabajo, siendo mitigadoras del escaso empleo.

### **2.8.3 Requisitos para el funcionamiento de una Microempresa.**

***Lo que nos da a conocer CANTOS E. (2006), indica a) El RUC, documento obligatorio para personas que realicen actividades económicas, b) Patente Municipal permiso municipal obligatorio para el ejercicio de una actividad, c) Seguro, sujetos de afiliación de Seguro Social obligatorio para todos los empleados, d) licencia Sanitaria de venta, para productos alimenticios, micro empresariales y artesanales para que puedan distribuir sus productos. (pag20)***

#### **2.8.3.1 Marco Legal.**

***Según CANTOS E. (2006) señala “La microempresa no cuenta con una ley que regule su funcionamiento, conociéndose que un proyecto de ley se encuentra en el Congreso para su discusión y posterior aprobación”, (pág. 21)***

***Según MONTEROS E. (2001) afirma “Desde el momento que nace la idea de emprender una actividad económica es importante analizar factores que inciden en su funcionamiento y desarrollo, tales como el tipo de organización, los medios con que cuenta, la localización de su sede y sobre todo la forma jurídica que regía los destinos en la vida social.( pág. 16)***

#### **2.8.3.2 Normativa.**

##### **2.8.3.2.1 Registro y certificación a Microempresarios**

***Lo que señala CANTOS E. (2006) dice “La MICIP, se encarga del asesoramiento en la elaboración de solicitudes y certificados a los microempresarios previa la adquisición de la Licencia Sanitaria de Venta” (pág. 21)***

##### **2.8.3.3 Registro Sanitario.**

***Lo que señala CANTOS E. (2006), expone “De acuerdo a Registro Sanitario señala en el Art. 9 si se verifica que la microempresa dispone de una infraestructura para pequeña empresa podrá funcionar” (pág. 22)***

Dando énfasis a lo que dice cada escritor podemos determinar que en las microempresas toda persona natural o jurídica que constituya u opere una Microempresa, debe estar registrada en las Cámaras Cantonales, Parroquiales o comunales y con los respectivos permisos para poder funcionar correctamente y así no tener inconvenientes.

La forma jurídica que se adopte, deberá estar en función directa d los intereses de sus propietarios y ajustados a la legislación vigente, que oriente la actividad económica que realiza y sus administradores conduzcan a esta, dentro de una organización empresarial legalmente constituida.

## **2.9 Fundamentos de Mercado.**

### **2.9.1 Estudio de Mercado.**

Al hablar de estudio de mercado se puede entender que es una investigación exhaustiva de parámetros y variables que define el éxito de un producto o servicio en el mercado

***Según HAIR F. J (2010) comenta “Función que enlaza una organización con su mercado, mediante la recopilación de información”. (pág. 4)***

***Según BACA Gabriel, (2010), expresas “Se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio consta de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, análisis de los precios y el estudio de la comercialización. (pág. 7)***

Partiendo de los conceptos se puede mencionar que estudio de mercado, es un análisis cuantitativo y cualitativo de variables que son volátiles como por

ejemplo: la demanda, la oferta, precio, estrategias; la información que se pretende recopilar se la puede realizar a través de encuestas, entrevistas o datos oficiales de entidades confiables.

### **2.9.2 Mercado Meta.**

***Según STATON W, BRUCE J W, (2004) se refiere “Al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.***

***Segmento de mercado para que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia (pág. 167)***

***Según LAMB H. (2006), afirma “Mercado es un grupo de personas para las que una compañía diseña implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios mutuamente beneficios. (pág. 707)***

El mercado meta según los autores es una parte de consumidores, los cuales poseen características similares, estos deben ser persuadidos para la compra mediante un plan de mercadeo. Para tener éxito en el mercado de productos y servicios es importante definir exactamente el tipo de mercado meta al que se quiere llegar con el producto, dichos aspectos a definir son: geográfico y demográfico.

### **2.9.3 Definición de Mercado.**

***Según ARBOLEDA (2006), manifiesta “El mercado es el área en la cual convergen las fuerzas de la oferta y la demanda para establecer un precio único y, por lo tanto, la cantidad de las transacciones que se vayan a realizar”. (pág. 47)***

Con el antecedente que emite Arboleda, el mercado es el lugar donde se encuentran oferentes y demandantes de productos y servicios, que necesitan

adquirir o vender a precios determinados. La influencia de fuerzas externas del mercado pueden generar cambios en la oferta, demanda y precios, estos se pueden paliar mediante la aplicación y análisis de las variables del estudio de mercado

#### **2.9.4 La Demanda.**

***Según ARBOLEDA (2006), indica “La demanda es la expresión de la forma en la cual una comunidad desea utilizar sus recursos con el objeto de satisfacer necesidades, buscando maximizar su utilidad bienestar y satisfacción”***

***Según LAMB, H, (2006) señala “Es la cantidad de un producto que se venderá en el mercado a varios precios durante un determinado tiempo”. (pág. 703)***

***Según FISCHER L. (2004), se refiere “A las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. El precio del producto estará determinado por la demanda ya que esta constituye una serie de relaciones y cantidades”. (pág. 240)***

Tomando como base los conceptos mencionados acerca de la demanda se puede acotar que es una variable que representa los consumidores, los cuales necesitan de productos y servicios que satisfagan sus expectativas y necesidades. El análisis de la demanda dentro del mercado ayuda a identificar el perfil del consumidor.

##### **2.9.4.1 Clasificación de la Demanda.**

La demanda se clasifica de acuerdo con su probabilidad y de acuerdo con los consumidores o usuarios inmediatos.



#### **2.9.4.2 De acuerdo con su probabilidad**

**Como nos da a conocer ARBOLEDA (2006)**

- a) ***Demanda efectiva o real: es la demanda totalmente cierta***
- b) ***Demanda aparente: es aquella demanda probable en la cual no se conocen las pérdidas mermas por comercialización.***
- c) ***Demanda potencial: es la demanda probable que al satisfacer determina condiciones se le puede volver real.(pág. 51)***

#### **2.9.4.3 De acuerdo con los consumidores o usuarios inmediatos**

- a) Demanda Básica: cuando el uso o consumo es final
- b) Demanda Derivada: Cuando los usuarios o consumidores son intermediarios, por ejemplo, la demanda de harina de la demanda de pan.

#### **2.9.4.4 La Demanda en el Estudio de Mercado**

La demanda en el estudio de mercado puede ser:

#### **2.9.4.5 Demanda Insatisfecha**

***De acuerdo con lo que dice Arboleda, (2006), “Es cuando la demanda total no está debidamente satisfecha”. (Pag.51)***

#### **2.9.4.6 Demanda por sustitución**

***De acuerdo con lo que dice Arboleda, (2006), “Es cuando la producción o el servicio nuevo no amplía el volumen del mercado existente, sino que desplaza a otros proveedores de dicho mercado.***

Considerando el criterio de los autores se puede decir que la demanda puede ser insatisfecha o por sustitución debido a que existen diferentes tipos de consumidores entre los que se encuentran quienes no llenan las expectativas con el producto o servicio adquirido y quienes desean, adquirir otro producto de mejores características al actual.

## 2.10 La Oferta.

***Para Arboleda (200), “El estudio de la oferta se refiere al comportamiento de la misma y a la definición de las cantidades que ofrecen o pueden proporcionar quienes tienen dentro de sus actividades proveer de bienes o servicios similares al del proyecto. (pág. 52)***

***Según BACA Gabriel (2010), afirma “Es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. (pág. 15)***

La oferta es la cantidad de bienes o productos que ponen los productores en el mercado, esta variable genera cambios cuando se incrementa o disminuye debido a las fuerzas que opera en el mercado como son demandad, precio, publicidad entre los más importantes

### 2.10 Análisis de la oferta Actual.

Con este análisis se busca caracterizar la evolución de la oferta, para lograrlo se requiere de:

- Obtener series estadísticas básicas de producción e importancia
- Cuantificación de la oferta existente
- Inventario critico de los principales proveedores.

#### 2.10.1 Características del mercado.

***Con referencia los que indica Arboleda (200) “Consiste en recopilar, procesar y analizar la información que permita aclara el régimen de mercado y lo caracterice en su estructura como de competencia perfecta monopólica o en una posición entre ambas” (pág. 52)***

### **2.10.1.1 Pronostico de la oferta.**

Consiste en trata de identificar, con la ayuda de distintas hipótesis, la probable evolución futura de la oferta. Para ello requiere conocer:

- La probable utilización de la capacidad ociosa que presta cada uno de los actuales proveedores.
- Los planes y proyecto de ampliación de la capacidad
- Un análisis detallado de los factores que determina la evolución futura de la oferta.
- Pronostico de la oferta basado en los factores.(pág. 52)

Argumentando el comentario de algunos escritores se puede dar a conocer que la oferta es el comportamiento de la misma y la definición de cantidades que ofrecen o pueden proporcionar, consiste en recopilar, procesar y analizar la información que permita aclarar el régimen de mercado y lo caracterice en su estructura como de competencia perfecta o monopólica o en una posición entre ambas.

### **2.10.2 Plan de Mercadeo.**

***Según HAIR F. Josef (2010), expresa “Especifica la meta estrategia y señalan como se va a alcanzar, la investigación de mercado, pone los cimientos del plan porque proporcional la información necesaria para analizar los mercados de productos, competencia, rendimiento de los mercados ejecución, estrategia y planeación de largo plazo”. (pág. 15)***

Partiendo el concepto se puede decir que el plan de mercadeo ayuda al diseño de estrategias que generen cambios en la actitud de los

consumidores, las estrategias deben ser planteadas en base a las cuatro P (producto, plaza, precio y publicidad)

## **2.11 Fundamentos Técnicos.**

### **2.11.1 Localización Óptima del Proyecto.**

***Según CORDOVA Marcial (2006), Expresa “Es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad, sobre el capital (criterio privado), a obtener el costo unitario mínimo (criterio social). (pág. 86)***

***Según CORDOVA Marcial (2006), Dice” Consiste en fijar desde el punto de vista económica el establecimiento de la dimensión de la planta, es necesario definir donde se va a producir y considerar la localización del proyecto teniendo en cuenta la fuente de insumos (materia prima, energía, mano de obra); también se debe analizar el mercado de los productos (pág. 24).***

Considerando el criterio de los autores se puede argumentar que es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos como los costos de transporte, materia prima y del producto determinado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad entre otros, cuyos factores deberán favorecer a la implantación del proyecto propuesto.

### **2.11.2 Macrolización.**

***Según JÁCOME V. Walter (2005), indica “Se refiere a establecer con toda la precisión el lugar geográfico donde se va a llevarse a cabo el proyecto tomando en cuenta las siguientes consideraciones: (pág. 133)***

- a) Región***
- b) Provincia***
- c) Cantón***

La macrolocalización consiste en definir la ubicación estratégica general que tendrá el proyecto para su desenvolvimiento exitoso, para esto se debe analizar muchos factores como: servicios básicos, infraestructura, condiciones ambientales, mercado, entre otros

### **2.11.3 Micro localización.**

***Según JÁCOME V. Walter (2005), indica “En esta parte se establece condiciones específicas o particulares que permite fácilmente establecer el lugar donde va a obtener efecto el desarrollo del proyecto, para lo cual se adicional la siguientes información: (pág. 133)***

- a) Parroquia***
- b) Calles longitudinales y transversales***
- c) Dirección domiciliaria y telefónica de ser posible***
- d) Croquis de ubicación***

La localización micro se refiere al punto exacto donde funcionará la nueva actividad económica para esto se analiza un sin número de factores, que beneficien su implementación.

### **2.11.4 Diagrama Bloque.**

***Según BACA Gabriel, (2010), manifiesta “ Es el elemento más sencillo para representar un proceso consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre materia prima se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto empezar en la parte superior derecha de la hoja.(pág. 90)***

***Según JÁCOME V. Walter (2005), expresa “Esquematizan el proceso en forma general y secuencial, de tal manera que la simple inspección de los mismos indican la finalidad o propósito del proyecto”. (pág. 138)***

Comparando las definiciones anteriores se puede manifestar que el diagrama de bloque es una representación de actividades en forma cronológica, las cuales ayudan al correcto funcionamiento operativo dentro de la empresa.

### **2.11.5 Flujo grama.**

#### **2.11.5.1 Flujo gramas Operativos.**

***Según JÁCOME V. Walter (2005), dice “Este tipo de flujo gramas sirven para especificar las diferentes actividades en forma secuencial y con asignación de tiempos para poder controlar su cumplimiento.***

***Existen dos versiones, la una que corresponde a procesos netamente de producción y la segunda que mezcla actividades productivas y administrativas.***

***Según GÓMEZ Guillermo (1.997) comenta El Flujo grama o Flux grama, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.***

El flujo grama consiste en representar las actividades específicas de las fases operativas, tanto de producción y comercialización esta deberá ser diseñada tomando en consideración aspectos como: disponibilidad del talento humano, materia prima, entre los más importantes, para ejecutar el trabajo en forma eficiente.

### **2.12 Aspectos Organizacionales.**

#### **2.12.1 Administración Estratégica.**

***Según STATON William, BRUCE J. Walke, (2004), indica “Proceso en que los administradores diseñan los***

***componentes del sistema administrativo, para que sean congruentes entre sí, con otros elementos de la arquitectura organizacional y con las estrategias y metas de la organización (pág. 413)***

Tomando en consideración el concepto del autor se puede decir que la administración estratégica ayuda a definir el camino, para conseguir las metas comunes propuestas por la organización, para una correcta gestión organizacional se debe primeramente formular misión y visión.

### **2.12.2 Misión**

***Según STATON Willian, BRUCE J. Walke, (2004), señala “La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos, indica en términos generales, los límites de las actividades de una organización (pág. 668)***

***Según CORDOVA Marcial, (2006), asevera “Es lo que cada subconjunto puede aportar al todo. Es el primer documento donde se empieza a plasmar la Unidad de dirección. Se debe considerar lo siguiente: (pág. 289)***

- ***A qué negocio nos dedicaremos***
- ***Que nos diferenciara de nuestra competencia ahora y en el futuro***
- ***Que fabricaremos***
- ***Qué nivel de calidad pretendemos para nuestros productos.***
- ***Flexibilidad de nuestro proceso productivo***
- ***Investigación básica sí o no***
- ***Desarrollo de productos propios o tercerizado***
- ***Y cada división, gerencia o individuo con su misión***

Según los autores la misión quiere decir reflejar, en el presente lo que la empresa está haciendo que produce, para que produce y en qué calidad, esto fortalecerá al talento humano para alcanzar las metas propuestas.

### 2.12.3 Visión.

**Según Web and Macros “Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.**

- *La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?*
- *Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?*

### 2.12.4 Organigrama Estructural.

**Según VÁSQUEZ Hugo, (2002), Indica “Representa el esquema básico de una organización lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. (pág.219)**

## 2.13 Fundamentos Financieros

### 2.13.1 Inversión.

**Según OCHOA Guadalupe, (2009), dice “Como hacer y administrar una inversión en activos financieros y en particular que hacer con un excedente de dinero cuando se desea invertirlo en el mercado financiero. (pág. 3)**

**Según CORDOVA P. Marcial, (2006), Expresa “Comprende la inversión inicial constituida por todos los activos fijos, tangibles e intangibles necesarios para operar y el capital de trabajo. (pág. 319)**



Considerando el criterio de los autores se puede indicar que todo emprendimiento necesita realizar erogaciones para iniciar la actividad económica estas serán destinadas para la adquisición de activos fijos diferidos y capital de trabajo, necesarios para el desenvolvimiento de todas las dependencias administrativas.

### **2.13.2 Inversión Fija.**

***Según CORDOVA P. Marcial (2006), dice “Los activos tangibles están referidos al terreno, edificaciones, maquinaria y equipo, mobiliario, vehículo, herramientas, etc. (pág. 319)***

***Según JÁCOME V. Walter (2005), comenta “La inversión fija corresponde a los activos productivos sujetos a depreciación, también se incluyen como inversión fija los gastos de constitución e investigación, patentes, franquicias goodwill, entre otros. (pág. 161)***

Con referencia a los conceptos anteriores se puede afirmar que la inversión fija esta representada por todo lo tangible, sujeto a la depreciación y a la generación de plusvalía, entre las que se encuentra, equipos infraestructura, vehículos, gastos de constitución e investigación, patentes, franquicias entre otros, cuyos rubros son indispensables para la actividad.

### **2.13.3 Inversión Diferida.**

***Según CORDOVA P. Marcial (2006), dice “Los activos intangibles están referidos al conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, e incluyen investigaciones preliminares, gastos de estudio, adquisición de derechos, patentes de invención, licencia, permisos, marcas, asistencia técnica, gastos pre operativos y de instalación, puesta en marcha, estructura organizativa. (pág. 320).***

Esta inversión está representada por todo lo intangible sujeto amortización, esenciales para dar cumplimiento aspectos técnicos del proyecto o aspectos legales de constitución.

#### **2.13.4 Inversión Variable.**

***Según JÁCOME V. Walter (2005), explica “La inversión variable es la referente a activos menores y que generalmente constituye el capital de trabajo, que debe estimarse para poner en marcha al proyecto”. (pág. 161)***

Según el prestigioso catedrático universitario Msc. Walter Jácome, el capital de trabajo de un proyecto representa a las erogaciones corrientes que se realizara durante el periodo de desfase del proyecto, donde todavía no se genera ingresos por la propia actividad estos pueden ser: gastos para cubrir mano de obra, materia prima, servicios básicos, entre otros.

#### **2.14 Estados Financieros.**

***Según HORNGREN Harrison (2003), señala “Documentos que representan a una empresa en términos monetarios y brindan información útil que ayuda a las personas en la toma de decisiones de negocios con conocimiento. (pág. 5)***

Después de recopilar información y plantear los respectivos ingresos y egresos es importante estructurar los respectivos balances proforma, que demuestre la operatividad financiera y económica del emprendimiento; al realizar un estudio de factibilidad los balances más utilizados son; Estado de situación inicial, Estado de resultados y estado de flujo de caja.

### 2.14.1 Estado de Situación Inicial.

***Según La Colección de Contabilidad General -Tomo 1(2007) “El balance de situación es un estado preparado para mostrar la situación económica y financiera de una empresa en un momento concreto” (Pág. 81)***

***Según BRAVO V. Mercedes (2003), nos indica “Que se elabora las operaciones de las empresa con los valores que conforman el Activo, Pasivo y el Patrimonio de la misma, con este informe se procede a la apertura de libros (pág. 56)***

- Activos.  
Son todos los bienes, valores y servicios que posee o le adeudan a la empresa en un determinado período, el activo es un servicio económico, propiedades del mejoramiento, el cual se expresa en un beneficio para el futuro.
- Pasivos.  
Es todo lo que se adeuda a otras personas (ajenas a la empresa, propietarios, socios, accionistas)
- Capital.  
Es el aporte en dinero y/o bienes por el o los propietarios, socios o accionistas de la empresa.

Contenido del Balance.

El esquema de un balance es de la siguiente forma.

EMPRESA XYZ

### **BALANCE DE SITUACIÓN**

AL 31 DE DICIEMBRE 2XX

ACTIVO		PASIVO	xxxx
BIENES	xxx	RECURSOS AJENOS	xxxx
DERECHO	xxx	CAPITAL	xxxx
TOTAL ACTIVOS	xxx	TOTAL PASIVOS +CAPITAL	xxxx

Tomando en cuenta la opinión de los autores se puede decir que el Balance de Situación Inicial es el que representa la posición financiera de la empresa, tanto en activo y pasivos; este estado financiero tiene gran importancia para la toma de decisiones

#### **2.14.2 Estado de Resultados.**

***Según La Colección de Contabilidad General -Tomo 1(2000) "Es también llamado Estado de ingresos y egresos, resulta de comparar los valores de ventas, ingresos. (Pág. 86)***

***Según STANLEY B Block, (2008), expresa "El Estado financiero que mide la rentabilidad de la empresa a lo largo de un periodo, todos los gastos se sustraen de las ventas para llegar a la utilidad neta. (Pág. G-6)***

Tomando en cuenta lo expresado por los autores antes mencionados se puede afirmar que el Estado de Resultados es una representación de los

ingresos y egresos tanto operativos, como fiscales, el cual indica la posición económica de la empresa representada en la utilidad neta.

#### **2.14.3 Estado de Flujo de Caja.**

***Según STANLEY B Block, (2008), comenta “El propósito del estado de flujo de caja, es poner de relieve la naturaleza crítica del flujo de caja en las operaciones de la empresa. Este estado convierte la utilidad neta basada en rubros devengados en dólares reales en efectivo. (pág. G-7)***

***Según CORDOVA P. Marcial (2006), expresa “Es un estado financiero que mide los movimientos de efectivo excluyendo aquellas operaciones que como la depreciación y amortización constituyen una salida de dinero. Reviste gran importancia en la evaluación de un proyecto, por lo tanto se debe dedicar la mayor atención en su elaboración. (pág. 335)***

Contrastando los conceptos anteriores se puede decir que el estado de flujo de caja sirve para analizar la viabilidad financiera de la empresa o del proyecto desde el punto de vista del alcance suficiente de dinero, para cumplir sus obligaciones financieras y generar efectivo para la distribución de los inversionistas.

#### **2.15 Evaluación de la Inversión.**

***Según CORDOVA P. Marcial (2006), indica “Es la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como ingreso la inversión), a valores actualizados o la diferencia entre los ingresos netos y la inversión inicial.” (pág. 364)***

***Según STANLEY B. Block, (2008), expresa “Es la devolución a descontar los flujos de entrada a lo largo de la vida de la inversión para determinar si son iguales o excedentes a la inversión requerida” (pág. 380)***

Formula:

$$VAN = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Qt}{(1+k)^t}$$

Dónde:

A = desembolso inicial

Qt = flujo de tesorería en el período t

k = costo de capital

n = vida útil estimada para la inversión

El VAN es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial, también se puede decir que representa la rentabilidad en términos de dinero con poder adquisitivo presente y permite avizorar si es o no fundamental realizar la inversión.

#### **2.15.1 Tasa interna de retorno.**

***Según OCHOA Guadalupe (2009), señala “Es la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas sea igual al valor presente de las salidas, también se puede decir que la TIR, es la tasa que hace que el Valor Presente Neto sea igual a cero” (pág. 354).***

***Según BACA, Gabriel, (2005), manifiesta: “La tasa interna de retorno es un método para la evaluación financiera de proyectos que iguala el valor presente de los flujos de caja esperados con la inversión inicial. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que***

**ocurren en períodos regulares” Matemáticamente se expresa, como la tasa K requerida para que la siguiente expresión sea cero:**

FORMULA

$$VPF_i = \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+K)^j} - F_0 = 0$$

$F_0$  = Inversión Inicial

$F_j$  = Flujos netos por período

Según el argumento

de los autores se puede decir que la Tasa Interna de Rendimiento determina el rendimiento de una inversión en términos porcentuales, para que el proyecto sea factible esta tasa deberá ser mayor a la tasa de rendimiento medio o ideal.

### 2.15.2 Beneficio Costo.

*“Es la relación que se obtiene cuando el valor actual de la corriente de beneficios se divide por el valor actual de la corriente de costos. Se aceptan proyectos con una relación mayor que 1”*

**Según BACA Gabriel (2010), nos señala “La Razón beneficio costo llamado índice de productividad, es la razón presente de los flujos netos a la inversión inicial. Este índice se usa como medio de clasificación de proyectos en orden descendente de productividad (pág. 369)**

Este parámetro sirve para juzgar como retornan los ingresos en función de los egresos, para lo cual sirve de insumos de ingresos y egresos proyectados en los flujos de caja.

Si B/C es mayor que 1, es viable el proyecto.

Si B/C es menor que 1, no es viable el proyecto.

Si B/C es igual a 1, significa indiferencia tampoco es aceptable porque equivale a no haber hecho nada.

FORMULA

$$B/C = \frac{\sum \text{Ingresos } (1+i)^n}{\sum \text{Egresos } (1+i)^n}$$

Dando énfasis a lo señalado anteriormente los evaluadores financieros permiten conocer si el proyecto es factible y en qué tiempo se demorará en recuperar la inversión.

### 2.15.3 Periodo de Recuperación de la Inversión.

**Según Jácome, Walter 2005. Dice que: “El Período de Recuperación permite conocer en qué tiempo se recupera la inversión tomando en cuenta el comportamiento de los flujos de caja proyectados, es un indicador bastante significativo siempre y cuando existe certidumbre en lo pronosticado, lo cual en la realidad no es muy cierto porque las condiciones económicas son flotantes y cambiantes”. Pág. 83,**

**Según CORDOVA P. Marcial (2006), indica “También es reconocido como periodo de reembolso, se define como el numero esperado de periodos que se requieren para que se recupere una inversión original. El proceso es muy sencillo, se suman los flujos futuros de efectivo de**



***cada año hasta que le costo inicial del proyecto de capital quede por lo menos cubierto (pág. 362)***

Es el tiempo operacional que requiere el proyecto para recuperar el valor nominal del plan de inversiones inicial, reposiciones y ampliaciones previstas. Mientras más alto sea el coeficiente beneficio-costos y menor el período de recuperación se considera apropiado.

#### **2.15.4 Punto de Equilibrio.**

**Según CHILQUINGA Manuel, (2007) indica “Es aquel volumen de ventas donde los ingresos totales se igualan a los costos totales, en este punto la empresa no gana ni pierde”.**

**Según JÁCOME V. Walter (2005), comenta “ El punto de equilibrio del proyecto establece el número de productos o servicios que requiere el proyecto en su operación del año 1, para no tener ni pérdidas ni ganancias, es un supuesto de carácter lineal que funciona siempre que se cumplan los supuestos que sirvieron para estimar los ingresos y egresos.(pág. 162)**

El análisis del punto de equilibrio determina el nivel de ventas que deberá generar la empresa para no perder ni ganar, es decir es el punto donde existe equilibrio, entre ingresos y egresos.

#### **2.15.5 Riesgos.**

**Según BACA, Gabriel, (2010), dice “Determina con precisión cuál es el nivel mínimo de ventas que siempre se debe tener: (pág. 211)**

**Según LAURENCE J. Ghman, (2007), comenta “posibilidad de pérdida financiera o en un sentido más**

**definido el grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico” (pág. 196)**

Comparando los conceptos emitidos por los autores mencionados, el riesgo representa el nivel mínimo de ventas que puede alcanzar una empresa, esta información ayuda en la toma de decisiones del área financiera y operativa.

## **2.16 Impactos**

***Según JÁCOME V. Walter (2005), comenta “los impactos son posibles consecuencias que pueden presentarse cuando se implante el proyecto, por lo tanto es importante analizar su efecto cualificando y cuantificando, porque permite establecer las posibles bondades o los posibles defectos que tiene el proyecto. (pág. 171)***

Tomando como referencia el concepto anterior acerca de impactos, se puede manifestar que es un análisis de los posibles escenarios que pueda originar el proyecto, en los ámbitos socioeconómicos, empresarial, cultural, ambiental, los cuales sirven de base para diseñar planes de contingencia

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 Antecedentes.**

El establecimiento de un estudio de mercado es indispensable al momento de ofertar un producto por lo que se hace necesario conocer y analizar la oportunidad que brinda, la parte ofertante la misma se puede identificar mediante la técnica de la encuesta.

El reconocido mercado de artículos de cuero por su calidad en diseños y moda de la ciudad de Cotacachi, por décadas ha sido la principal actividad económica y fuente de generación de ingresos para un gran número de familias a lo largo de cientos de años que de ella se han nutrido, en los últimos años esta creciente actividad ha permitido la generación de empleo, tanto en talleres como en almacenes, generándose un crecimiento significativo que ha favorecido inclusive al turismo del sector.

Esta particularidad en la producción de manufacturas de cuero ha hecho a su vez que la demanda de cuero curtido y listo para su uso con otros materiales vayan en aumento, al punto que la demanda de este no pueda ser cubierta, mientras que otros mercados del ramo con como Ambato, Cuenca e incluso Colombia aprovechen la oportunidad de ubicar sus productos y a su vez se conviertan en los principales proveedores de esta materia prima, determinando que la distancia de estas hacia el centro de manufacturación incida directamente en el costo del producto final, lo que hace que el costo de los productos ofertados a la hora de comprar es decisivo, por lo que se considera mediante estén trabajo de investigación, la posibilidad de implementar una empresa de curtiembre que mejoren la producción y la oferta que permita ampliar el mercado y posicionar entre los mejores oferentes a Cotacachi y sus productos.

Es ideal que quien produzca un artículo, obtenga la materia prima de su mismo medio para que represente una oportunidad tanto para el que compra como para el que vende.

### **3.2 Descripción del producto.**

La naturaleza del cuero de aspecto atractivo, rica textura, flexibilidad y fuerza para ser trabajado son 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 culturales más viejas. Antiguamente se usaban las pieles y cueros de animales para adornos y vestimentas, hoy el cuero sigue cumpliendo esa doble función al constituirse en una materia prima que se utiliza tanto para vestimenta como para la elaboración de una gran variedad de artículos para el hogar oficinas, que combinados con otros artículos modernos y estéticos, hacen de este un material versátil en una gran cantidad de industrias como la del calzado, tapices, marroquinería entre otros.

El cuero es un material tan fabuloso debido a factores con los que cuenta como su enlace fibroso tridimensional y la asociada porosidad, como también la química natural de la textura fibrosa de la piel basada de la sustancia albuminosa del colágeno. Estos factores son el origen de atributos físicos importantes para vestimenta como: la permeabilidad al vapor de agua y la aptitud de acumular un 30% de vapor, sin perder el tacto seco, así como la conducta de estiramiento por fuerza independiente de la temperatura, la cual permite dirigir la resistencia con la suavidad y la elasticidad sin problemas de deformación.

El estímulo estético del cuero nace de la superficie del cuero y de cada tipo de piel y su característica especial. El curtidor dispone de hacer cambios a lo

ya dado por la naturaleza, se puede cambiar el aspecto de la superficie por el lijado para (nobuk y velours), la curtición astringente, (tipo crispado) y el grabado en placas de fantasía.

El cuero se puede teñir con variados colorantes e influir las características como: resistencia a la luz, a la abrasión, solidez al rayado, a las flexiones repetidas, repelente al agua y o al aceite por diferentes tecnologías. Además el cuero tiene una excelente estabilidad al envejecimiento. La industria del cuero entonces se maneja de una materia prima reproducible que garantiza al mismo tiempo el reciclaje de la misma.

El lugar donde se transforman las pieles de animales en cuero se le conoce con el nombre de curtiembre, curtiduría o tenería, el curtido o transformación, luego tiene un proceso de cuatro etapas principales que inician con la limpieza de las pieles, el curtido que se lo realiza con agentes de curtimiento y tintura, el re curtimiento y acabado que le dan un aspecto agradable y terso para trabajar los diversidad de productos.

El propósito del proceso de curtido es producir un material duradero que no esté sujeto a descomposición por mecanismos físicos o biológicos. Antes de curtirlas, es necesario ablandar las pieles en baños alcalinos y salados, produciendo aguas servidas con un alto contenido de ácidos y sales. El proceso de curtimientos se efectúa, lixiviando las pieles con cromo, tanino vegetal, alumbre, sales metálicas y formaldehído. Esta operación produce una gran cantidad de aguas servidas. La solución de curtimiento de cromo, luego de usarla, manifiesta poca demanda de oxígeno bioquímico o químico, y tiene pocos sólidos suspendidos, sin embargo, puede contener importantes concentraciones de cromo, que es un metal tóxico. Por otra parte, la solución vegetal para curtimiento exige una gran cantidad de oxígeno bioquímico y su color es muy intenso.

Las operaciones de re curtimiento, teñido y licor grasoso constituyen el tercer paso del proceso. Generalmente, las tres operaciones se efectúan en un solo tambor y consisten en la introducción de la solución de curtimiento (re curtimiento), tintas y aceites para reemplazar los aceites naturales de las pieles (licor grasoso). El proceso genera alta resistencia un bajo volumen de afluentes concentrados que contienen aceite y color.

Las operaciones de acabado son: secar, revestir, sujetar con estacas, sembrar, pegar y lavar las pieles. Las dos últimas operaciones producen alta resistencia bajos volúmenes de afluentes concentrados.

Con el material de la curtiembre que es el cuero se pueden fabricar una gran variedad de artículos, desde zapatos, carteras, ropa maletaría entre otros. Los productos de mayor demanda en el mercado de Cotacachi, determinados en la encuesta, cuyos resultados se indican en el cuadro siguiente; y, a producirse en el proyecto, son:

**Cuadro Nº 2 Tipos de productos.**

a) Napa.
b) Engrasado.
c) Ruso
d) Cristal
e) Gamuza
f) Suela.

**Recopilado por: Autor de la Investigación.**

Estos productos pueden ser de dos clases: corrugados y grasos, requieren tratamientos especiales en fábrica para configurar su textura y apariencia.

### **3.3 Análisis de la Oferta.**

#### **3.3.1 Oferta histórica.**

Para poder conocer la oferta histórica nos basamos en los datos obtenidos en la investigación del Sector Manufacturero del Cuero del cantón Cotacachi, la cual fue realizada por la Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. En el año 2007. Las referencias obtenidas de esta fuente expresan que hay un promedio de crecimiento del 5% anual.

De acuerdo a estos datos podemos obtener la demanda histórica de producción, y para ello se aplicará una regresión.

**Tabla Nº 19. Comportamiento histórico de la oferta.**

<b>COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LA OFERTA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD pies</b>
2007	14.633,42
2008	15.403,60
2009	16.214,32
2010	17.067,70
2011	17.965,00

Fuente: Investigación del Sector Manufacturas del Cuero de Cotacachi. Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. 2007

**Elaborado por. Autor de la investigación.**

#### **3.3.4 Comportamiento de la Oferta actual.**

La oferta actual se determinó en base a los datos del estudio realizado por la Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. En el año 2007. La oferta actual de cuero, proveniente de las 5 tenerías del cantón Cotacachi las

cuales procesan cuero curtido y elaborado, principalmente napa y cuero de res.

### 3.4 Proyección de la Oferta.

Para determinar la proyección de la oferta se aplica el 5% de crecimiento anual de producción de acuerdo al estudio realizado por la Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. Año 2.007, se toma como base el año 2011 y a través del método de tasa de crecimiento se realiza la proyección para 5 años.

**Tabla Nº. 20 Fórmula y oferta proyectada de cuero procesado.**

$$Q_n = Q_o (1 + i)^n$$

De donde:		
Qn	= Consumo futuro	?
Qo	= Consumo inicial	17.965,00
i	= Tasa de crecimiento anual promedio	5%
n	= Año proyectado	5

OFERTA PROYECTADA DE CUEROS PROCESADOS			
AÑO	CANTIDAD pies	(1+i)n	OFERTA PROYECTADA
2011	17.965,00	1,00	17.965,00
2012	17.965,00	1,05	18.863,25
2013	17.965,00	1,10	19.761,50
2014	17.965,00	1,15	20.659,75
2015	17.965,00	1,20	21.558,00
2016	17.965,00	1,25	22.456,25

Elaborado por. Autor de la investigación.



### 3.5 Análisis de la Demanda.

Se entiende por demanda, la cantidad de bienes y servicios que el mercado solicita o requiere para buscar la satisfacción de una necesidad específica de un producto determinado.

En el Ecuador la actividad del cuero se identifica principalmente con las provincias de Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi.

En la provincia de Imbabura la producción de cuero se concentra principalmente en el Cantón Cotacachi (casco urbano), que se especializan en artículos de talabartería, marroquinería y prendas de vestir de cuero.

**Tabla Nº 21. Comportamiento histórico de la demanda.**

<b>COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD pies</b>
2007	735.846,40
2008	919.808,00
2009	1.149.760,00
2010	1.437.200,00
2011	1.796.500,00
Fuente: Investigación del Sector Manufacturas del Cuero de Cotacachi. Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. 2007	

Elaborado por. Autor de la investigación.

### **3.5.1 Comportamiento de la Demanda actual.**

La demanda actual se determinó en base al estudio realizado por la Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi. AUCC. Año 2007, el total demandado de cuero curtido y elaborado, en el cantón Cotacachi es de 1'796.500 pies.

Según estimaciones realizadas por el equipo consultor para la elaboración de unidades productivas de importancia económica para el cantón Cotacachi, Urrutia, V. – Anrango, S. (2011), apenas el 1% de la demanda de materia prima es provista por las tenerías locales, que significa 17.965 pies de cuero – materia prima al año, o 1.497 pies por mes. La producción total de materia prima local de 17.965 pies al año, estimativamente provista por las 5 tenerías locales, arrojaría una producción de 3.593 pies/año por tenería.

En tanto que el saldo de esta materia prima, equivalente a 1`778.535 pies es adquirido en tenerías de Belén – Nariño – Colombia, Ambato, Latacunga y Cuenca.

### **3.6 Proyección de la Demanda.**

Para determinar la proyección de la demanda se toma los datos obtenidos de la investigación por el equipo consultor para la elaboración de unidades productivas de importancia económica para el cantón Cotacachi, Urrutia, V. – Anrango, S. (2011), la cual manifiesta que el 1% de la demanda es provista por las tenerías locales, que significa 17.965 pies de cuero al año, o 1.497 pies por mes. La producción total de materia prima local de 17.965 pies al año, estimativamente provista por las 5 tenerías locales, arrojaría una producción de 3.593 pies/año por tenería.

**Tabla N° 22. Fórmula y demanda proyectada del cuero procesado.**

$$Q_n = Q_0 (1 + i)^n$$

<b>De donde:</b>		
Q <sub>n</sub>	= pronóstico para el año n	?
Q <sub>0</sub>	= Cantidad actual	1.796.500,00
i	= Tasa de crecimiento anual promedio	25%
n	= Número de años pronóstico	5

<b>DEMANDA PROYECTADA DE CUEROS PROCESADOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD pies</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>
2011	1.796.500,00	1,00	1.796.500,00
2012	1.796.500,00	1,25	2.245.625,00
2013	1.796.500,00	1,50	2.694.750,00
2014	1.796.500,00	1,75	3.143.875,00
2015	1.796.500,00	2,00	3.593.000,00
2016	1.796.500,00	2,25	4.042.125,00

**Elaborado por. Autor de la investigación.**

Realizada la proyección de la demanda de cuero para el año 2016 se tendrá un consumo de 4'042.125,00 pies.

### **3.7 Balance de la Oferta - Demanda y Demanda Insatisfecha.**

Se denomina demanda insatisfecha a la cantidad de bienes y servicio que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que el producto no podrá satisfacer completamente, la demanda insatisfecha que se refleja para el año 2010 es de 1'778.535,00 pies de cuero

procesado, lo que indica la justificación del desarrollo del proyecto para este tipo de producto y que para los próximos años el déficit sigue creciendo.

Si consideramos la demanda de cuero procesado frente a la oferta local nos damos cuenta que 99% es cubierta por tenerías externas (Colombia, Ambato, Cuenca, Latacunga).

**Tabla N° 23. Demanda insatisfecha.**

<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2011	17.965,00	1.796.500,00	(1.778.535,00)
2012	18.863,25	2.245.625,00	(2.226.761,75)
2013	19.761,50	2.694.750,00	(2.674.988,50)
2014	20.659,75	3.143.875,00	(3.123.215,25)
2015	21.558,00	3.593.000,00	(3.571.442,00)
2016	22.456,25	4.042.125,00	(4.019.668,75)

**Elaborado por. Autor de la investigación.**

### **3.8 Análisis de Precios.**

El precio es la cantidad monetaria en que los productos están dispuestos a vender el producto y los consumidores están dispuestos a pagar por un bien o servicio.

Es necesario reconocer el mercado en el cual se va a vender el producto y determinar el precio de venta, en las economías de libre competencia el precio está determinado por las relaciones entre oferta y demanda, este precio no es constante, puede sufrir variaciones tanto de subida como de baja teniendo como un límite el costo de producción.

Es fácil suponer que mientras más alto es el precio menor será la demanda y si existe mayor demanda más alto será el precio, en nuestro caso se ha realizado el análisis de nuestro precio tomando en cuenta los costos de producción unitarios más costos de distribución unitarios más un margen de utilidad neta. El precio de cada pie<sup>2</sup> de cuero procesado lo determina el mercado es decir la oferta y la demanda, siendo este producto escaso en la zona y buscando situarnos en el mercado local hemos consensuado en sacar nuestro producto al mismo precio que se encuentra en la actualidad en el mercado el cual es de 1, 25 dólares y este se mantendrá durante los primeros 5 años de producción, el cual nos deja un buen margen de utilidad.

**TABLA Nº 24**

<b>CACULO DEL PRECIO UNITARIO</b>			
<b>Costo Producción Anual</b>	<b>Costo Distribución Anual</b>	<b>Costo Total Anual</b>	<b>Unidades anual</b>
132.009,40	57.940,92	189.950,32	449.125,00
<b>COSTO DE PRODUCCION UNITARIO</b>		<b>COSTO DE DISTRIBUCIÓN UNITARIO</b>	
$CP_u = \frac{CP}{Q}$	$CD_u = \frac{CD}{Q}$	$CT_u = \frac{CT}{Q}$	
$CP_u = \frac{132.009,40}{449.125,00}$	$CD_u = \frac{57.940,92}{449.125,00}$	$CT_u = \frac{189.950,32}{449.125,00}$	
<b>CPu = 0,29</b>	<b>CDu = 0,13</b>	<b>CTu = 0,42</b>	
<b>COSTO DE VENTA UNITARIO (PVu)</b>			
$PV_u = CP_u + CD_u + \text{Utilidad neta}$ $PV_u = CT_u + Un$ $PV_u = 0,42 + 0,83$			
<b>Pvu = 1,25</b>			

Elaborado por. Autor de la investigación.

### 3.9 Análisis de la Competencia.

Se puede afirmar definitivamente que en el mercado de materia prima en el cantón Cotacachi NO existe una competencia estructurada como tal, ya que

en esta “competencia por el mercado de materia prima” intervienen los siguientes participantes con funciones bien diferenciadas, a saber:

1. Tenerías locales (5) que auto proveen a sus propios talleres, cubren apenas el 1% de la demanda local.
2. Proveedores de Ambato y Cuenca, que son solicitados por los artesanos locales en función de sus requerimientos de materia prima, quienes cubren entre un 50 a 70% de la demanda local.
3. Proveedores de Belén - Colombia, cuyos productos son demandados, a través de intermediarios, por otro sector de artesanos, que cubren entre un 29 a 49% de la demanda local.

### **3.10 Conclusiones del Estudio de Mercado.**

De acuerdo a lo investigado en el estudio de mercado se puede concluir diciendo que:

El mercado productivo del cuero en la ciudad de Cotacachi es por ancestro muy reconocido, por lo que es necesario que se lo fortalezca, la oferta de productos de cuero ha crecido a través de los años, no así la materia prima con la que se confeccionan, generándose un desequilibrio considerable en los precios de esta y por ende de los artículos confeccionados con la misma.

La tecnología utilizada por las tenerías locales y los productores de manufacturas de cuero no se han modernizado o innovado, lo que hace que los procesos de producción sean lentos y poco productivos. Se puede observar que en el lapso de 27 años solo se han constituido 5 tenerías determinándose una mínima producción de cuero curtido, tomando como referencia que al año entre las tenerías antes mencionadas se ha cubierto apenas el 1 % de la demanda de materia prima, equivalente a 17.965 pies anuales.

La demanda total requerida por los artesanos del cantón Cotacachi es de 1'796.500 pies anuales lo cual lo cubren proveedores de diferentes partes del país y extranjero. Es necesario que se establezca una tenería en el sector, para que cubra esta real necesidad. La potencialidad de mercado de cuero es la elaboración de artículos en marroquinería, vestimenta y calzado se encuentra abierta, siempre y cuando se considere la calidad y la competitividad del/os producto/s finales.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.1 Antecedentes.**

La industria del cuero en Cotacachi, se caracteriza por la utilización de procesos de producción artesanal e incipientes niveles de tecnificación, la infraestructura es deficiente, destacándose la carencia de espacio físico, El nivel de mecanización del proceso es de 35% aproximadamente, y apenas el 21% de las curtiembres cuentan con más de 4 máquinas incluyendo bombos. Son empresas básicamente familiares, cuyo conocimiento empírico ha sido transmitido de generación en generación dificultando la innovación tecnológica.

Económicamente esta industria muestra una baja rentabilidad, limitada capacidad de operación y pérdida de competitividad dentro del sector, con perspectivas de abandonar la producción, lo que generaría un desequilibrio socio-económico del sector. Además no existe una cualificación real de los niveles de producción debido a que los empresarios no brindan esta información fácilmente.

Las curtiembres existentes no han desarrollado trabajos de sensibilización y capacitación para una producción más limpia, por lo que la nueva empresa de curtiembre deberá considerar todos estos aspectos en los que se determine el tamaño y funcionalidad de la nueva microempresa con la proyección de que inicialmente cubra las necesidades del sector en un ambiente organizado técnicamente que busque el logro de los objetivos de la empresa mediante el establecimiento de la inversión que se realiza, la localización, tamaño de



la microempresa, permitan obtener óptimos rendimientos, e incrementar los beneficios.

#### **4.2 Macro localización.**

La microempresa estará ubicada en:

País. Ecuador.

Provincia de Imbabura.

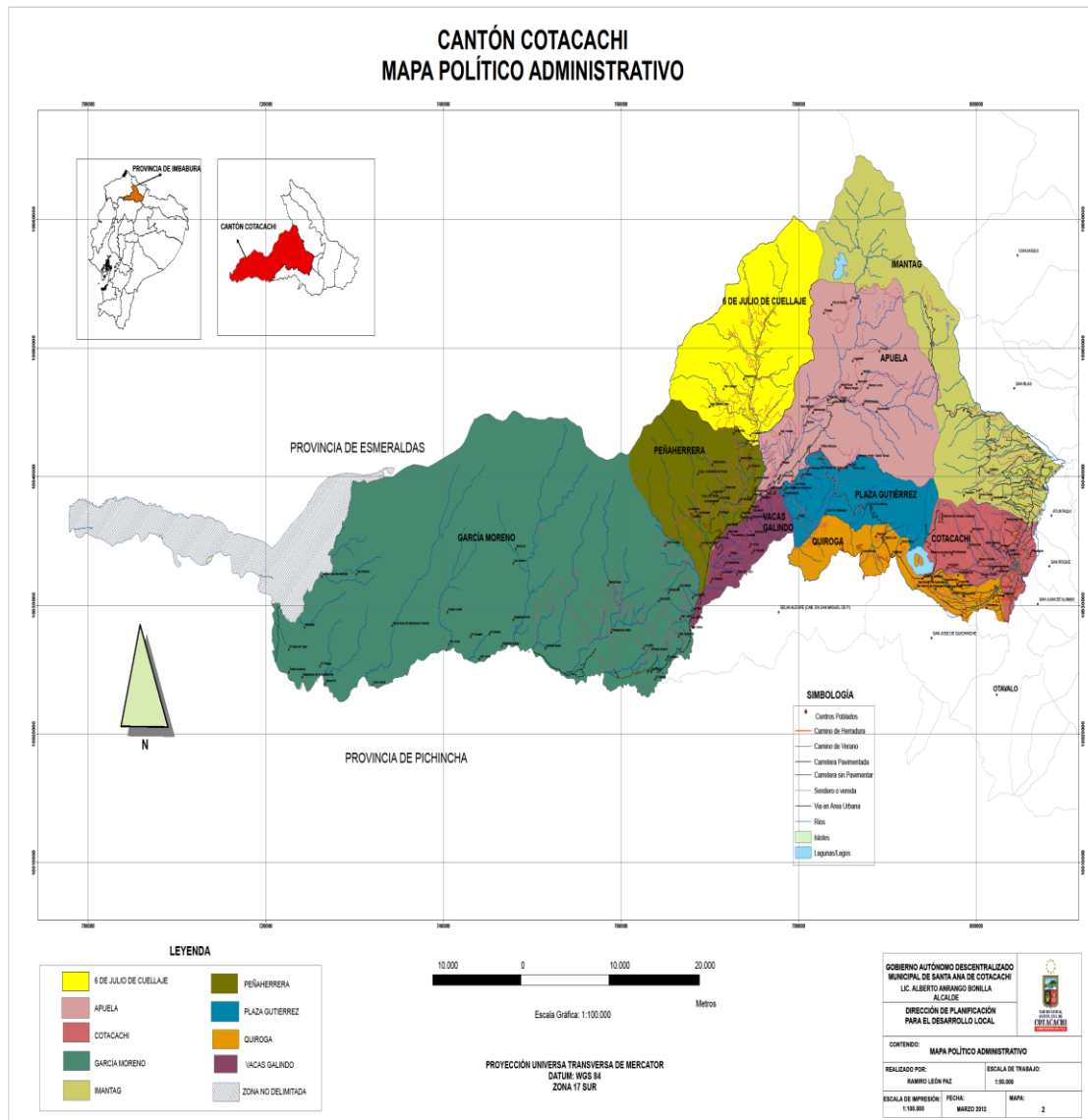
Cantón Santa Ana de Cotacachi.

Ciudad de Cotacachi, que se encuentra localizado al norte de la capital del Ecuador, al noroeste de Imbabura, compuesta por las siguientes parroquias:

- Apuela.
- García Moreno.
- Imantag.
- Peñaherrera.
- Plaza Gutiérrez.
- Quiroga.
- 6 de julio de Cuellaje
- Vacas Galindo

A continuación se muestra el mapa de ubicación geográfica del Cantón Cotacachi.

**Gráfico N° 19 Mapa de Cotacachi.**  
**Mapa del Cantón Cotacachi.**



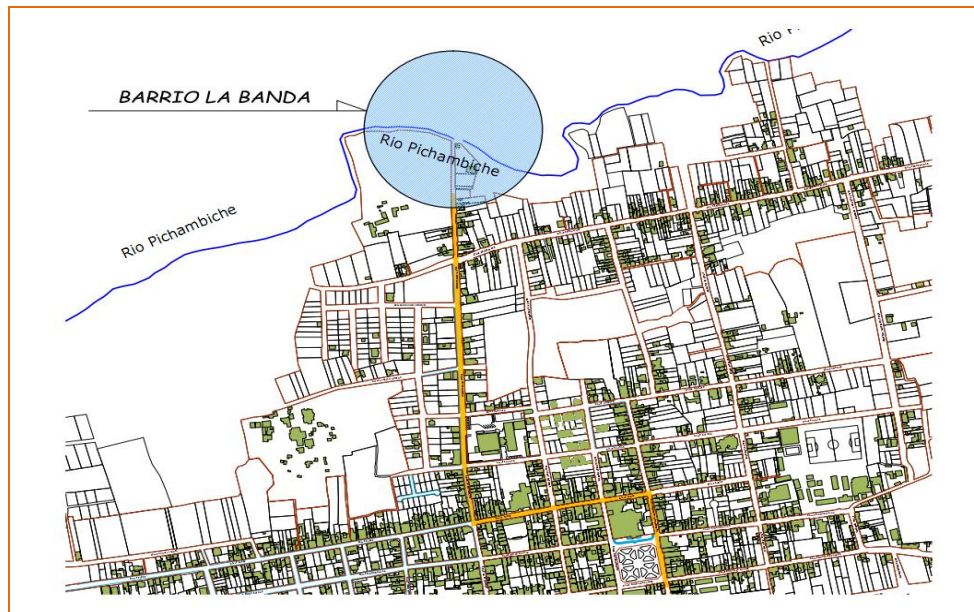
**Fuente: Investigación Directa.**  
**Recopilado por. Autor de la Investigación.**

**Límites:****Norte:** Cantón Ibarra**Sur** : Cantón Otavalo**Este:** Cerro Imbabura**Oeste:** Cantones Cotacachi y Urcuquí.**4.3 Micro localización.****4.3.1 Localización de la planta de producción.**

El proyecto estará localizado en las riberas del río Pitzambitze, en una propiedad de 2.500 m<sup>2</sup> de superficie, a la altura del barrio “La Banda” de manera que permita la construcción de una infraestructura técnica suficiente para evitar la contaminación ambiental del aire, agua y suelo y ocasione dificultades con la población asentada en los alrededores de la planta.

Actualmente el sitio cuenta con los servicios básicos de: agua, energía eléctrica, alcantarillado, acceso vial, alumbrado público, suficientes en capacidad y potencia para viabilizar la instalación de la planta.

## Gráfico N°20 Croquis.



Para la selección de la alternativa óptima se tomaron en cuenta diversos parámetros cuya puntuación considerada es el rango del 1 a 10, en donde la cantidad menor refiere a la menor posibilidad como se señala a continuación

### 4.3.2 Características del sector.

Tabla N° 25 Características del sector.

INDICADOR	CANTIDAD	CALIDAD
UBICACIÓN	Barrio suburbano La Banda junto al río Pitzambitze.	Cuenta con 2 accesos: Norte y Sur. El lindero Oeste de la propiedad cae al río Pitzambitze.
SUPERFICIE	2.500 m <sup>2</sup> .	Terreno Plano bien drenado que no permite el embalse, ya que su pendiente cae hacia la ribera del río Pitzambitze.
ALTITUD	2480 m.s.n.m	Está a 30 metros un poco más arriba que el área central de la ciudad de

		Cotacachi.
TEMPERATURA	15°C – 20°C.	Tiene un clima agradable que configura un ambiente favorable para el trabajo.
ENERGÍA ELÉCTRICA	110 y 220 AC.	La Empresa EMELNORTE proveedora del servicio presta un servicio calificado por los usuarios como EXCELENTE, lo que garantiza la solvencia de la empresa en este tema.
AGUA POTABLE	Sistema Municipal.	El municipio de Cotacachi presta este servicio básico a un costo de 7 centavos el m3.
ALCANTARILLADO	Sistema Municipal.	El costo de uso del sistema municipal de alcantarillado es integrado a la planilla de pago de servicio de energía eléctrica cobrado por EMELNORTE
VÍAS DE ACCESO	Carrozable de vía lastrada.	Se vislumbra la colocación de adoquinado municipal, ya que esta entidad tiene planificados dichos trabajos en las dos calles de influencia de la planta.

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por. Robin Hernández

#### **4.4 Diseño de Instalaciones.**

Para cumplir con las actividades administrativas y operativas de la microempresa, se requiere instalaciones adecuadas para el buen funcionamiento de este proyecto, por lo que se construirá una planta idónea.

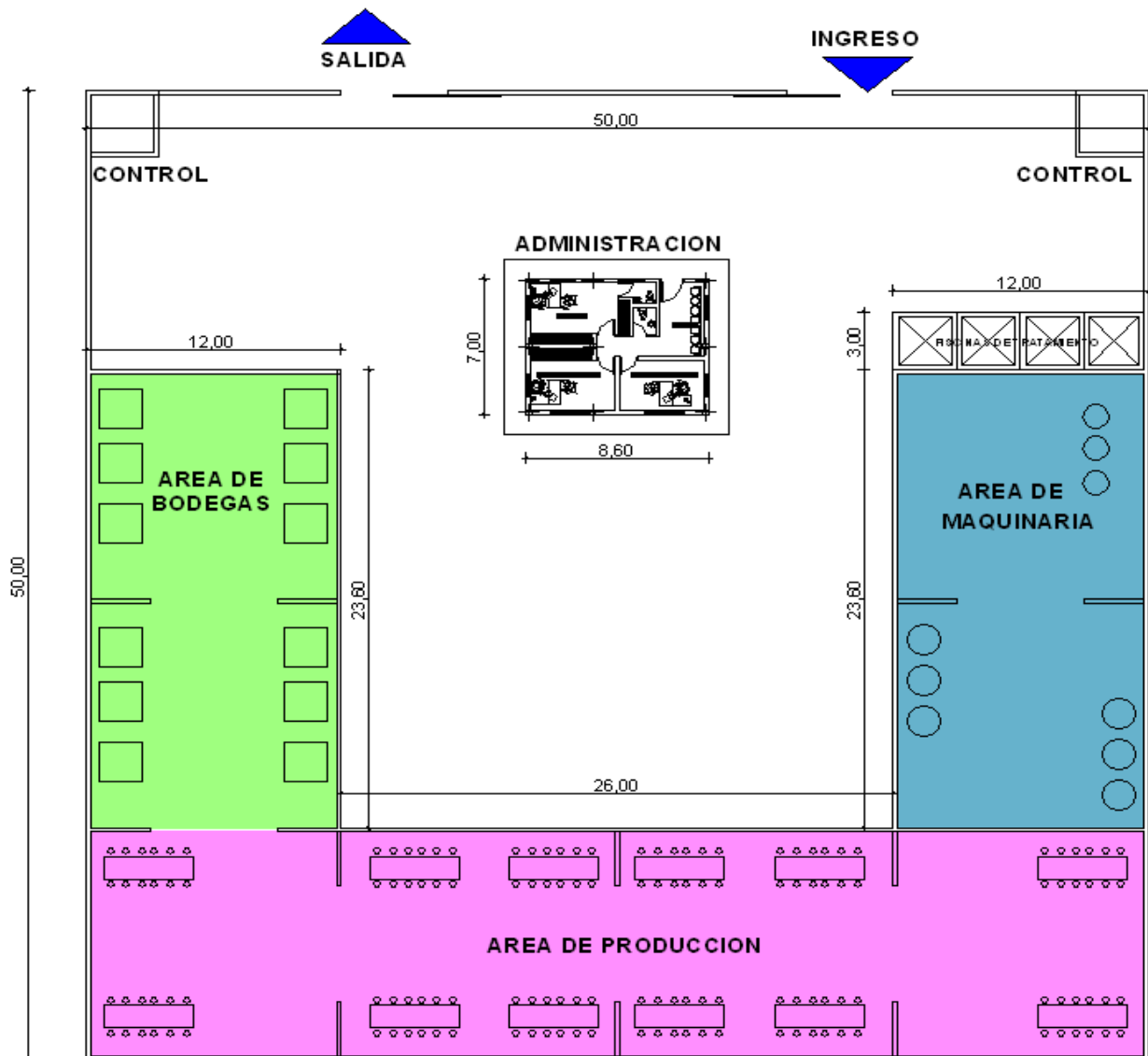
##### **4.4.1 Distribución de la planta.**


La distribución física de la infraestructura de producción está diseñada de acuerdo al flujo del proceso productivo, de manera que exista una

continuidad física de cada uno de los momentos productivos. Así, se ha considerado los siguientes ambientes:

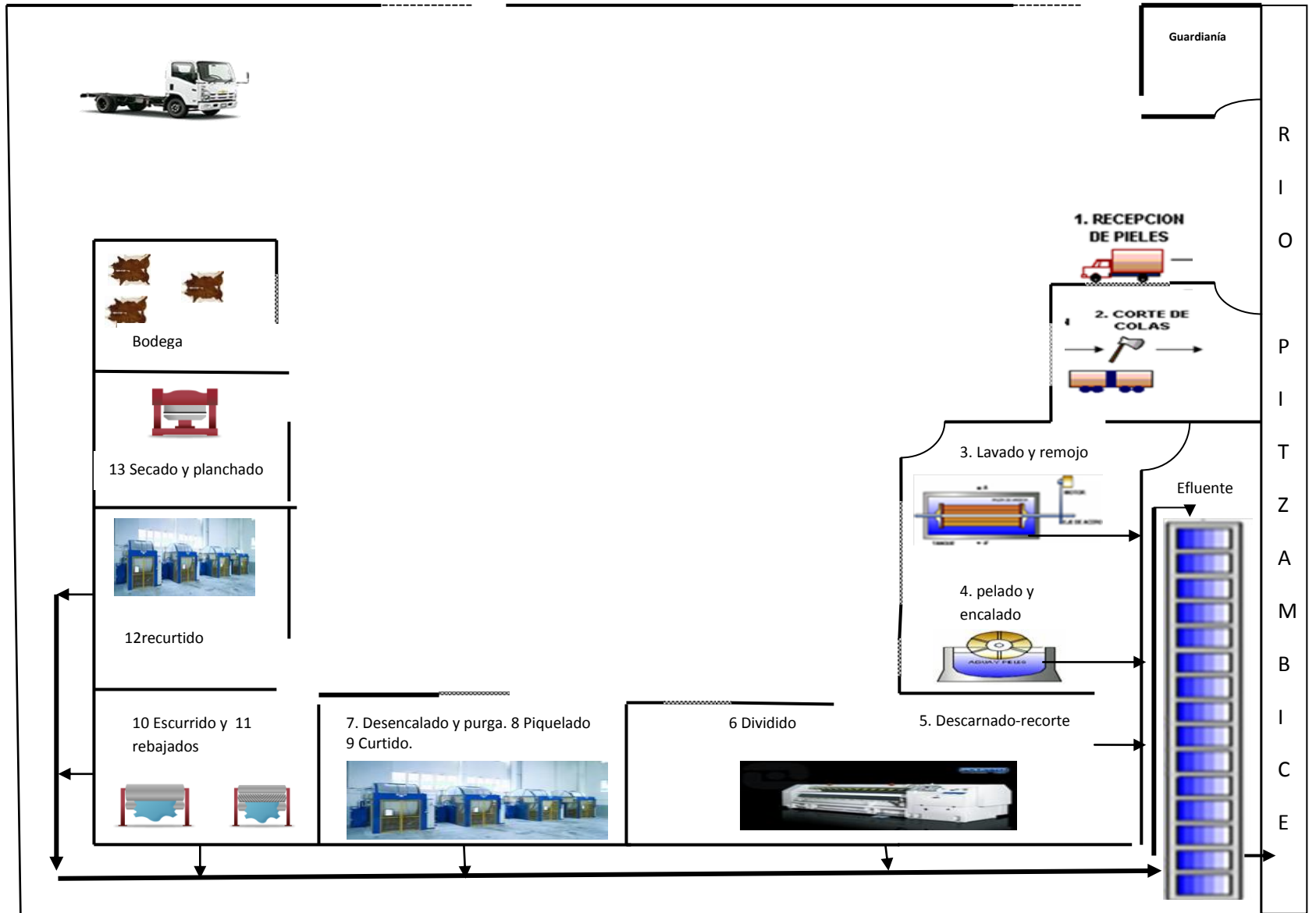
1. Casa administración.
2. Bodega.
3. Área de tanques de encalado.
4. Galpón de fábrica.
5. Galpón de productos terminados.
6. Piscinas de tratamiento de aguas negras.

**Gráfico N° 21**



Salida 

Entrada 



#### **4.5 Tamaño del proyecto.**

El tamaño del proyecto está determinado por los siguientes criterios básicos:

i) La demanda de los productos de la empresa, mismos que según la línea base, alcanzan a una demanda de aproximadamente 1'796,500 pies al año de todos los productos, ii) la capacidad de endeudamiento y pago de la deuda; y, iii) la disponibilidad de fuentes de financiamiento en el mercado de capitales. A continuación se desarrollan estos factores determinantes.

#### **4.5.1 Factores Determinantes.**

##### **4.5.1.1 Mercado.**

**Tabla N°26. Productos Demandados.**

PRODUCTO DEMANDADO	PORCENTAJE	CANTIDAD DE PIES/PRODUCTO
NAPA DE RES	57.14	1,036,700.
CUERO ENGRASADO	42.85	769,800
TOTAL	100,00	1'796.500

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robín Hernández

Como se puede observar en el cuadro anterior, la napa es el producto más demandado, siguiéndole en importancia el cuero de res, por lo que esta demanda será el punto de partida para el mercado de la nueva curtiembre.

##### **4.5.1.2 Determinación de la capacidad de producción.**

La capacidad de producción está determinada por la estructura demanda en el mercado local; y el tamaño del proyecto y sus factores determinantes. Considerando que la empresa pretende cubrir el nicho de mercado ocupado por los oferentes de Belén, Colombia, equivalente al 25% del mercado, de un



total de ventas de \$ 1, 796,500.00 anuales, la capacidad de producción tiende a cubrir una producción de pies de piel de 449,125 por un valor de \$ 561,406.25 en los tipos más demandados de productos en Cotacachi, según se indica en el siguiente Cuadro

**Tabla N°27. Estructura de la demanda de pieles para el proyecto.**

Producto demandado	Porcentaje	Cantidad de pies/producto Demandados Actualmente	Cantidad demandada proyecto 25%	Precio/pie \$	Ingresos proyecto
Napa de res	57,14	1,024,005	256,001.25	1,25	320,001.56
Cuero engrasado	42,85	772,495	193,123.75	1,25	241,404.69
Total	100,00	1'796.500	449,125		561,406.25

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robín Hernández

#### **4.5.1.3 Determinación de la maquinaria para la capacidad de producción.**

La capacidad de producción de la planta no cubrirá con toda la demanda del mercado, sino que paulatinamente irá cubriendo esa demanda pues para ello debe contar con la estructura inicial de producción la cual se la ha podido proyectar y visualizar basándose en el siguiente cálculo:

**Tabla N° 28. Datos base:**

Numero de pieles terminadas al año: 449.125,00. Precio pie de cuero: 1,25 Valor de los pies producidos \$ 561.406,25
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robín Hernández**

#### **4.5.1.4 Procesos de producción.**

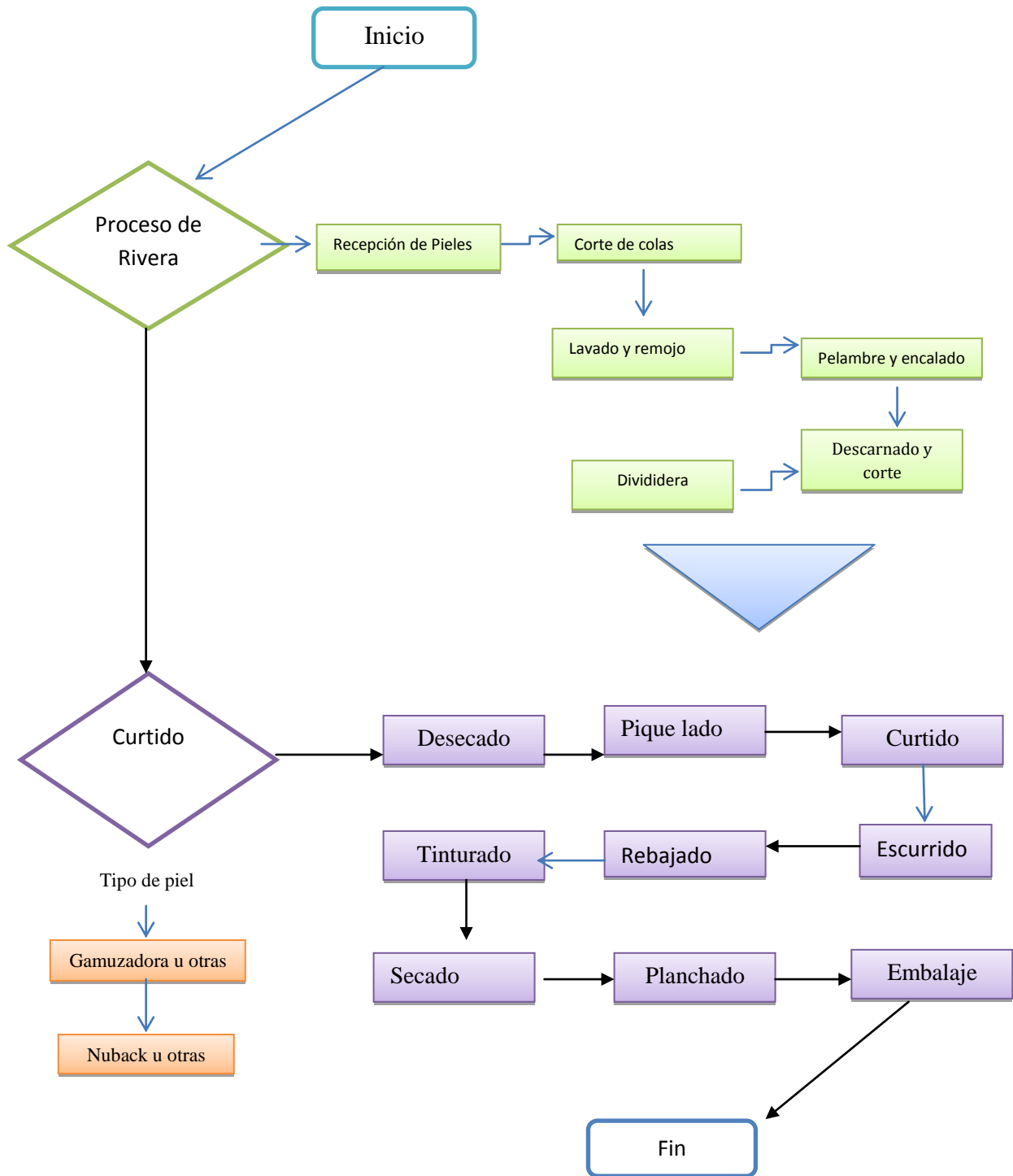
El proceso de producción considera la gestión de la cadena productiva desde el ingreso de la materia prima el proceso de transformación; y, finalmente el o los productos terminados.

Las transformaciones de la materia prima desde que ingresa a la planta son:

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Rivera: Recepción de pieles | 7. Curtido: Desecado.   |
| 2. Corte de colas.             | 8. Piquelado.           |
| 3. Lavado y remojo             | 9. Curtido.             |
| 4. Pelambre y encalado.        | 10. Ecurrido Rebajado.  |
| 5. Descarnado y corte          | 11. Tinturado.          |
| 6. Divididera.                 | 12. Secado y planchado. |
|                                | 13. Embalaje.           |

#### 4.5.1.5 El proceso.

Gráfico N° 23Flujograma de proceso.



#### 4.5.1.6 Capacidad de Endeudamiento y Pago de la Deuda.

La capacidad de endeudamiento está determinada por el potencial de ventas que exista y el nicho de mercado disponible para la empresa.

El potencial de ventas estimado de la empresa se ubica en la posibilidad de reemplazar progresivamente a los todos oferentes del país y de Colombia, paulatinamente, iniciando en el primer año con el 25% como nicho de mercado ocupado actualmente por oferentes colombianos, el segundo año el 30%, en cuyo valor se engloba al desplazamiento de los oferentes de Latacunga y Carchi, el tercer año el 35%, en cuyo porcentaje se sumaría el desplazamiento del mercado local de oferentes de Cuenca y algunos de Ambato, y el cuarto año el 40% de la demanda, en cuyo valor se incluye el desplazamiento de otros oferentes de Ambato.

Con el criterio de marketing indicado se estructurar el siguiente cuadro de cobertura de la demanda en los años proyecto.

**Tabla N° 29. Cobertura de la demanda/año.**

AÑOS PROYECTO	CANTIDADES A CUBRIRSE POR EL PROYECTO
1	449,125.00
2	471,581.25
3	495,160.31
4	519,918.33

\* Considerando un monto anual total de ventas de pieles de \$ 1'800.000/cada año, que se realiza actualmente en el mercado de Cotacachi.

#### 4.5.1.7 Optimización del tamaño del proyecto.

Según la estimación de la demanda y las posibilidades reales de ocupación de nichos de mercado, el tamaño óptimo de la planta es la que produciría 449.125,00 pies de pieles elaboradas de napa y res, equivalentes, aproximadamente, a \$ 561.406,25.

#### 4.6 Inversión.

El mercado financiero nacional, dispone de fuentes de financiación que permiten realizar emprendimientos pequeños, medianos y grandes, a tasas de interés competitivas.

El presente proyecto necesitara de inversión propia y financiada, el financiamiento se lo realizara a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) o la Corporación Financiera Nacional (CFN), el monto a ser requerido para la implementación es de \$ 850.220,32 dólares, de los cuales serán financiados \$ 642.740,00 y \$ 207.480,32, será cubierto por la empresa.

**Tabla Nº 30. Financiamiento.**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Inversión Financiada	642.740,00	73%
Inversión Propia	207.480,32	27%
<b>TOTAL</b>	<b>850.220,32</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: El Autor de la investigación.

#### 4.6.1 División de la maquinaria y equipo.

Los requerimientos de maquinaria y el número de unidades a instalarse en la planta, se detallan en el siguiente cuadro:

##### 4.6.1.1 Maquinaria para la curtiembre.

**Tabla N° 31 Maquinaria.**

<b>Concepto.</b>	<b>No.</b>
Bombos para curtiembre.	4
Descarnadora italiana.	2
Divididera.	1
Escurreidora de rodillo	1
Raspadora.	1
Estiradora.	1
Tacling tacadora	1
Secadora	1
Máquina Pigmentadora	1
Máquina de pistolas	1
Planchadora	1
Lijadora	1
Compresor	2
Caldero 100 hp	2

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robin Hernández.

##### 4.6.1.2 Equipo de computación y Oficina.

**Tabla N° 27. Equipo de oficina.**

<b>Concepto.</b>	<b>No.</b>
Computadores.	3
Impresora hp f2180.	1
Impresora Epson.	1
Calculadora.	4
Teléfonos.	4

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robin Hernández

#### 4.6.1.3 Materiales y suministros de oficina.

**Tabla N° 27 Materiales de oficina.**

<b>Concepto</b>	<b>No.</b>
Factureros.	1
Carpetas.	25
Libros de registro.	10

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robin Hernández

#### 4.6.1.4 Muebles y Enseres.

**Tabla N° 28 Muebles y enseres.**

<b>Concepto</b>	<b>No.</b>
Archivadores.	3
Escritorios metálicos.	3
Sillas giratorias.	3
Estanterías.	2
Basureros.	3
Extintores de incendios.	6

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robín Hernández

#### 4.6.1.5 Activos Fijos.

**Tabla N° 29 Activos Fijos.**

<b>Concepto</b>	<b>No.</b>
Terreno.	1
Camión Chevrolet serie n reward.	1

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por. Robín Hernández

## **4.7 Talento humano.**

### **4.8.1 Personal Administrativo y Operativo.**

El requerimiento del personal técnico y administrativo para el funcionamiento de la tenería es un equipo base, para el proceso productivo.

Las personas que integrarán el equipo serán 9 como mínimo.

- Gerente.
- Jefe de producción.
- Contador.
- 4 Operarios.
- Bodeguero.
- Conductor.



## **CAPÍTULO V**

### **5 CAPITULO FINANCIERO**

Este capítulo nos permite establecer la factibilidad del proyecto en base a un estudio y análisis de la información financiera que permite el diagnóstico y toma de decisiones exponiendo con los posibles escenarios que se presentan en el entorno del proyecto.

#### **5.1. Estudio Económico Financiero.**

Este estudio comprende el monto de los recursos económicos y financieros necesarios para la realización del proyecto, el costo de las operaciones de implementación de la planta, costos de producción, administrativos, ventas y financieros y otros indicadores que servirán de base para la evaluación económica.

#### **5.2. Presupuesto de inversión.**

En la formulación del presupuesto de inversión de la implementación de la curtiembre de cuero se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

El presupuesto esta distribuidos en función de: personal, activos fijos, infraestructura y gastos de constitución.

### 5.2.1. Estructura de la Inversión.

Tabla N° 36

ESTRUCTURA DE LA INVERSION DEL PROYECTO			
Inversión Propia	\$ 207.480,32	Costos de Producción	\$ 132.009,40
		Costos de Distribución	\$ 57.940,92
Inversión Financiada	\$ 642.740,00	Activos Fijos	\$ 660.270,00
<b>INV. TOTAL</b>	<b>\$ 850.220,32</b>	<b>INV. TOTAL</b>	<b>\$ 850.220,32</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### 5.2.2. Inversiones Fijas.

Las Inversiones Fijas que tiene una vida útil mayor a un año se deprecian, tal es el caso de edificios, las maquinarias y herramientas, equipos, muebles y enseres, vehículos, obras civiles, instalaciones y otros. Los terrenos son los únicos activos que no se deprecian. La Inversión en activos fijos se recupera mediante el mecanismo de depreciación.

#### ➤ **Activos en Inversión del Proyecto.-**

Está integrado por los costos y las inversiones realizados en el desarrollo de proyectos en ejecución.

Tabla N° 37

REQUERIMIENTO DE TERRENO			
TIPO DE BIEN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Terreno	1,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.000,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

<b>REQUERIMIENTO DE OBRA CIVIL</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD m<sup>2</sup></b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Planta procesadora	500,00	\$ 120,00	\$ 60.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60.000,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 38**

<b>REQUERIMIENTO DE MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
BOMBO PELAMBRADO	1,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
BOMBO CURTIDOR	1,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
BOMBO RECURTIDOR	2,00	\$ 8.000,00	\$ 16.000,00
MAQUINA DESCARNADORA	2,00	\$ 35.000,00	\$ 70.000,00
DIVIDIDORA	1,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
ESCURRIDORA DE RODILLO	1,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
RASPADORA	1,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
ESTIRADORA	1,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
TACLING TACADORA	1,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
SECADORA O CADENA AEREA	1,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
MAQUINA PIGMENTADORA A RODILLOS	1,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
MAQUINA DE PISTOLAS	1,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
PLANCHADORA	1,00	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
LIJADORA	1,00	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00
COMPRESOR	2,00	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00
CALDERO 100 HP	2,00	\$ 28.000,00	\$ 56.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 520.000,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 39**

<b>REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Central telefonica	1,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
telefonos	4,00	\$ 40,00	\$ 160,00
telefax	1,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Radio Boqui - Toqui	10,00	\$ 50,00	\$ 500,00
Equipo de sonido	1,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Camara fotografica	2,00	\$ 250,00	\$ 500,00
Filmadora	1,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Televisor	1,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Cafetera	1,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Dispensador de agua	1,00	\$ 200,00	\$ 200,00
DVD	1,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Calculadora	4,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Infocus	1,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.610,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 40**

<b>REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Estación de trabajo	3,00	\$ 390,00	\$ 1.170,00
Juego de sala	1,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Mesa de reuniones	1,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	12,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Archivadores	3,00	\$ 130,00	\$ 390,00
Sala de espera (20 sillas)	1,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Estanterías	2,00	\$ 150,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.960,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 41.**

<b>REQUERIMIENTO DE VEHICULO</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Camión Chevrolet REWARD- Diesel	1,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 35.000,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 42**

<b>REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Equipos de Computación	3,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Impresora	2,00	\$ 400,00	\$ 800,00
Software	1,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.700,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### **5.2.2.1. Especificaciones de Maquinaria del Proyecto.**

La maquinaria que se utiliza en la mayoría de las industrias de tenerías locales es de origen italiano, con modelos y capacidades diferentes que aseguran una versatilidad para su adquisición. Existen distribuidoras de maquinaria específica en las ciudades de Ambato y Cuenca.

**Tabla N° 43.**

<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA MAQUINARIA</b>			
<b>TIPO</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>	<b>CAPACIDAD</b>
BOMBOS PARA CURTIEMBRE	NACIONAL	NACIONAL	2000 Kg. 10 HP.
DESCARNADORA ITALIANA	TURNER	ITALIANA	15 HP.
DIVIDIDORA	TURNER	ITALIANA/ESTÁNDAR	10 HP
ESCURRIDORA	TURNER	ITALIANA	
RASPADORA	TURNER	ITALIANA	
BATANA O BOMBO PEQUEÑO	TURNER	ITALIANA	5 HP
GAMUZADORA O LIJADORA	TURNER	ITALIANA	Motor eléctrico
CALDERO PARA AGUA CALIENTE	TURNER	ITALIANA	A gas
COMPRESOR	TURNER	ITALIANA	Industrial
PLANCHADORA	TURNER	ITALIANA	Industrial

**Elaborado por: el Autor de la investigación.**

➤ **Disponibilidad de tecnología**

La Tecnología de producción de pieles, o cuero procesado, se encuentra bastante desarrollada en las ciudades como Cuenca, Ambato y Latacunga, las cuales cuentan con empresas distribuidoras de maquinaria especializada en este tipo de producción. Sin embargo, los adelantos tecnológicos se implementan con mayor regularidad en los productores de Colombia, en localidades como Belén, Medellín, Bogotá. Las facilidades de importación y exportación existentes actualmente en el país, a través del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PRO ECUADOR, entidad pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, posibilita la actualización de tecnología a través de este medio y otros que los empresarios privados tienen vigentes.

### 5.2.2.2 Depreciación de Bienes de larga Duración.

Esta norma establece los criterios para determinar la pérdida de valor por el uso, desgaste físico u obsolescencia de los bienes de larga duración.

➤ **Vida útil.-** Los bienes de larga duración destinados actividades administrativas, productivas o que se incorporen a proyectos de inversión, se depreciarán empleando la siguiente tabla de vida útil:

**Tabla N° 44**

TIPO DE BIEN	DEPRECIACION	
	VIDA UTIL ESTIMADA (Años)	PORCENTAJE
	Proyecto	
Edificios	20	5%
Maquinaria y Equipos	10	10%
Muebles y Enseres	10	10%
Instalaciones	10	10%
Equipos de Computación	3	33,33%
Vehículos	5	20%

**Elaborado por: el Autor de la investigación.**

La vida útil de maquinarias, equipos, vehículos e instalaciones especializadas, será la establecida en los catálogos o especificaciones técnicas del fabricante.

Las reparaciones, ampliaciones o adecuaciones que impliquen erogaciones capitalizables obligarán al recalcu del monto de la depreciación, en términos de la re estimación de la vida útil del bien.

➤ **Valor residual.-**

Para los bienes de larga duración, se determinará un valor residual equivalente al 10% de su valor contable.

➤ **Método de cálculo.-**

La cuota de depreciación proporcional de los bienes de larga duración destinados a actividades administrativas o incorporadas a proyectos de inversión, se determinará aplicando el método de línea recta, en base a la siguiente fórmula:

<b>CDP</b>	=	<b>Valor contable (-) Valor residual</b>	<b>X</b>	<b>n</b>
		<b>Vida útil estimada (años)</b>		<b>12</b>
<b>CDP</b>	=	<b>cuota de depreciación proporcional.</b>		
<b>n</b>	=	<b>Número de meses a depreciar el Activo.</b>		

Elaborado por: el Autor de la investigación.

La depreciación determinada bajo el método de línea recta, preferentemente se registrará al término de cada ejercicio contable.

**Tabla N° 45**

TIPO DE BIEN	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
	VALOR CONTABLE	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION
TERRENO	\$ 30.000,00	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
EDIFICIO	\$ 60.000,00	\$ 6.000,00	20,00	\$ 13.500,00
MAQUINARIA	\$ 520.000,00	\$ 52.000,00	10,00	\$ 234.000,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 6.610,00	\$ 661,00	10,00	\$ 2.974,50
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.960,00	\$ 396,00	10,00	\$ 1.782,00
VEHICULO	\$ 35.000,00	\$ 3.500,00	5,00	\$ 31.500,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 4.700,00	\$ 470,00	3,00	\$ 4.230,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 660.270,00</b>	<b>\$ 66.027,00</b>		<b>\$ 287.986,50</b>
<b>VALOR DE DEPRECIACION DE LOS 5 AÑOS</b>				

Elaborado por: el Autor de la investigación.



### 5.3. Estructura del Financiamiento del Proyecto.

El financiamiento del proyecto se realizará a través de un préstamo con la Corporación Financiera Nacional (CFN), que ofrece créditos directos a emprendedores productivos, por medio de esta entidad financiera realizaremos la implementación del proyecto. Ya que se cuenta con el 26,63% de inversión propia y el 73,37 % restante será financiada.

**Tabla N° 46**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Prestamo	\$ 642.740,00	75,60%
Inversión Propia	\$ 207.480,32	24,40%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 850.220,32</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### 5.4 Amortización.

La tabla de amortización de pago al préstamo bancario se la realizo tomando en cuenta un interés del 9% anual, a 7 años plazo, el préstamo cuenta con un año de gracia ya que es un préstamo productivo, el cual será pagado mensualmente.

#### Fórmulas.

Interés Mensual = Interés Anual / 12 meses

Amortización = Préstamo / entre los meses para pagarlo (en este caso 84 meses)

Saldo inicial = el total del préstamo

Intereses = saldo inicial \* interés mensual.

Pagar = la amortización + el interés.

Saldo final = saldo inicial del primer mes – amortización.

Saldo inicial = la cantidad del saldo final del mes anterior.

**Tabla N° 47.**

<b>AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL PRESTADO</b>					
<b>Monto financiado:</b>		<b>642.740,00</b>			
<b>Tasa nominal: 9% anual</b>		<b>Plazo: 7 años</b>			
<b>Meses</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Pagar</b>	<b>Saldo final</b>
1	642.740,00	688,65	7.651,67	8.340,32	635.088,33
2	635.088,33	680,45	7.651,67	8.332,12	627.436,66
3	627.436,66	672,25	7.651,67	8.323,92	619.784,99
4	619.784,99	664,06	7.651,67	8.315,73	612.133,32
5	612.133,32	655,86	7.651,67	8.307,53	604.481,65
6	604.481,65	647,66	7.651,67	8.299,33	596.829,98
7	596.829,98	639,46	7.651,67	8.291,13	589.178,31
8	589.178,31	631,26	7.651,67	8.282,93	581.526,64
9	581.526,64	623,06	7.651,67	8.274,73	573.874,97
10	573.874,97	614,87	7.651,67	8.266,54	566.223,30
11	566.223,30	606,67	7.651,67	8.258,34	558.571,63
12	558.571,63	598,47	7.651,67	8.250,14	550.919,96
13	550.919,96	590,27	7.651,67	8.241,94	543.268,29
14	543.268,29	582,07	7.651,67	8.233,74	535.616,62
15	535.616,62	573,87	7.651,67	8.225,54	527.964,95
16	527.964,95	565,68	7.651,67	8.217,35	520.313,28
17	520.313,28	557,48	7.651,67	8.209,15	512.661,61
18	512.661,61	549,28	7.651,67	8.200,95	505.009,94
19	505.009,94	541,08	7.651,67	8.192,75	497.358,27
20	497.358,27	532,88	7.651,67	8.184,55	489.706,60
21	489.706,60	524,69	7.651,67	8.176,36	482.054,93
22	482.054,93	516,49	7.651,67	8.168,16	474.403,26
23	474.403,26	508,29	7.651,67	8.159,96	466.751,59
24	466.751,59	500,09	7.651,67	8.151,76	459.099,92

25	459.099,92	491,89	7.651,67	8.143,56	451.448,25
26	451.448,25	483,69	7.651,67	8.135,36	443.796,58
27	443.796,58	475,50	7.651,67	8.127,17	436.144,91
28	436.144,91	467,30	7.651,67	8.118,97	428.493,24
29	428.493,24	459,10	7.651,67	8.110,77	420.841,57
30	420.841,57	450,90	7.651,67	8.102,57	413.189,90
31	413.189,90	442,70	7.651,67	8.094,37	405.538,23
32	405.538,23	434,51	7.651,67	8.086,18	397.886,56
33	397.886,56	426,31	7.651,67	8.077,98	390.234,89
34	390.234,89	418,11	7.651,67	8.069,78	382.583,22
35	382.583,22	409,91	7.651,67	8.061,58	374.931,55
36	374.931,55	401,71	7.651,67	8.053,38	367.279,88
37	367.279,88	393,51	7.651,67	8.045,18	359.628,21
38	359.628,21	385,32	7.651,67	8.036,99	351.976,54
39	351.976,54	377,12	7.651,67	8.028,79	344.324,87
40	344.324,87	368,92	7.651,67	8.020,59	336.673,20
41	336.673,20	360,72	7.651,67	8.012,39	329.021,53
42	329.021,53	352,52	7.651,67	8.004,19	321.369,86
43	321.369,86	344,32	7.651,67	7.995,99	313.718,19
44	313.718,19	336,13	7.651,67	7.987,80	306.066,52
45	306.066,52	327,93	7.651,67	7.979,60	298.414,85
46	298.414,85	319,73	7.651,67	7.971,40	290.763,18
47	290.763,18	311,53	7.651,67	7.963,20	283.111,51
48	283.111,51	303,33	7.651,67	7.955,00	275.459,84
49	275.459,84	295,14	7.651,67	7.946,81	267.808,17
50	267.808,17	286,94	7.651,67	7.938,61	260.156,50
51	260.156,50	278,74	7.651,67	7.930,41	252.504,83
52	252.504,83	270,54	7.651,67	7.922,21	244.853,16
53	244.853,16	262,34	7.651,67	7.914,01	237.201,49
54	237.201,49	254,14	7.651,67	7.905,81	229.549,82
55	229.549,82	245,95	7.651,67	7.897,62	221.898,15
56	221.898,15	237,75	7.651,67	7.889,42	214.246,48
57	214.246,48	229,55	7.651,67	7.881,22	206.594,81
58	206.594,81	221,35	7.651,67	7.873,02	198.943,14
59	198.943,14	213,15	7.651,67	7.864,82	191.291,47
60	191.291,47	204,96	7.651,67	7.856,63	183.639,80
61	183.639,80	196,76	7.651,67	7.848,43	175.988,13
62	175.988,13	188,56	7.651,67	7.840,23	168.336,46
63	168.336,46	180,36	7.651,67	7.832,03	160.684,79
64	160.684,79	172,16	7.651,67	7.823,83	153.033,12
65	153.033,12	163,96	7.651,67	7.815,63	145.381,45
66	145.381,45	155,77	7.651,67	7.807,44	137.729,78

67	137.729,78	147,57	7.651,67	7.799,24	130.078,11
68	130.078,11	139,37	7.651,67	7.791,04	122.426,44
69	122.426,44	131,17	7.651,67	7.782,84	114.774,77
70	114.774,77	122,97	7.651,67	7.774,64	107.123,10
71	107.123,10	114,77	7.651,67	7.766,44	99.471,43
72	99.471,43	106,58	7.651,67	7.758,25	91.819,76
73	91.819,76	98,38	7.651,67	7.750,05	84.168,09
74	84.168,09	90,18	7.651,67	7.741,85	76.516,42
75	76.516,42	81,98	7.651,67	7.733,65	68.864,75
76	68.864,75	73,78	7.651,67	7.725,45	61.213,08
77	61.213,08	65,59	7.651,67	7.717,26	53.561,41
78	53.561,41	57,39	7.651,67	7.709,06	45.909,74
79	45.909,74	49,19	7.651,67	7.700,86	38.258,07
80	38.258,07	40,99	7.651,67	7.692,66	30.606,40
81	30.606,40	32,79	7.651,67	7.684,46	22.954,73
82	22.954,73	24,59	7.651,67	7.676,26	15.303,06
83	15.303,06	16,40	7.651,67	7.668,07	7.651,39
84	7.651,39	8,20	7.651,39	7.659,59	0,00

Elaborado por: el Autor de la investigación.

## 5.5. Ingresos.

La fuente de ingresos por ventas estimadas de la empresa se ubica en la posibilidad de reemplazar progresivamente a los todos oferentes del país y de Colombia, paulatinamente.

**Tabla N° 48**

INGRESOS POR VENTAS					
INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Venta de cueros procesados	449.125,00	471.581,25	495.160,31	519.918,33	545.914,24
Precio venta	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 561.406,25</b>	<b>\$ 589.476,56</b>	<b>\$ 618.950,39</b>	<b>\$ 649.897,91</b>	<b>\$ 682.392,81</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Productos Demandados en el año 2011, 1'796.500,00 de los cuales nuestra empresa cubrirá la demanda local en un 25% en el primer año como nicho de mercado ocupado actualmente por oferentes colombianos, obteniendo un ingreso bruto de 561.406,25 dólares, con un incremento del 5% anual en las ventas. Para cubrir la demanda local, la capacidad de producción está determinada por la estructura de la oferta y demanda y el tamaño del proyecto y sus factores determinantes.

### 5.6. Egresos.

Los egresos están compuestos por los siguientes rubros: Costos de producción, (materia prima, mano de obra, gastos generales de fabricación) y costos de distribución (gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros). Los cuales fueron calculados para el primer año de funcionamiento.

**Tabla N° 49**

<b>EGRESOS DEL PROYECTO</b>	
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 132.009,40</b>
Materia Prima Directa	\$ 89.825,00
Materia Prima Indirecta	\$ 12.900,00
Materiales Consumibles	
Mano de Obra Directa	\$ 19.717,60
Mano de Obra Indirecta	\$ 9.566,80
Gastos Generales de Fabricación	
<b>COSTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 55.340,92</b>
Gastos de Administración	\$ 46.498,20
Gastos de Ventas	\$ 1.120,00
Gastos Financieros	\$ 7.722,72
<b>INV. TOTAL</b>	<b>\$ 187.350,32</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Para la proyección de los egresos del proyecto en lo que concierne en costos de producción y de distribución se refleja un incremento del 5% a excepción de los costos de constitución y el préstamo bancario que se toma en cuenta la tabla de amortización emitida por la entidad financiera.

**Tabla N° 50**

PROYECCIÓN DE EGRESOS DEL PROYECTO					
DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 132.009,40</b>	<b>\$ 139.509,87</b>	<b>\$ 147.385,36</b>	<b>\$ 155.654,63</b>	<b>\$ 164.337,36</b>
Materia Prima Directa	\$ 89.825,00	\$ 94.316,25	\$ 99.032,06	\$ 103.983,67	\$ 109.182,85
Materia Prima Indirecta	\$ 12.900,00	\$ 13.545,00	\$ 14.222,25	\$ 14.933,36	\$ 15.680,03
Materiales Consumibles		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra Directa	\$ 19.717,60	\$ 21.303,48	\$ 22.968,65	\$ 24.717,09	\$ 26.552,94
Mano de Obra Indirecta	\$ 9.566,80	\$ 10.345,14	\$ 11.162,40	\$ 12.020,52	\$ 12.921,54
Gastos Generales de Fabricación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COSTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 55.340,92</b>	<b>\$ 57.491,28</b>	<b>\$ 59.808,20</b>	<b>\$ 62.299,98</b>	<b>\$ 64.975,38</b>
Gastos de Administración	\$ 46.498,20	\$ 49.773,11	\$ 53.211,77	\$ 56.822,35	\$ 60.613,47
Gastos de Ventas	\$ 1.120,00	\$ 1.176,00	\$ 1.234,80	\$ 1.296,54	\$ 1.361,37
Gastos Financieros	\$ 7.722,72	\$ 6.542,17	\$ 5.361,63	\$ 4.181,09	\$ 3.000,54
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 187.350,32</b>	<b>\$ 197.001,15</b>	<b>\$ 207.193,56</b>	<b>\$ 217.954,62</b>	<b>\$ 229.312,74</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### 5.6.1. Costos de Producción.

#### ➤ Materia Prima directa

Constituye el elemento básico sometido a un proceso de transformación de forma o de fondo con el propósito de obtener un producto terminado o semi elaborado. Se caracteriza por ser fácilmente identificable y cuantificable en el producto fabricado.

**Tabla N° 51**

MATERIA PRIMA DIRECTA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL PIE2	PRECIO UNITARIO PIE2	PRECIO ANUAL PIE2
Cueros sin procesar	449.125,00	\$ 0,20	\$ 89.825,00
<b>TOTAL</b>	<b>449.125,00</b>	<b>\$ 0,20</b>	<b>\$ 89.825,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Para la proyección de la materia prima se toma en cuenta como base un incremento del 5% en el costo de cada pie de cuero sin procesar.

**Tabla N° 52**

PROYECCIÓN DE MATERIA PRIMA DIRECTA					
INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Cueros sin procesar	449.125,00	471.581,25	495.160,31	519.918,33	545.914,24
Precio unitario Pie 2	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 89.825,00</b>	<b>\$ 94.316,25</b>	<b>\$ 99.032,06</b>	<b>\$ 103.983,67</b>	<b>\$ 109.182,85</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

➤ **Materia Prima Indirecta.**

Estos son todos esos materiales que pueden o no formar parte del producto terminado y son necesarios para que el proceso productivo se lleve a cabo con toda normalidad. Se detalla uno de ellos los cuales serán presupuestados con el nombre de químicos (Agua, Jabón en polvo, Cal viva, Guantes de goma, Lavandina o cloro, Raíces vegetales, Alumbre, Sal, Aceite)

**Tabla N° 53**

<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO ANUAL</b>
Agua	8.000,00	litro	96.000,00	\$ 0,03	\$ 2.880,00
Jabón en polvo	300,00	libra	3.600,00	\$ 0,30	\$ 1.080,00
Cal viva	400,00	quintal	4.800,00	\$ 0,50	\$ 2.400,00
Guantes de goma	200,00	pares	2.400,00	\$ 0,30	\$ 720,00
Cloro	100,00	litro	1.200,00	\$ 0,80	\$ 960,00
Raíces vegetales	750,00	unidad	9.000,00	\$ 0,10	\$ 900,00
Sal	100,00	quintal	1.200,00	\$ 3,00	\$ 3.600,00
Aceite	50,00	litro	600,00	\$ 0,60	\$ 360,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 12.900,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 54**

<b>PROYECCIÓN MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Agua	\$ 2.880,00	\$ 3.024,00	\$ 3.175,20	\$ 3.333,96	\$ 3.500,66
Jabón en polvo	\$ 1.080,00	\$ 1.134,00	\$ 1.190,70	\$ 1.250,24	\$ 1.312,75
Cal viva	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Guantes de goma	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Cloro	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.058,40	\$ 1.111,32	\$ 1.166,89
Raíces vegetales	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Sal	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Aceite	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.900,00</b>	<b>\$ 13.545,00</b>	<b>\$ 14.222,25</b>	<b>\$ 14.933,36</b>	<b>\$ 15.680,03</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.



➤ **Mano de Obra Directa.**

La mano de obra directa es aquella fuerza de trabajo que participa directamente en la transformación de los materiales en productos acabados ya sea que intervengan manualmente o accionando maquinas.

**Tabla N° 55.**

GASTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA								
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	APORTE IESS 12,15%	FONDO RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
OPERARIOS	4	\$ 300,00	\$ 1.749,60	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.168,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 56**

PROYECCIÓN GASTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
SUELDO BASICO	\$ 14.400,00	\$ 15.120,00	\$ 15.876,00	\$ 16.669,80	\$ 17.503,29
APORTE IESS 12,15%	\$ 1.749,60	\$ 1.837,08	\$ 1.928,93	\$ 2.025,38	\$ 2.126,65
FONDOS DE RESERVA	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
DECIMO TERCERO	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
DECIMO CUARTO	\$ 1.168,00	\$ 1.226,40	\$ 1.287,72	\$ 1.352,11	\$ 1.419,71
VACACIONES		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.717,60</b>	<b>\$ 21.303,48</b>	<b>\$ 22.338,65</b>	<b>\$ 23.425,59</b>	<b>\$ 24.566,87</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

➤ **Mano de Obra Indirecta.**

La mano de obra indirecta es aquella fuerza de trabajo que participa en forma indirecta en la transformación de un producto. (Supervisores de fábrica).

**Tabla N° 57**

GASTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA								
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	APORTE IESS 12,15%	FONDO RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
JEFE PRODUCCION	1	\$ 600,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 292,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 58**

PROYECCIÓN GASTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA					
DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
SUELDO BASICO	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
APORTE IESS 12,15%	\$ 874,80	\$ 918,54	\$ 964,47	\$ 1.012,69	\$ 1.063,32
FONDOS DE RESERVA	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
DECIMO TERCERO	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
DECIMO CUARTO	\$ 292,00	\$ 306,60	\$ 321,93	\$ 338,03	\$ 354,93
VACACIONES		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.566,80</b>	<b>\$ 10.345,14</b>	<b>\$ 10.847,40</b>	<b>\$ 11.374,77</b>	<b>\$ 11.928,51</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

➤ **Gastos Generales de Fabricación.**

Llamados también carga fácil y engloban aquellos egresos realizados con el fin de beneficiar al conjunto de los diferentes artículos que se fabrican, no se identifican con un solo producto o proceso productivo.

## 5.6.2. Costos de Distribución.

### ➤ Gastos de Administración.

Son aquellos egresos incurridos en actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación de la empresa.

- Mano de Obra Administrativa.

**Tabla N° 59**

GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO								
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	APORTE IESS 12,15%	FONDO RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
GERENTE	1	\$ 800,00	\$ 1.166,40	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
CONTADOR	1	\$ 500,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 292,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
BODEGUERO	1	\$ 300,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 292,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
CONDUCTOR	1	\$ 300,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 292,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 60**

PROYECCIÓN GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO					
DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
SUELDO BASICO	\$ 22.800,00	\$ 23.940,00	\$ 25.137,00	\$ 26.393,85	\$ 27.713,54
APORTE IESS 12,15%	\$ 2.770,20	\$ 2.908,71	\$ 3.054,15	\$ 3.206,85	\$ 3.367,20
FONDOS DE RESERVA	\$ 1.900,00	\$ 1.995,00	\$ 2.094,75	\$ 2.199,49	\$ 2.309,46
DECIMO TERCERO	\$ 1.900,00	\$ 1.995,00	\$ 2.094,75	\$ 2.199,49	\$ 2.309,46
DECIMO CUARTO	\$ 1.168,00	\$ 1.226,40	\$ 1.287,72	\$ 1.352,11	\$ 1.419,71
VACACIONES		\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.538,20</b>	<b>\$ 33.015,11</b>	<b>\$ 34.618,37</b>	<b>\$ 36.301,78</b>	<b>\$ 38.069,37</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

- **GASTOS ADMINISTRATIVOS - OPERATIVOS**

**Tabla N° 61**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS - OPERATIVOS</b>		
<b>SERVICIO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
Telefónico	\$ 80,00	\$ 960,00
Luz eléctrica	\$ 30,00	\$ 360,00
Agua potable	\$ 15,00	\$ 180,00
Internet	\$ 50,00	\$ 600,00
Material de oficina	\$ 70,00	\$ 840,00
Suministros de aseo	\$ 60,00	\$ 720,00
Mantenimiento vehículo	\$ 75,00	\$ 900,00
Mantenimiento informático	\$ 30,00	\$ 360,00
Combustible	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Servicio de vigilancia	\$ 800,00	\$ 9.600,00
	<b>\$ 1.330,00</b>	<b>\$ 15.960,00</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 62**

<b>PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS - OPERATIVOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Telefónico	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.058,40	\$ 1.111,32	\$ 1.166,89
Luz eléctrica	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
Agua potable	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Internet	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Material de oficina	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
Suministros de aseo	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Mantenimiento vehículo	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Mantenimiento informático	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
Combustible	\$ 1.440,00	\$ 1.512,00	\$ 1.587,60	\$ 1.666,98	\$ 1.750,33
Servicio de vigilancia	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.960,00</b>	<b>\$ 16.758,00</b>	<b>\$ 17.595,90</b>	<b>\$ 18.475,70</b>	<b>\$ 19.399,48</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 64**

➤ **Gastos de Ventas.**

Son desembolsos producidos por la ejecución de la función de ventas.

PROYECCIÓN GASTOS DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Publicidad diarios	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Radio	\$ 400,00	\$ 420,00	\$ 441,00	\$ 463,05	\$ 486,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.120,00</b>	<b>\$ 1.176,00</b>	<b>\$ 1.234,80</b>	<b>\$ 1.296,54</b>	<b>\$ 1.361,37</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

➤ **Gastos Financieros.**

Llamadas también cargas financieras, son pagos de intereses y comisiones que se realizan a instituciones bancarias y financieras.

**Tabla N° 65**

GASTOS FINANCIEROS	
SERVICIO	GASTO
Intereses prestamo	\$ 29.267,61
	<b>\$ 29.267,61</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**Tabla N° 66**

PROYECCIÓN GASTOS FINANCIEROS							
DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses prestamo	\$ 7.722,72	\$ 6.542,17	\$ 5.361,63	\$ 4.181,09	\$ 3.000,54	\$ 1.820,00	\$ 639,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.722,72</b>	<b>\$ 6.542,17</b>	<b>\$ 5.361,63</b>	<b>\$ 4.181,09</b>	<b>\$ 3.000,54</b>	<b>\$ 1.820,00</b>	<b>\$ 639,46</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### **5.7 Flujo de Caja O Efectivo.**

El estado de flujo de efectivo utilizado en este proyecto es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento de entrada y salida de recursos económicos efectuados durante el periodo con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura

**Tabla N° 67**

<b>CURTIEMBRE IMBABURA LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		
<b>POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		
<b>METODO DIRECTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Efectivo recibido por ingresos	\$ 558.467,19	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ 255.448,36	
EFFECTIVO NETOPROVENIENTE DE ACT. DE OPERACIÓN		\$ 303.018,83
EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACT. DE INVERSION		\$ -
EFFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		\$ (631.789,26)
INCREMENTO NETO DURANTE AL AÑO		\$ 374.056,23
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO		\$ -
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS		<b>\$ 374.056,23</b>

**Elaborado por: el Autor de la investigación.**

**Tabla N° 68**

<b>CURTIEMBRE IMBABURA LTDA</b>						
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>
UTILIDAD OPERACIONAL		315.894,63	336.164,11	357.388,03	381.024,12	404.302,50
CAPITAL PROPIO	207.480,32					
CAPITAL FINANCIADO	642.740,00					
(-) REINVERSIÓN ACTIVOS FIJOS			4.700,00			
(+) DEPRECIACION		58.161,60	58.161,30	58.161,30	56.751,60	56.751,30
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>374.056,23</b>	<b>389.625,41</b>	<b>415.549,33</b>	<b>437.775,72</b>	<b>461.053,80</b>
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15%		47.384,19	50.424,62	53.608,20	57.153,62	60.645,37
(+) IMPUESTO A LA RENTA 22%		59.072,30	62.862,69	66.831,56	71.251,51	75.604,57
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>106.456,49</b>	<b>113.287,31</b>	<b>120.439,77</b>	<b>128.405,13</b>	<b>136.249,94</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>850.220,32</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>267.599,74</b>	<b>276.338,11</b>	<b>295.109,56</b>	<b>309.370,59</b>	<b>324.803,85</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### **5.8 Estados Financieros Proforma.**

El objetivo esencial de los estados financieros proforma es contar con la información necesaria, para tomar las decisiones pertinentes en la ejecución y aplicación del presente proyecto después de haber funcionado el primer año.

Conociendo que el proyecto es nuevo, no mantiene un estado de situación financiera de años anteriores por eso no se puede realizar un estado de situación financiera inicial para el desarrollo del ejercicio del primer año de ejecución.



### 5.8.1 Estado de Situación Inicial.

El Estado de Situación Financiera, permite conocer un resumen de todo lo que tiene la empresa la situación de los activos, pasivos y patrimonio a una fecha determinada, donde demuestra lo que posee, lo que debe y su patrimonio.

Tabla N° 69

<b>CURTIEMBRE IMBABURA</b>		
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE del 2013</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>AÑO VIGENTE</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	
1.1.	<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 479.522,95</b>
1.1.03	Bancos	\$ 473.908,89
1.1.16	Anticipo Impuesto a la Renta retenido	\$ -
1.1.16.01	Anticipo Impuesto a la Renta 1%	\$ 5.614,06
1.2	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 660.270,00</b>
1.2.01	Terreno	\$ 30.000,00
1.2.02	Edificio	\$ 60.000,00
1.2.04	Maquinaria y Equipo	\$ 520.000,00
1.2.06	Equipo de Computación	\$ 4.700,00
1.2.08	Muebles y Enseres	\$ 3.960,00
1.2.12	Equipo de Oficina	\$ 6.610,00
1.2.14	Vehiculo	\$ 35.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 1.139.792,95</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	
2.1	<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 9.936,74</b>
2.1.02.03	Provision Fondos de Reserva	\$ 3.700,00
2.1.07	Impuesto renta retenido por pagar	\$ -
2.1.07.01	Impuesto renta compras 1%	\$ 6.022,81
2.1.07.02	Impuesto renta servicios 2%	\$ 213,93
2.2	<b>NO CORRIENTES O FIJOS</b>	<b>\$ 550.919,96</b>
2.2.01	Prestamo bancario largo plazo	\$ 550.919,96
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 560.856,70</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
3.1	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 207.480,32</b>
3.1.01	Capital suscrito y pagado	\$ 207.480,32
3.4	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 371.455,93</b>
3.4.01	Utilidad presente ejercicio	\$ 371.455,93
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 578.936,25</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1.139.792,95</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

## 5.8.2 Estado de Resultados.

El Estado de Resultados, también conocido como Cuenta de Resultados, o Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos que ha obtenido una empresa a lo largo de su ejercicio económico.

**Tabla N° 70**

<b>CURTIEMBRE IMBABURA LTDA.</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>
<b>INGRESOS</b>					
INGRESO POR VENTAS	561.406,25	589.476,56	618.950,39	649.897,91	682.392,81
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>561.406,25</b>	<b>589.476,56</b>	<b>618.950,39</b>	<b>649.897,91</b>	<b>682.392,81</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
COMPRA DE MATERIA PRIMA	102.725,00	107.861,25	113.254,31	118.917,03	124.862,88
<b>SUBTOTAL</b>	<b>102.725,00</b>	<b>107.861,25</b>	<b>113.254,31</b>	<b>118.917,03</b>	<b>124.862,88</b>
<b>(-) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>458.681,25</b>	<b>481.615,31</b>	<b>505.696,08</b>	<b>530.980,88</b>	<b>557.529,93</b>
<b>(-) COSTOS DE DISTRIBUCION</b>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	75.782,60	81.421,73	85.400,32	89.577,83	93.964,22
GASTOS DE VENTAS	1.120,00	1.176,00	1.234,80	1.296,54	1.361,37
GASTOS FINANCIEROS	7.722,72	6.542,17	5.361,63	4.181,09	3.000,54
<b>SUBTOTAL</b>	<b>84.625,32</b>	<b>89.139,90</b>	<b>91.996,75</b>	<b>95.055,46</b>	<b>98.326,13</b>
<b>(-) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>374.055,93</b>	<b>392.475,41</b>	<b>413.699,33</b>	<b>435.925,42</b>	<b>459.203,80</b>
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15%	56.108,39	58.871,31	62.054,90	65.388,81	68.880,57
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>317.947,54</b>	<b>333.604,10</b>	<b>351.644,43</b>	<b>370.536,61</b>	<b>390.323,23</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%	69.948,46	73.392,90	77.361,78	81.518,05	85.871,11
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>247.999,08</b>	<b>260.211,20</b>	<b>274.282,66</b>	<b>289.018,55</b>	<b>304.452,12</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### 5.9 Indicadores de Evaluación Financiera.

El costo de capital del proyecto se considera la inversión casi en su totalidad y sus fuentes de financiamiento. Para su cálculo se considera la tasa promedio anual de inflación del año 2012 que es de 4.85% y la tasa activa del sector financiero 11.20%

Para el cálculo se utiliza el siguiente procedimiento:

**Tabla N° 71**

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TASA DE % PONDERACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
CAPITAL PROPIO	207.480,32	24,40	4,85	118,36
CAPITAL FINANCIADO	642.740,00	75,60	11,20	846,69
<b>TOTAL</b>	<b>850.220,32</b>	<b>100,00</b>	<b>16,05</b>	<b>965,04</b>
<b>CK = 965,04/100    9,65    = 10%</b>				

Elaborado por: el Autor de la investigación.

El costo de oportunidad (CK) o la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR del proyecto es de 9,65% que equivale al 10%

#### **Tasa de Redescuento Medio.**

Esta tasa es calculada en base a la inflación anual al 31 de mayo 2012 cuyo valor es de 4.85%

**Tabla N° 72**

<b>TRM = (1+CK) (1+INFL.) - 1</b>			
	TRM = (1+0,096504) (1+0,0485) - 1		
	0,149684444		
	<b>14,97%</b>		

Elaborado por: el Autor de la investigación.

**VAN (VALOR ACTUAL NETO).**

El valor presente neto representa la suma de los flujos de efectivo descontados en el presente, menos la inversión inicial, si el resultado de esta operación es igual o superior a cero el proyecto es factible de ejecutarse.

**Tabla N° 73**

<b>TABLA DE FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>TRM 14,97</b>	<b>FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS</b>
	850.220,32		
1	267.599,74	1,149700000	232.756,15
2	276.338,11	1,321810090	209.060,37
3	295.109,56	1,519685060	194.191,26
4	309.370,59	1,747181914	177.068,33
5	324.803,85	2,008735047	161.695,72
<b>ΣFNA</b>			<b>974.771,83</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

<b>VAN = <math>\Sigma</math>FNA – Inversión</b>		
VAN =	974.771,83	850.220,32
<b>VAN =</b>	<b>124.551,51</b>	

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Como resultado se obtiene un VAN mayor a cero, que significa que el proyecto es factible, ya que al invertir 850.220,32 dólares en cinco años se estará obteniendo 124.551,51 dólares más que la inversión realizada.

### TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego interpolar los resultados.

**Tabla N° 74**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>			
<b>VAN CON TASA INFERIOR</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>TRM 14,97</b>	<b>FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS</b>
	850.220,32		
1	233.589,98	1,149700000	203.174,73
2	240.989,33	1,321810090	182.317,67
3	257.396,55	1,519685060	169.374,93
4	269.689,03	1,747181914	154.356,58
5	283.044,73	2,008735047	140.906,95
<b><math>\Sigma</math>FNA</b>			<b>850.130,86</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Tabla N° 75

VAN CON TASA SUPERIOR			
AÑOS	FLUJOS NETOS	TRM 24,62	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS
	850.220,32		
1	267.599,74	1,246200000	214.732,58
2	276.338,11	1,553014440	177.936,60
3	295.109,56	1,935366595	152.482,51
4	309.370,59	2,411853851	128.270,87
5	324.803,85	3,005652269	108.064,35
<b>ΣFNA</b>			<b>781.486,91</b>
<b>VAN TASA SUPERIOR</b>			<b>-68.733,41</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.

Datos para aplicar la fórmula de interpolación:

Tasa Inferior	14,97%
Tasa Superior	24,62%
VAN Tasa Inferior	124.551,51
VAN Tasa Superior	-68.733,41

Su fórmula es:

$$TIR = Tasa Inferior + (Tasa Superior - Tasa Inferior) \left( \frac{VAN Tasa inferior}{VAN Tasa Inferior - VAN Tasa Superior} \right)$$

TIR =	$14,97 + (24,62 - 14,97)$	$\left( \frac{124.551,51}{(124551,51 - (-68733,41))} \right)$
TIR =	$14,97 + 9,65$	$\left( \frac{124.551,51}{(124551,51 - (-68733,41))} \right)$
TIR =	$24,62$	$\left( \frac{124551,51}{193284,92} \right)$
TIR =	$24,62 * 0,64$	
<b>TIR =</b>	<b>15,76</b>	

Elaborado por: el Autor de la investigación.

El TIR calculada es del 15,76 % y es mayor a la tasa del costo de rendimiento medio, afirmando la factibilidad del proyecto.

### 5.10 Periodo de recuperación de la inversión.

Para obtener esta información se relaciona los flujos netos de efectivo con la inversión inicial.

**Tabla N° 76**

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO ACTUALIZADOS</b>	<b>FLUJOS NETOS ACUMULADOS</b>
1	232.756,15	
2	209.060,37	441.816,52
3	194.191,26	636.007,78
4	177.068,33	813.076,11
5	161.695,72	974.771,83

Su cálculo es:

813.076,11	= $\Sigma$ 4 años	
850.220,32	= Inversión	
850.220,32 - 813076,11	37.144,21	años
161695,72 / 12	13.474,64	mes
37144,21 / 13.474,64	2,76	4 meses
0,76 * 30	22,80	días

La inversión inicial que se realizará en la empresa, se recuperará en 4 años, 4 meses y 23 días, es decir el proyecto es rentable.

### 5.11 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio establece el número de productos o servicios que requiere el proyecto en su operación del primer año, para no tener ni pérdidas ni ganancias, es un supuesto de carácter lineal que funciona siempre que se cumplan los supuestos que sirvieron para estimar ingresos y egresos. Es válido únicamente para el año 1 del proyecto, porque mientras más tardío es, el pronóstico es menos cierto.

El cálculo del punto de equilibrio PE se basa en la siguiente fórmula y procedimiento:

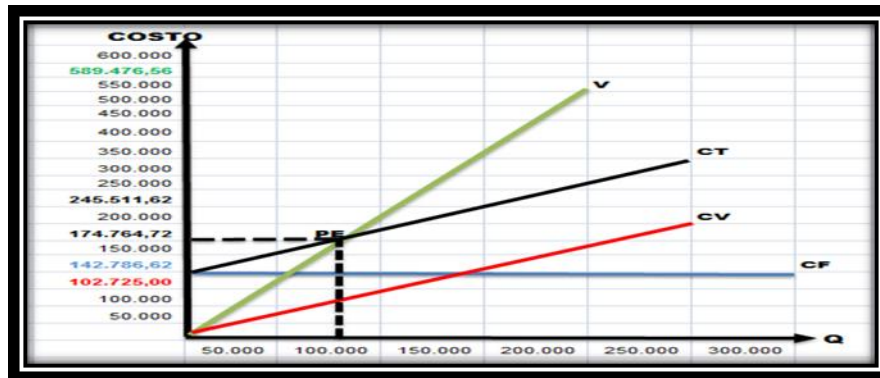
**Tabla N° 77**

PUNTO DE EQUILIBRIO		
		$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>142.786,62</b>	
Gastos Administrativos	75.782,60	$PE = \frac{142.786,62}{1 - \frac{102.725,00}{561.406,25}}$
Gastos de ventas	1.120,00	
Gastos Financieros	7.722,72	
Gastos Depreciación	58.161,30	
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>102.725,00</b>	
Materia Prima	102.725,00	$PE = \frac{142.786,62}{1 - 0,18}$
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>245.511,62</b>	
<b>VENTAS</b>	<b>561.406,25</b>	$PE = \frac{142.786,62}{0,82}$
		<b>PE = 174.764,72</b>

Elaborado por: el Autor de la investigación.



Tabla N° 78



Elaborado por: el Autor de la investigación.

Tabla N° 79

PUNTO DE EQUILIBRIO					
DESCRIPCIÓN	AÑOS PROYECTADOS				
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS VENTAS	561.406,25	589.476,56	618.950,39	649.897,91	682.392,81
COSTOS TOTALES	245.511,62	253.312,45	261.562,36	268.873,79	278.090,31
COSTOS FIJOS	142.786,62	145.451,20	148.308,05	149.956,76	153.227,43
COSTOS VARIABLES	102.725,00	107.861,25	113.254,31	118.917,03	124.862,88
PUNTO DE EQUILIBRIO	174.764,72	178.026,05	181.522,71	183.540,67	187.543,83

Elaborado por: el Autor de la investigación.

### 5.12. Relación Beneficio-Costo

Esta relación refleja el valor que tiene el proyecto en relación a los beneficios y costos determinándose, por cada dólar invertido recupero 1,15 USD.

Formula: 
$$\text{Beneficio costo} = \frac{\sum \text{FNE ACTUALIZADOS}}{\text{INVERSION}}$$

<b>CB</b>	974.771,83
	850.220,32
<b>CB</b>	1,15

## **CAPÍTULO VI**

### **6 Estudio organizacional.**

El estudio organizacional permite, conocer aspectos relacionados con la figura jurídica que deberá adoptar la empresa, así como la organización técnica y administrativa que aporte los elementos necesarios para conseguir que la empresa logre una estructura completa que dé respuesta a las necesidades propias de su función productiva.

Este estudio también permite determinar las funciones que se estiman necesarias, así mismo, se designan a las personas adecuadas para desempeñar dichas actividades.

A través de estas líneas técnicas además es posible establecer las líneas de autoridad y responsabilidad que deben existir entre los niveles jerárquicos, tanto de las áreas operativas, como administrativas. Este estudio se complementa a su vez con una propuesta de la filosofía de la Curtiembre “Imbabura”.

#### **6.1 Nombre de la empresa.**

Se considera el nombre de la provincia para la curtiembre ganadera en vista de que Imbabura a nivel nacional es sinónimo de cultura, turismo y emprendimiento, que es lo que significaría la nueva empresa para todo el sector, pues aparte de mantener una tradición en la manufactura de artículos de cuero, estaría abaratando costos en la materia prima, que a su vez aumentaría la productividad, misma que definitivamente ampliaría tanto la oferta como la demanda, también estaría dotando de nuevas fuentes de trabajo a las familias que se relacionan con el sector productivo.

**Gráfico N° 24 Nombre de la empresa.**



**Elaborado por: El Autor de la Investigación.**

El gráfico que se utiliza es el de una bandera por que representa todo lo que hace, cree, conoce la empresa, su poder y sencillez, porque se abre y ondea hacia su comunidad, además es un símbolo que agrupa en el trabajo y emprendimiento en una tradición que caracteriza a Cotacachi.

Los colores que se han elegido son el rojo; porque transmite fuerza y energía. Valor, perseverancia. Simboliza el amor y esfuerzo de la gente. Llama la atención y estimula la mente.

Y el Color negro de las letras significa poder, nobleza y dignidad que caracterizarán a la empresa y podrá transmitir a la comunidad.

### 6.1.2 Slogan.

**“EXCELENCIA Y CALIDAD DEL CUERO, JUNTO A  
TÌ”**

El slogan motiva e invita a que se busque esta materia prima obviamente por su excelente calidad dada en todos sus procesos, los mismos que serán comprobados por los artesanos al momento de elaborar sus artículos, por lo que todos desearán volver a adquirir este producto que además se encuentra en la misma ciudad lo que implica menores costos.

### 6.1.3 Logo tipo.



El logo tipo de la empresa señala exactamente la actividad que esta desarrolla se le agregado la imagen del cuero luego del proceso de curtido el cual muestra sus características de alta calidad con la que los clientes serán atendidos.

## 6.2 BASE LEGAL.

### 6.2.1 Formación de la compañía.

La Ley de Compañías del Ecuador establece en su artículo primero, los diferentes tipos de sociedades bajo los que se puede constituir cualquier empresa que realiza actividades productivas. Por lo tanto la personalidad jurídica bajo la cual se constituirá la empresa para ejercer sus actividades de producción y comercialización de cueros serán la de “**Compañía de responsabilidad limitada**” la cual se denominará “**Curtiembre Imbabura**” seguida de la palabra Limitada o su abreviación Ltda. Se ha elegido este tipo de sociedad debido a las siguientes características que presenta en la ley:

- **Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas. Los socios que forman parte de la sociedad responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.
- **Art. 93.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituir la, no adquieren la calidad de comerciantes.
- La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.
- **Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.
- **Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de

este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

- **Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.
- **Art. 97.-** Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

### **6.2.2 Aspecto Legal para la Formación de la Compañía.**

**ENTE JURÍDICO.-** Se creará como compañía de responsabilidad limitada.

**COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Intervienen en la celebración de este contrato, los diez socios que conformaran la compañía y se hará constar los nombres y apellidos, estado civil, nacionalidad, y dirección domiciliaria. Declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada Curtiembre “Imbabura”, el mismo que se registrará por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

**Objeto.-** La empresa Curtiembre Ganadera Imbabura”; tiene por objeto y finalidad, brindar un producto de calidad; por ello, se dedicará a proporcionar productos variados y originales; pudiendo ejercer todas las actividades permitidas por la Ley y aportar a la formación de otras compañías.

**Obligación social.-** Los socios responderán individualmente, hasta por el monto de sus aportaciones que en esta circunstancia sería de \$20.748,032 dólares cada uno.

**Capital social.-** Las aportaciones por cada socio será de \$20.748,032 USD, obteniendo un total de \$207.480,32 USD. De tal manera que el Capital se conformará de 10 participaciones.

Suscripción y pago de las aportaciones.-Se suscribirán 4 participaciones por cada socio y el pago se lo efectuará en efectivo al momento de la conformación de la compañía.

**El plazo.-** La duración del contrato social de la compañía es de treinta años, a contarse desde la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta general de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

**Domicilio.-**El domicilio principal de la compañía es en barrio La Banda en las riberas del río pitzambitze, cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura.

Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley.

Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo.

La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades liquidas y realizadas.

Los socios Intervienen con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el

poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto.

Las Juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de Junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Como documento habilitante, se agregará a la escritura, el comprobante o certificado de depósito del capital pagado, en la cuenta «Integración de Capital» de una institución bancaria.

Esta clase de compañía está sujeta al control, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, a través de sus Intendencias; por tanto, esta escritura será enviada a la Superintendencia de Compañías para su aprobación y se realizará una publicación de un extracto de la escritura de constitución, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía.

La inscripción en el Registro Mercantil. Luego de la aprobación y autorización del superintendente. Y se procederá a inscribir legalmente a la compañía.

A continuación se indican los pasos a seguir para la constitución del negocio como compañía de responsabilidad limitada:



### **6.3 Requisitos de Funcionamiento.**

Para que la empresa de curtiembre pueda funcionar legalmente debe contar con ciertos permisos como son: patente municipal, permiso del cuerpo de bomberos, permisos de salud e higiene, licencia única de funcionamiento para empresas industriales, permisos de la intendencia de policía, para poder tramitar todos estos permisos es necesario tener como requisito principal el Registro Único del Contribuyente, por tal razón el primer paso es obtener el RUC y para esto será necesarios los siguientes requisitos:

#### **6.3.1 Obtención del Ruc para Personas Jurídicas.**

El RUC, es un documento que garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias, el mismo que es público, intransferible, personal y único, en el que el contribuyente puede tener una o varias actividades, por lo que tiene la obligación de actualizarlo. A continuación se detallan los pasos para su obtención:

- Llenar el formulario respectivo 01A, 01B.
- Copia del estatuto de la persona jurídica con la certificación correspondiente; Ley de Creación o Acuerdo Ministerial de creación, según corresponda.
- Nombramiento del Representante Legal, inscrito en el Registro Mercantil cuando la Ley lo exija así.
- Copia de la Cédula y Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Copia de un documento que certifique la dirección en donde se desarrolla la actividad económica. (Factura de Agua, luz o teléfono.

### **6.3.2 Requisitos para Inscripciones el Registro de Actividades Económicas Sociedades (Patente municipal)**

- Copia del RUC.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación, en la que se incluirá los datos personales del representante legal: Dirección domiciliaria, número telefónico convencional y celular.
- Nombre completo del dueño de casa donde funciona la actividad económica, este requisito es usado para identificar el predio donde funciona la actividad económica.
- Certificación del contador del capital de operación con el que inicia la actividad económica.

### **6.3.3 Requisitos para el Permiso de Bomberos.**

- Informe favorable de inspección, realizada por el señor inspector del Cuerpo de Bomberos.
- Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia de la Patente Municipal.

### **6.3.4 Requisitos para los Permisos de Salud Pública.**

Ficha de inspección.

- Permiso del Cuerpo de bomberos y Patente Municipal.
- Copia del RUC.
- Certificados de salud de todos los empleados (original y copia)
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.

- Con todos estos requisitos el Ministerio de Comercio, Industria e Integración, realiza una Inspección para poder categorizar el servicio y emite un informe. El mismo que servirá para dar trámite a la licencia de funcionamiento, cumpliendo otros requisitos:
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Pago del 1 x 1000 del Ministerio de Comercio, Industria e Integración.
- Permiso de uso de suelo y patente municipal.

#### **6.4 VISION.**

Somos una empresa productora de curtiembre de cuero: confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes.

#### **6.5 MISION.**

Constituirse en los próximos 5 años, en líder de la producción de cuero en el cantón y la provincia de Imbabura, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, para así poder contribuir al desarrollo económico y social del cantón Cotacachi y cumplir con las expectativas de los inversionistas.

## 6.6 OBJETIVOS.

El objetivo primordial es contribuir con las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes, mediante la elaboración de curtiembre de cuero con todas las exigencias y requerimientos necesarios.

- Aprovechar la demanda existente de cueros curtidos en el mercado actual del sector de Cotacachi y con ello las ventajas que proporciona para generar una empresa que los oferte dentro del mismo entorno.
- Establecer procesos técnicos y tecnológicos óptimos, administrativos productivos y de comercialización basados en la filosofía empresarial.
- Contar con un equipo de trabajo pluri-funcional e inter-departamental, altamente motivados, creativos y comprometido con la empresa.
- Brindar productos y servicios de curtiembre que satisfagan los requerimientos, necesidades y expectativas de los consumidores, como base del desarrollo y crecimiento de la organización.

Los objetivos que determinarán la trayectoria del rendimiento y avance de Empresa Curtiembre de cuero son los siguientes:

- Lograr la inserción de la empresa de Curtiembre dentro del mercado zonal.
- Aumentar las ganancias y recuperar la inversión realizada.

- En cinco años, constituirse como una Empresa líder en la curtación de cuero en la provincia.

## **6.7 POLITICAS**

Estar comprometidos a producir y comercializar cuero de alta calidad, utilizando sistemas de mejoramiento continuo para servir con excelencia a los clientes y satisfacer sus requerimientos con mutuo beneficio ha de ser una de las políticas más importantes, por lo cual mantenerse actualizados tanto en tendencias y necesidades del mercado como en tecnología relacionada, controlando los procesos, calificando proveedores, empleando materiales e insumos apropiados, manteniendo personal competente y protegiendo el ambiente ha de ser el marco que defina a la institución por ello las políticas son:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y proyectos, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

## 6.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La Estructura Orgánica de la Empresa Industrial “CURTIEMBRE IMBABURA” Compañía Limitada está conformado por los siguientes niveles administrativos:

- **Nivel Legislativo o Superior.**

El nivel Legislativo o Superior está compuesto por los socios de la compañía que conforman la Junta General de Socios y son responsables de la planificación, normativa y toma de decisiones.

- **Nivel Ejecutivo.**

Este nivel Directivo o Ejecutivo está integrado por el Gerente de la compañía, quien es responsable de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas, y las actividades de la empresa.

- **Nivel auxiliar.**

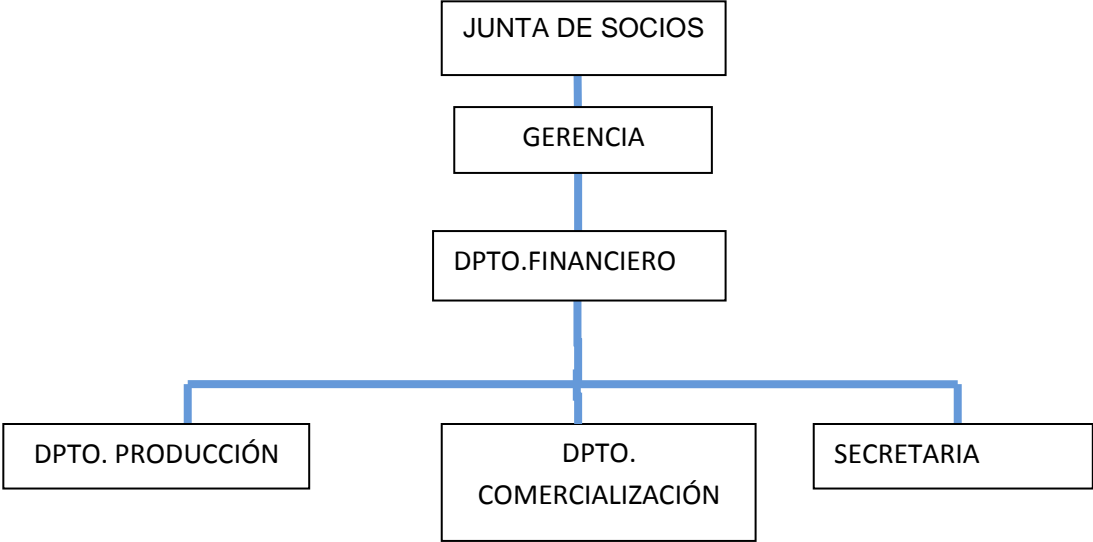
El nivel auxiliar está integrado por la unidad de contabilidad y la Jefatura de producción, que realizará las funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades de la compañía.

- **Nivel Operativo.**

Nivel operativo que lo integran las unidades de transformación de la materia prima en producto semi elaborado, serán los responsables de ejecutar los planes para cumplir con los objetivos y metas que se ha trazado la compañía.

**6.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**

**Gráfico N° 25 Organigrama.**



**ELABORADO POR:** Autor de la Investigación



## **6.10 Clasificación del Puesto y Funciones.**

### **Junta General de Socios.**

Está constituido por los socios de la compañía y serán los responsables de la conducción de la misma, hacia la obtención de los objetivos que ella persigue. Su función básica es legislar las políticas que debe seguir la empresa, aprobar la planificación y las metas anuales, normar los procedimientos, dictar reglamentos internos, nombrar al Gerente y tomar decisiones sobre la marcha de la organización.

#### **Funciones:**

A La Junta General de socios le corresponde las siguientes funciones o atribuciones:

- Designar y remover al gerente y fijar su remuneración;
- Aprobar las cuentas y los balances que presente el gerente;
- Resolver la forma de reparto de utilidades;
- Resolver la amortización de las partes sociales;
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- Decidir el aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- Resolver la disolución anticipada de la compañía;

Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley que son las siguientes:

- El socio administrador que se sirve de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia;
- El socio que interviniera en la administración sin estar autorizado por el contrato de la compañía;
- El socio que constituido en mora no hace el pago de su cuota social;
- El socio que quiebra; y,
- En general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales (el socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado)
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra del gerente;
- En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra;
- Las demás funciones que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo;
- Aprobar los planes, programas, presupuestos anuales y sus reformas y responsabilizar al gerente por su ejecución;
- Autorizar la celebración de actos y contratos relativos al giro de la compañía cuya cuantía no exceda de 20.000 dólares;
- Autorizar la venta o hipoteca de bienes de la Empresa;
- Interpretar o reformar el estatuto y resolver aumentos o disminuciones de capital social, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes;
- y,

- Aprobar las políticas, reglamentos internos, manuales, instructivos, procedimientos, etc.

## **Nivel Ejecutivo.**

### **Gerente.**

El gerente es la máxima autoridad ejecutiva y representante legal de la compañía, será designado por la junta general de socios y ejercerá sus funciones por el periodo de tres años, pudiendo ser reelegido. Será responsable de la administración de la compañía, determinará las estrategias, organizará el trabajo, administrará al personal, implantará sistemas: de motivación, de información, de decisiones, de control. Jerárquicamente dependerá de la junta general de socios.

### **Funciones:**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa;
- Convocar a las sesiones de Junta General de Socios y actuar como secretario;
- Formular los planes y programas que debe cumplir la empresa y someterlos a aprobación de La Junta General de Socios;
- Dirigir y coordinar las actividades de la empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma;
- Presentar hasta el 30 de noviembre de cada año el presupuesto y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico, para la aprobación de La Junta General de Socios;
- Gestionar préstamos y efectivizarlos, previo la autorización de La Junta General de Socios;
- Seleccionar, contratar y remover al personal de la empresa previo conocimiento de La Junta General de Socios;

- Coordinar los programas de capacitación del personal;
- Someter a la aprobación de La Junta General de Socios el orgánico estructural y funcional de la compañía, reglamentos internos, manuales, y sus modificaciones y velar por su aplicación;
- Supervisar el trabajo de todas las dependencias;
- Presentar con la oportunidad del caso, los estados financieros a La Junta General de Socios para su aprobación.
- Ejecutar las decisiones que se tomen en La Junta General de Socios;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las leyes dentro del ámbito de la empresa;
- Supervisar que se realicen los pagos de impuestos en los plazos establecidos;
- Administrar de forma eficiente y efectiva los recursos de la empresa;
- Supervisar permanentemente las instalaciones de la empresa que se mantengan en excelentes condiciones de funcionamiento; y,
- Las demás funciones que le fueran asignados por La Junta General de Socios.

### **Contador General.**

#### **Perfil Del Cargo**

- Estudios superiores en contabilidad CPA egresada o profesional.
- Experiencia mínima 1 año.
- Documentos personales en regla.
- Excelente capacidad e iniciativa de liderazgo.
- Ser una persona creativa en todas las labores y actividades.
- Mantener buenas relaciones públicas
- Estar dispuesto(a) a trabajar bajo presión.

- Tener estabilidad emocional.
- Ser responsable en todas las funciones encomendadas.

### **Funciones.**

- Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la compañía;
- Preparar la documentación y los informes que correspondan a la gerencia
- Recibir las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al gerente; así como realizar las llamadas telefónicas institucionales;
- Archivar correctamente la documentación;
- Orientar a los clientes que acuden a la gerencia, con buen trato y calidez;
- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables;
- Asesorar al Gerente y a La Junta General de Socios en aspectos contables;
- Presentar a la gerencia un informe diario de disponibilidad de efectivo;
- Elaborar los comprobantes de pago y los cheques para los pagos acompañando las facturas u otros documentos que los respalde, de los compromisos adquiridos legalmente por la compañía.
- Registrar diariamente todas las transacciones en los registros contables basándose en el manual de contabilidad;
- Elaborar con la oportunidad del caso los estados financieros, sus anexos y notas aclaratorias y someterlos a la aprobación del gerente y La Junta General de Socios;

- Realizar los roles de pago mensuales de los servidores de la compañía y proceder a su pago;
- Cancelar al IESS, los aportes de los servidores de la compañía, realizar las actividades de agente de retención y proceder al pago de los impuestos de forma oportuna;
- Mantener de forma ordenada el archivo de contabilidad; y,
- Otras funciones que se le encomiende.

### **Secretaria.**

#### **Perfil Del Cargo**

- Tenga buenos conocimientos de computación
- Buena presencia
- Fluidez Verbal Experiencia en atención al cliente interno y externo.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Honestidad.
- Saber manejar los diferentes programas de computación.

#### **Funciones:**

- Atender e informar al público en forma personal o telefónica.
- Colaborar con la logística de eventos especiales.
- Llevar un registro de llamadas.
- Llevar la Agenda del Gerente.
- Tomar nota en las sesiones de la Junta de socios.
- Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás proporcionando un marco de responsabilidad compartida.
- Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar recados.
- Marcar los papeles importantes y conservar un archivo especial.

## **Jefe de Producción.**

El Jefe de producción es el encargado de industrializar, diseñar y organizar procesos que integren la producción primaria, la transformación de productos, al igual que el aprovechamiento de productos, a partir de materias primas de origen biológico.

## **Perfil: Profesional en Ingeniería Agroindustrias**

### **Funciones:**

- Análisis y control de fabricación.
- Planeación y distribución de producción.
- Higiene y seguridad industrial.
- Control de la producción.
- Realiza la toma de tiempos respectiva de cada operario para la determinación del rendimiento de cada uno de los mismos.
- Reconocer cada uno de los riesgos que se generan en la empresa.
- Controlar los Riesgos profesionales
- Adiestrar a los nuevos trabajadores de la empresa.
- Elaborar la protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios,
- Control y educación sanitaria, ventilación, protección personal.

## **Operarios Curtidores.**

Los operarios deben ser personas que posean un alto grado de la responsabilidad y el cumplimiento. También, deben ser ágiles y detallistas, para, de esta manera entregar, un producto de excelente calidad y a tiempo.

Finalmente, deben ser personas originales y creativas, que tomen la iniciativa, propongan ideas innovadoras que generen valor a la empresa

**Perfil: Personal con formación mínimo bachiller.**

**Funciones:**

- Realizar los productos con la mejor calidad y mayor atención a los detalles e imperfectos que pueda poseer la materia prima.
- Velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada área de trabajo, por su propia seguridad y salud en el trabajo.
- Informar al supervisor de planta si encuentra alguna anomalía en los productos que ha fabricado.
- Conocimiento acerca del correcto uso de la maquinaria su mantenimiento adecuado.
- Reportar inmediatamente daño en las materias primas, maquinaria y equipo, utilizados en el proceso productivo.
- Utilizar correctamente los equipos de protección personal que la empresa lo proporciona.
- Informar de inmediato a su superior para realizar actividades de protección y prevención acerca de cualquier situación que se considere y pueda presentar un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores.
- Cooperar con sus mandos directos para poder garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras.
- Mantener limpio y ordenado los puestos de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados de la empresa.



## **Mercadeo y Comercialización.**

Debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito de factores (tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos).

### **Perfil Del Cargo**

Estudios profesionales en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia mínima 2 años

### **Funciones**

- Planeación y Presupuesto en ventas.
- Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.
- Análisis del volumen de ventas.
- Buscar canales de distribución.
- Monitorear el ámbito de la comercialización.

## **Bodega**

Es la persona que debe responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacén según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.

### **Perfil: Personal con formación mínimo bachiller**

#### **Funciones:**

- Manejo operativo de la bodega
- Custodia del inventario

- Entregar las facturas a contabilidad.
- Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema
- Entrega - recepción de los materiales y las herramientas a los operarios.
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada área
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- Mantener limpia la bodega.

### **Chofer.**

**Perfil: Personal con formación mínimo bachiller, Título requerido: Chofer Profesional**

### **Funciones:**

- Conduce vehículos para el transporte de personas y/o productos de la empresa
- Revisa y verifica diariamente las condiciones de funcionamiento y limpieza del vehículo
- Reporta daños o averías graves del vehículo; y realiza reparaciones menores
- Lleva las hojas de ruta y otros registros de control: preventivo y correctivo, en coordinación con el personal del taller mecánico, para la revisión y reparación del vehículo a su cargo.

- Colabora en la ejecución de tareas de apoyo administrativo y servicios generales, en los que se involucre el transporte.

### **6.11 Estrategias de Producción.**

Dentro del paradigma competitivo actual, caracterizado por el dinamismo e inestabilidad de los mercados nacionales como internacionales, los avances tecnológicos y la creciente innovación, se predice que el éxito y la supervivencia a largo plazo serán solo para aquellas empresas que consigan obtener una ventaja competitiva, distintiva y sostenible basada sobre todo en el dinamismo del sistema productivo y en la potenciación de sus recursos y capacidades, de manera tal que pueda lograr ciertas ventajas en costos, y en diferenciación con relación a sus principales competidores

Esta empresa manufacturera del cuero, constituye un elemento fundamental y característico de esta sociedad, al establecer, flujos de energía, trabajo, materiales y dinero; además de ser un sistema complejo y dinámico estructurado por subsistemas gerenciales: tales como administración, finanzas, recursos humanos, ingeniería, compras y producción, ventas, que convenientemente interrelacionados y organizados, desarrollan funciones encaminadas a la consecución de ciertos objetivos económicos.

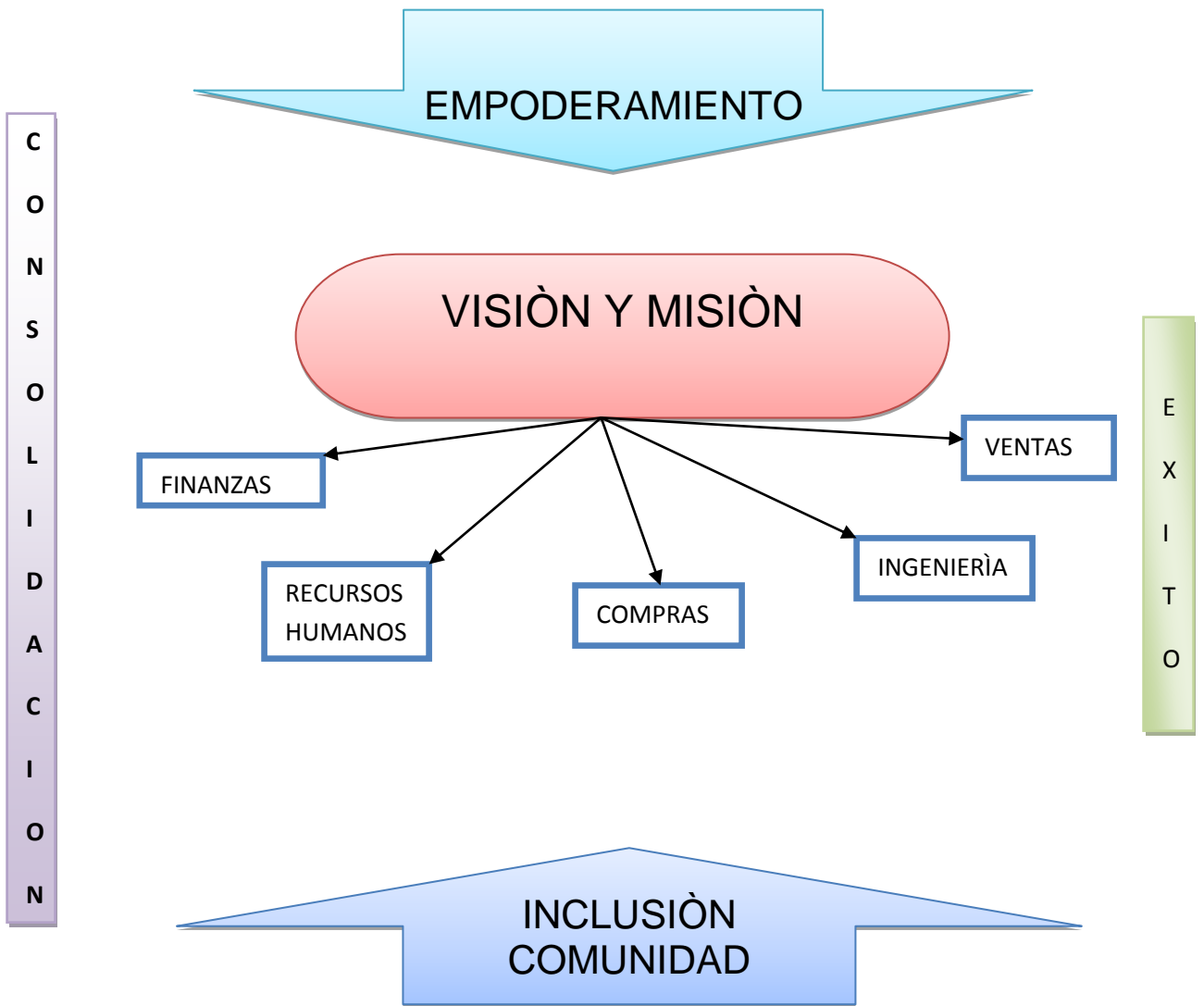
De esta manera la empresa deberá poner en marcha toda su filosofía al articularla con sus procesos productivos que serán el resultado de la calidad del producto y la eficiencia misma de la empresa, por ello se ha pensado en los siguientes procesos.

Considerando el Modelo de Leong, Snyder & Ward (2009). Sobre estrategias de Producción basadas en Skinner Meyer y Moore., se señalan las siguientes etapas.

**Prioridades Competitivas.**

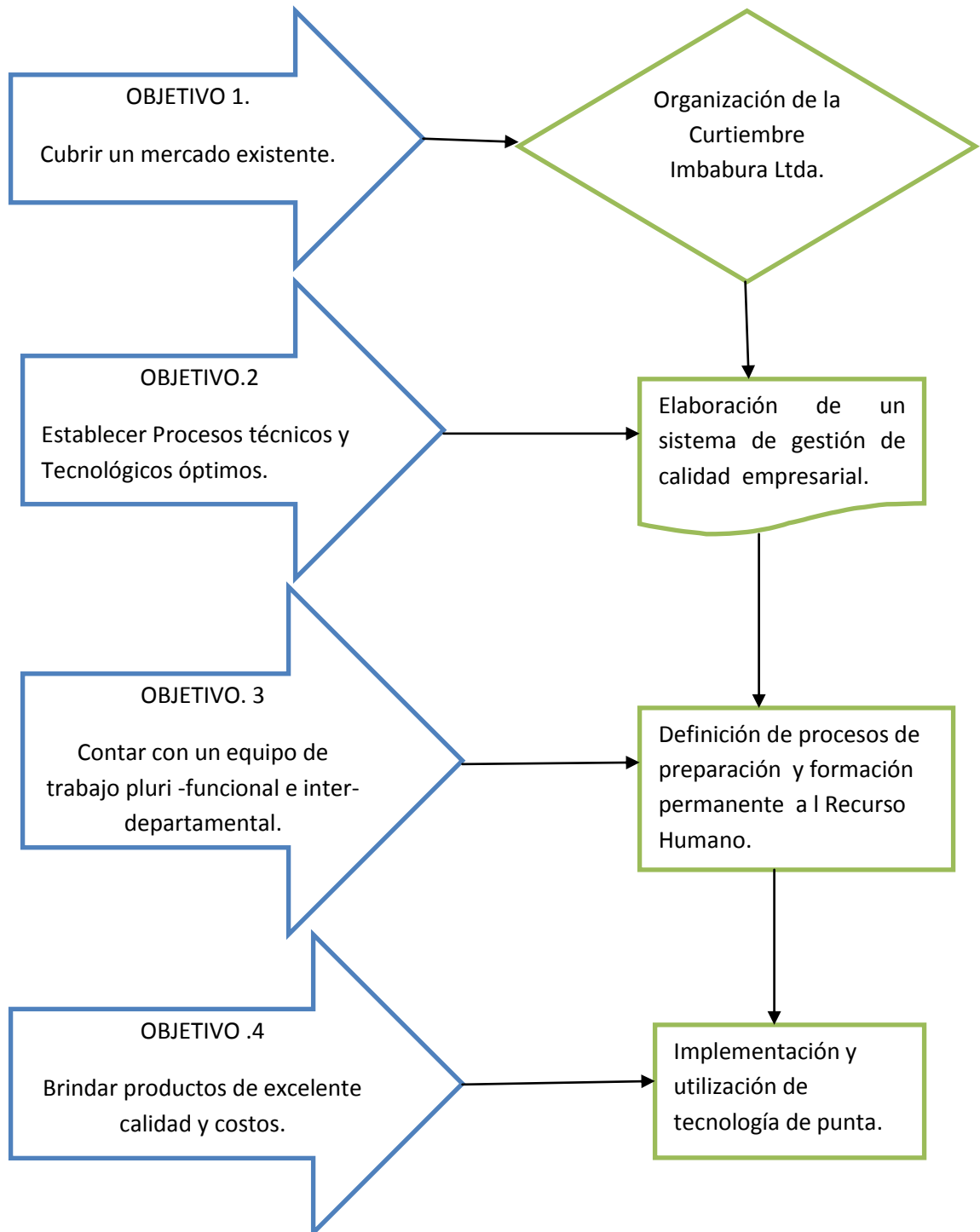
**6.11.1 Basadas en la Visión y Misión de la empresa:**

**Gráfico N° 26. Prioridades Visión, Misión empresarial.**



Elaborado por; El Autor de la Investigación

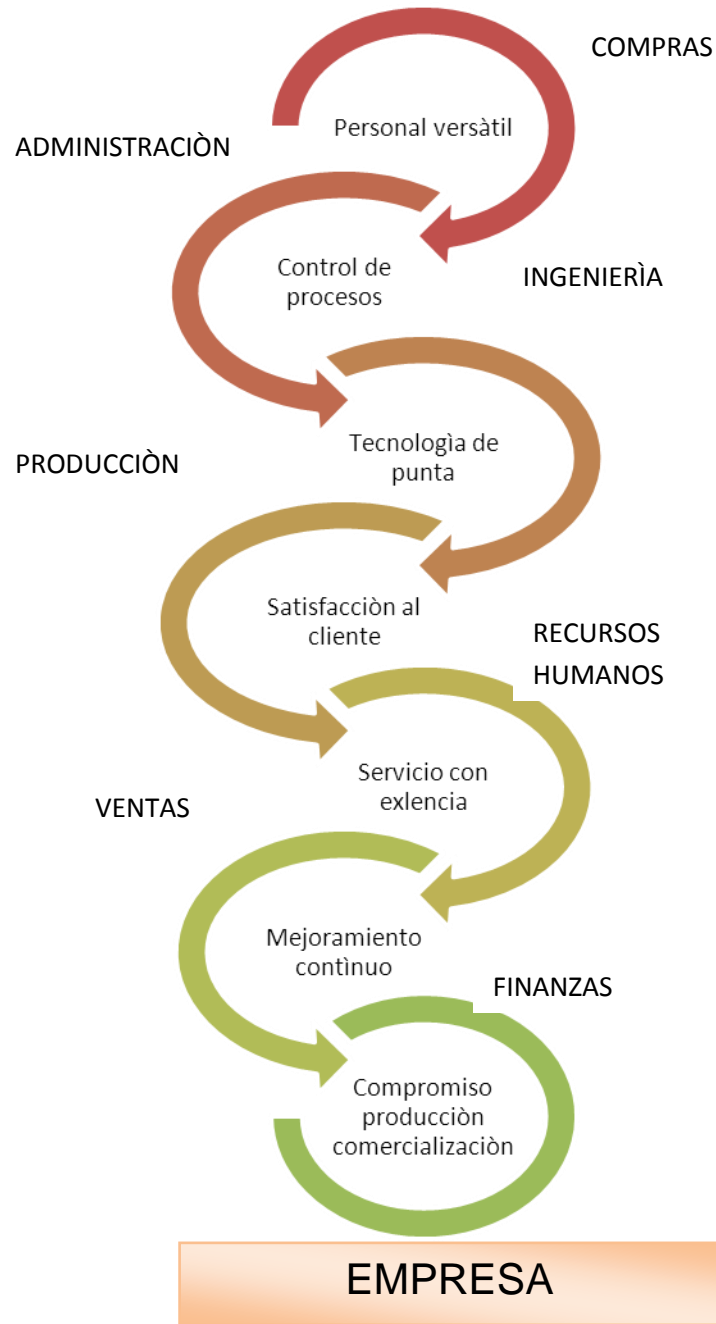
**Gráfico N° 27. Priorización Objetivos, Empresa.**



**Elaborado por: El Autor de la Investigación.**

### 6.11.3 Priorización de políticas.

Gráfico Nº 28. Priorización Políticas, Empresa.

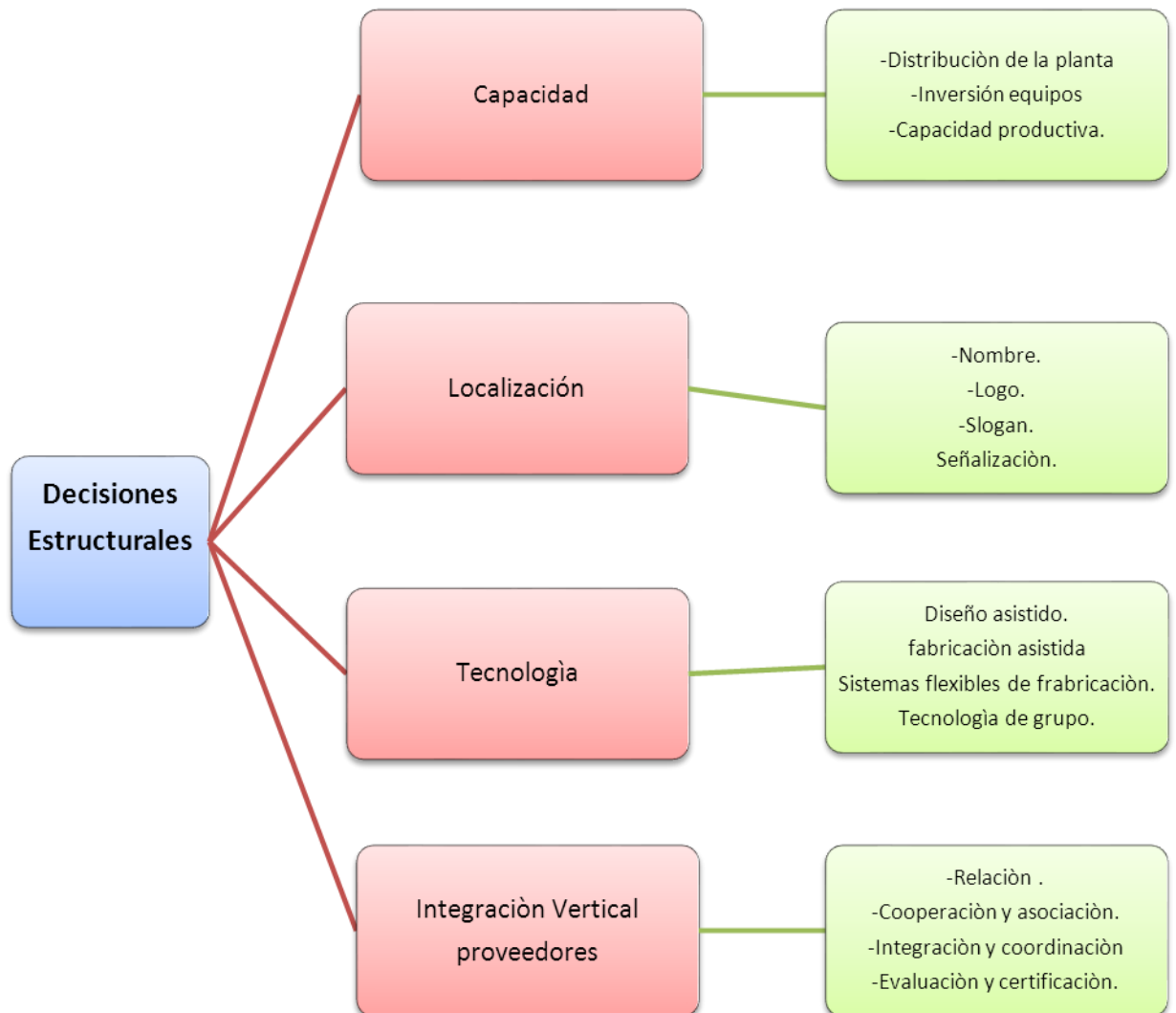


Elaborado por: Autor de la Investigación.

**6.11.4 La categoría o áreas claves de decisión: pueden ser decisiones estructurales o infraestructurales.**

**Decisiones estructurales:** definen aspectos organizativos.

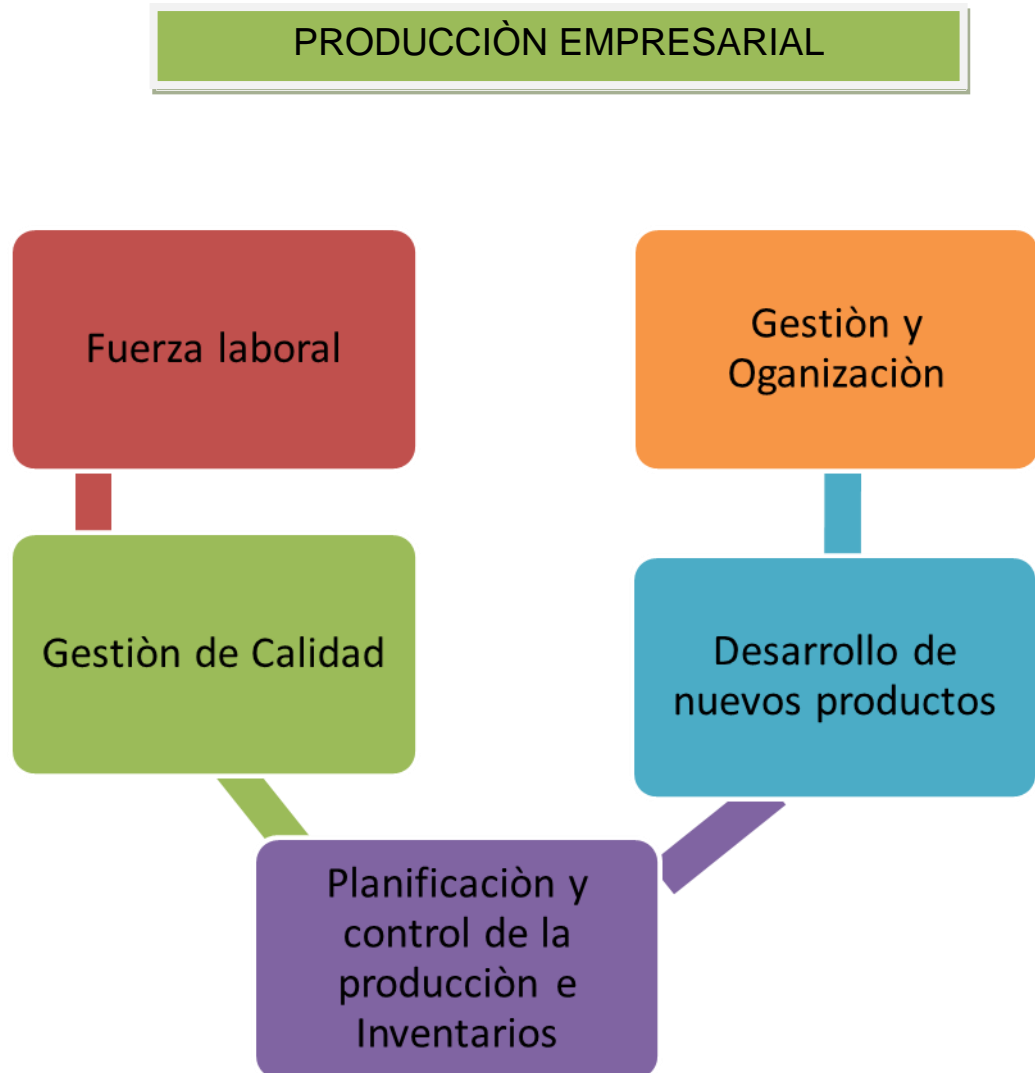
**Gráfico N° 29. Dicciones estructurales.**



**Elaborado por: El Autor de la Investigación.**

**Decisiones Infraestructurales:** define la operatividad empresarial reflejada en producción es las más importantes sin ella no se lograría éxito.

**Gráfico N° 30. Producción empresarial.**



Elaborado por: El Autor de la Investigación.



**Gráfico N° 31: Fuerza laboral.**



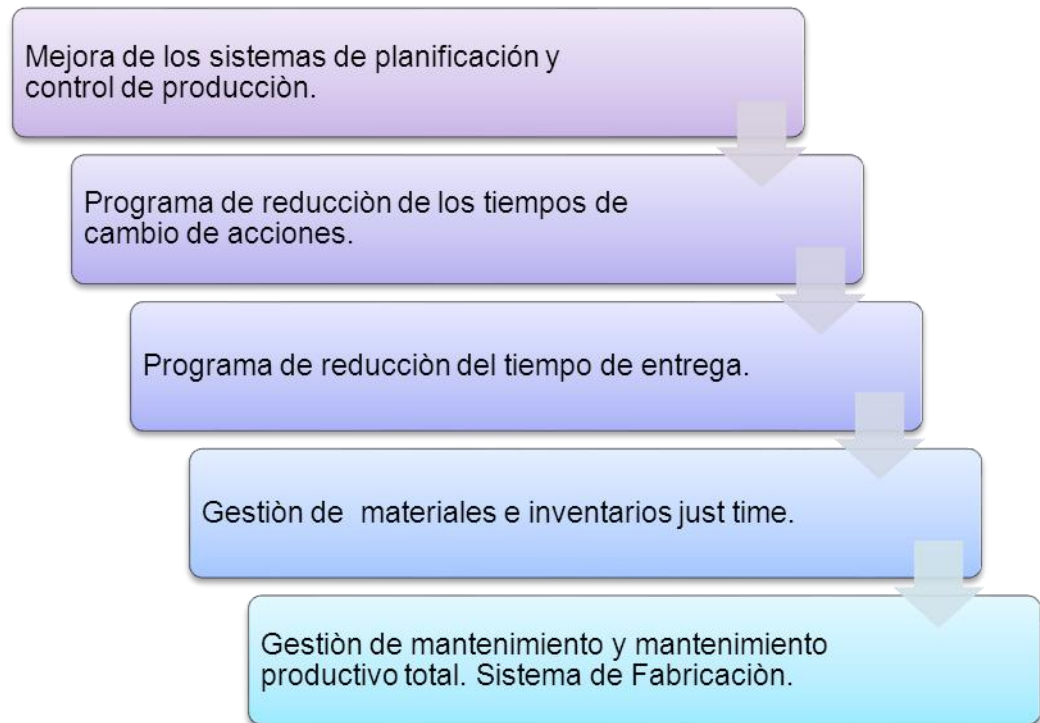
Elaborado por: El Autor de la Investigación.

**Cuadro 3. Gestión de calidad.**

<b>1.- Gestión y control de calidad total. (TQM) (TQC)</b>
<b>2.- Programas cero defectos y círculos de calidad.</b>
<b>3.- Control estadístico de la calidad (SQC) y del proceso (SPC)</b>
<b>4.- Inspección personalizada ( testing)</b>
<b>5.- Despliegue de la función de calidad (QFD) y certificación ISO 9000.</b>
<b>6.- Sistemas de costos de calidad.</b>

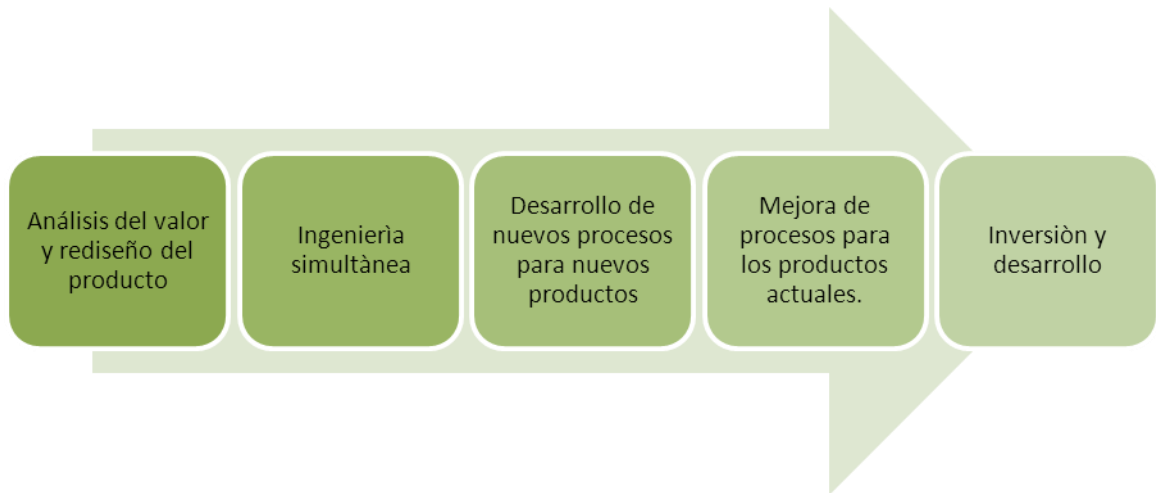
Elaborado por: El Autor de la Investigación.

**Gráfico N° 32. Planificación y control de la producción e inventarios.**



Elaborado por: El Autor de la Investigación.

**Gráfico N° 33. Desarrollo de nuevos productos.**



Elaborado por: El Autor de la Investigación.

**Cuadro N° 4. Gestión y Organización.**

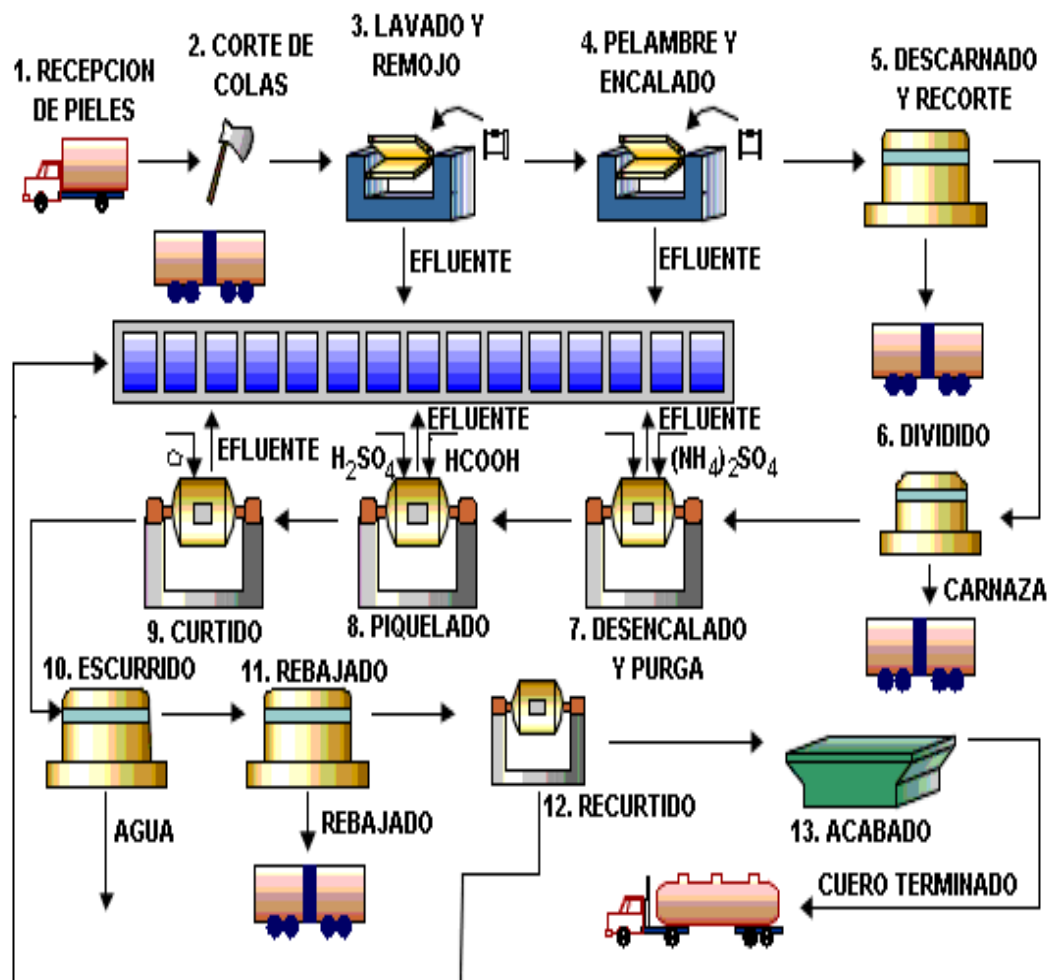
- 
- a) Definición y desarrollo de estrategias de fabricación.
  - b) Descentralización de la toma de decisiones de fabricación.
  - c) Mejora y cambio en las relaciones dirección-personal
  - d) Equipos de trabajo plurifuncionales, inter- departamentales
  - e) Implementación de sistemas de información.
  - f) Definición de medidas de desempeño/actuación.
  - g) Costeo basado en actividad.
  - h) Sistemas de control/ contabilidad de gestión.
  - i) Benchmarking. (Proceso de medir)
- 

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

6.11.5. Proceso de producción utilizando en torno al proceso de transformación de inputs a outputs.

Gráfico N° 34. Proceso del curtido.

Input



Output

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

**Gráfico N° 35. Proceso de producción limpia.**



**Elaborado por: El Autor de la Investigación.**

## **6.12 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION.**

Para **Baca Urbina Gabriel**, la comercialización es “la actividad que permite a la empresa hacer llegar su producto al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”, pág. 52

Es uno de los aspectos más importantes de la mercadotecnia. Porque no es suficiente transferir el producto a las manos del consumidor, sino que es necesario colocar el producto en el sitio y momento adecuados, para darles mayor satisfacción a los consumidores, por lo que es necesario establecer canales de comercialización más efectivos, más seguros y menos costosos tanto para la empresa como para el consumidor final.

### **6.12.1 Selección de canales de comercialización.**

Para realizar la selección más conveniente de los canales de comercialización, para la distribución de cuero curtido es necesario conocer:

- Cuáles son los canales más comunes utilizados por otras empresas del ramo.
- Qué mercado se desea cubrir considerando que a mayor cobertura de mercado, los canales deben ser más largos y por tanto el valor producto tiende a incrementarse.
- La naturaleza y característica dl producto.

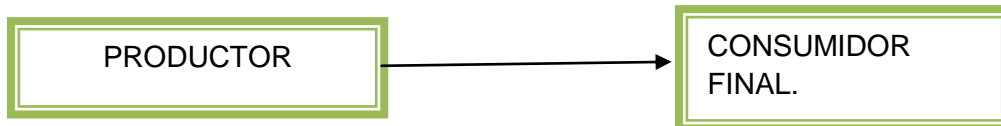
Realizando una observación se determina que existen seis almacenes que distribuyen cuero curtido de diversas fábricas en la ciudad de Cotacachi, por lo cual, el canal de distribución que utilizan los fabricantes de curtiembres, es

de un solo nivel, en el cual existe un solo intermediario, quien se encarga de establecer la relación de venta con el consumidor final.

En el caso del producto de curtiembre Imbabura se ha pensado manejar inicialmente el proceso directo de distribución es decir sin intermediarios, que aumenten el costo del producto de esta manera se lo visualizaría:

**Gráfico N° 36.**

**Canal de distribución directo.**



**Elaborado por: el Autor de la Investigación.**

Este proceso, se lo realizará dentro de las mismas instalaciones de la empresa con la finalidad de evitar generar un egreso más creando desde el inicio un almacén distribuidor. Pero para el efecto y como una segunda etapa de comercialización, se aplicará el canal de distribución de un nivel, en el cual los minoristas en sus propios locales venderán el producto, sin que ello le cueste a la empresa, y se cubrirá de esta manera la demanda local.

**Gráfico N° 37**

**Canal de distribución de un nivel.**

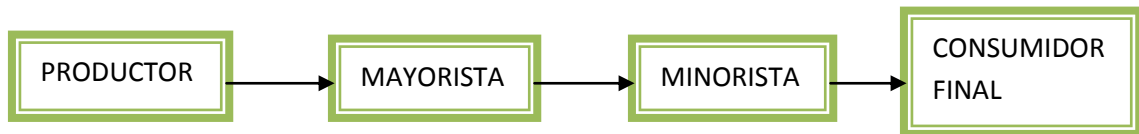


**Elaborado por: el Autor de la Investigación.**

Al lograr ampliar la producción, y recuperar la inversión, se establecerá una tercera etapa que permitirá proyectarse hacia otros mercados, aplicando el sistema de distribución de dos niveles en donde también se trabajará con mayoristas.

### Gráfico N° 38

#### Canal de distribución de dos niveles.



Elaborado: por el Autor de la Investigación.

Estos canales de distribución, se mantendrán de manera permanente luego de ser establecidos, sin que ello afecte al consumidor final quien es el motivo inicial de esta investigación.

La microempresa a considerado que el sistema que va a utilizar para hacer llegar el producto al consumidor, sin intermediarios, es decir dentro de la misma empresa ha generado un espacio adecuado para su comercialización lo que permitirá tener un precio final más bajo, al no tener que buscar un almacén, debido a que su segmento de mercado se encuentra dentro de la misma ciudad en donde se ubican la gran mayoría de los talleres que trabajan artículos de cuero, principales consumidores del producto.

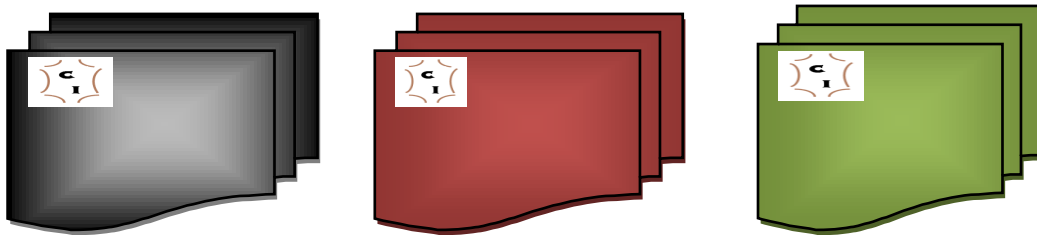
Este canal de distribución al no presentar gastos extras coloca el producto al alcance y disposición del cliente en el lugar adecuado y en el momento oportuno, tanto en ventas al por mayor como al por menor. Se considera que para los próximos años se podrían utilizar otros canales de comercialización con el fin de posicionarle efectivamente al producto en el mercado.



### 6.12.1 Presentación y Calidad del Producto.

El producto de la curtiembre que son los cueros curtidos para su venta vienen en una presentación de paquetes envueltos en papel film en un solo color, determinándose dentro una referencia informativa con el nombre de la empresa el producto sus características, su utilidad, la cantidad de pies, la fecha de elaboración, N<sup>o</sup> de lote, su registro. Como se muestra en la siguiente presentación:

#### Gráfico N<sup>o</sup> 39. Presentación del producto.



Elaborado por: El Autor de la Investigación.

### 6.12.2 Producto

La curtiembre en sus procesos puede producir una gran variedad de cueros como:

#### Cuadro N<sup>o</sup> 5. Tipos de producto.

Napa.
Engrasado

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

Los mismo que se los expende por pies de esta manera los más fuertes en cada paquete contendrán entre 10 a 15 pies. Mientras que los más delicados como la napa entre 8 a 12 pies.

Como es un mercado inicial se espera cubrir primero la demanda de los productos más utilizados como la napa, con la finalidad de que la empresa y los consumidores se vean beneficiados al poder vender en cantidad y a su vez comprar para cubrir su necesidad. Y de esta manera poder ir poco a poco aumentando la venta de los otros productos de acuerdo a la respuesta que se vaya obteniendo en el mercado local.

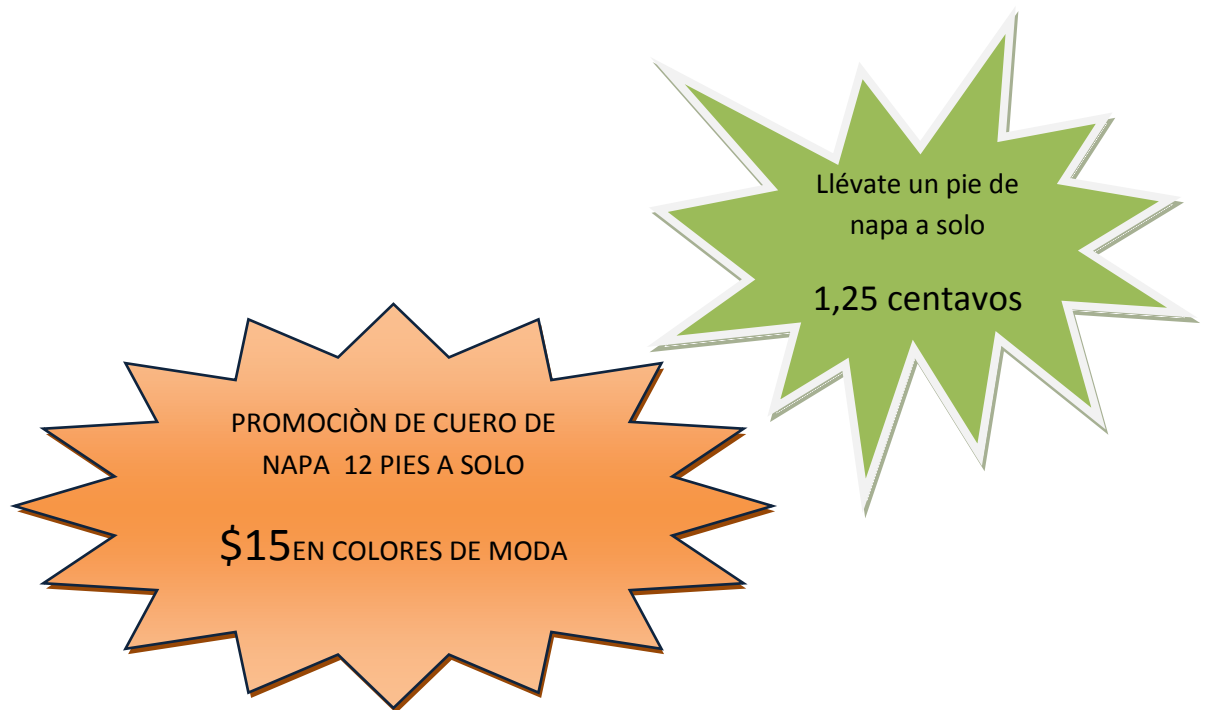
La calidad del producto también dependerá de la materia prima que se logre mientras mejor es, el producto final presentará inigualables características para ser trabajado, por lo que la empresa tendrá controles estrictos de este aspecto para cumplir con lo que se ha empeñado en producir, excelencia y calidad al alcance de todos.

Estos productos de acuerdo a sus características serán utilizados para la confección de zapatos, maletaría, marroquinería, muebles, entre otros de acuerdo a las diversas necesidades de los pequeños y grandes artesanos de Cotacachi.

### **6.12.3 Precio.**

Los precios del producto se presentarán en cada uno de ellos con costos menores a otros productores, con la finalidad de facilitarle la elección al comprador, de la misma manera se mostrarán productos con precios promocionales en paquetes completos como en compras por unidades.

**Gráfico N° 40. Precios.**



Elaborado por: El Autor de la Investigación.

#### **6.12.4 Plaza.**

La principal plaza que se desea cubrir con la curtiembre Imbabura es la ciudad de Cotacachi, pues como se conoce ya es una de las ciudades comercializadoras de productos de cuero importantes y reconocidos dentro del ámbito turístico.

La fábrica está ubicada en el Barrio la Banda, sitio muy fácil de llegar con horarios comerciales de atención, e incluso se contará con una línea telefónica para pedidos grandes, a los que se les podrá atender con el servicio de transporte con un pequeño rubro, considerando las distancias.

#### **6.12.5 Publicidad y promoción.**

Para realizar la promoción se lo realizará:

- Inicialmente hojas informativas sobre la labor de la nueva empresa las que se distribuirán en toda la población y de manera especial en almacenes y talleres donde se elabora productos de cuero.
- Se Invitará a los compradores de la materia prima a visitar las instalaciones y procesos técnicos a los que se somete a la materia prima que garantiza su excelencia y calidad.
- Se hará constatar la calidad del producto luego de todo el proceso, mediante la exposición de muestrarios del producto terminado, para iniciar con el proceso de pedidos y ventas.
- Al realizar las ventas dentro de la misma industria permitirá tener un contacto más personal y cercano tanto con la empresa como con el proceso, lo que se considera será un factor que de confianza y seguridad.
- Mientras se logra cubrir la demanda del entorno, se iniciará también en la búsqueda de nuevos clientes que aseguren la productividad, el crecimiento y recuperación de la inversión.
- Investigar y estar atentos a otras empresas que producen el mismo artículo para evitar sorpresas que afecten en las ventas.

- Buscar la publicación de la nueva empresa en diarios, revistas, TV local, vía pública y transporte.

### **Decisiones de promoción de ventas.**

- Viabilizar la prueba del producto por el cliente.
- Inducir a la primera compra, a su repetición y al aumento de cantidad comprada.
- Llamar la atención e informar más efectivamente sobre mejoras introducidas al producto.
- Mejorar la imagen del producto.
- Captar nuevos comercios minoristas fuera del cantón, estos pueden ser Ibarra, Otavalo.
- Complementar y reforzar a la publicidad la venta personal.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.

Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación

## CAPITULO VII

### IMPACTOS

#### 7. Análisis de Impactos.

El proceso de verificación de impactos positivos y negativos que tendrá el proyecto se realizó para asegurar su operación y que constituya un componente de importancia para certificar este proyecto. La evaluación de impactos asegura el cumplimiento de los objetivos del proyecto y certifica los impactos que este tendrá en el entorno de acción del proyecto.

Para poder establecer el grado de influencia de este proyecto, se consideró las herramientas de medición cuantitativa y cualitativa definidas en las matrices confeccionadas para las diferentes variables. Los valores considerados son los siguientes.

Escala de Evaluación de los Indicadores.

**Tabla N° 80 Escala de evaluación.**

<b>Valoración Cualitativa</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1
Indiferente	0

Elaborado por: Autor de la investigación.

## 7.1 Impactos.

Se denomina impacto a la incidencia de una actividad sobre el medio inmediato o entorno alrededor de los cuales se desarrolla el proceso.

### 7.1.1 Impacto Social.

**Tabla N° 81**

Indicador	Valoración						Total
	5	4	3	2	1	0	
Empleo.		x					4
Mejoramiento de la calidad de vida.			x				3
Disminución de riesgos sociales.				x			2
Organización núcleo familiar.			x				3
							12
Nivel de Impacto Social =	2,4						
Nivel de Impacto Social, <b>MEDIO POSITIVO</b>							

**Elaborada por el Autor de la Investigación.**

#### **Análisis:**

El empleo se ve como una de las más valoradas, pues logra 4 puntos, le sigue en orden el mejoramiento de calidad de vida, la organización del núcleo familiar y con la más baja puntuación la disminución del riesgo social, que da un rango de impacto medio positivo.

#### **Conclusión:**

Al sumar los puntajes dados al Impacto social se obtiene un rango Medio Positivo, puesto que la implementación de la Curtiembre Imbabura representa una oportunidad de trabajo, obtención de materia prima a menores costos, movimiento económico del sector lo que permitirá disminuir la crisis económica de muchos sectores que a su vez mejorarán su estilo y calidad de vida.

### 7.1.2 Impacto Económico

Tabla Nº 82.

Indicador	Valoración						Total
	5	4	3	2	1	0	
Generación de ingresos			x				3
Capacidad económica de las familias			x				3
Desarrollo local			x				3
Genera actividad empresarial- artesanal		x					4
							13
Nivel de Impacto económico=	2,6						
Nivel de Impacto económico, <b>ALTO POSITIVO</b>							

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

#### Análisis:

El impacto económico del proyecto de acuerdo con la valoración será más evidente al generar actividad empresarial- artesana con 4 puntos, y se mantendrá moderado en aspectos como generación de ingresos, capacidad económica de las familias, desarrollo local, ubicándolo en un impacto alto positivo.

#### Conclusión:

El Impacto Económico tiene un Impacto Alto positivo, sobre todo porque el proyecto favorece a la generación de organización y habilidades empresariales- artesanales, apoyando e incentivando las capacidades familiares; favoreciendo a la creación de infraestructura comercial, contribuyendo a la generación ingresos para las familias de la zona.



### 7.1.3 Impacto Ambiental.

**Tabla N° 83.**

Indicador	Valoración						Total
	5	4	3	2	1	0	
Disminuir la contaminación externa				x			2
Disminuir la contaminación interna				x			2
Prevenir enfermedades laborales.				x			2
Manejo adecuado de desperdicios					x		1
							7
Nivel de Impacto ambiental = -2,8							
Nivel de Impacto ambiental, <b>BAJO</b>							

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

#### **Análisis.**

Como se puede apreciar la valoración más alta que da a los indicadores que señalan el hecho de disminuir la contaminación tanto interna como externa al igual con prevenir enfermedades laborales es de -2 punto apenas, y un solo punto al manejo adecuado de desechos, por lo que el impacto ambiental es bajo.

#### **Conclusión:**

Esto muestra que el presente proyecto tiene impacto bajo debido a que se estarán utilizando técnicas nuevas sobre el manejo de las aguas residuales de los procesos de curtido interno y externo como el cuidado sanitario necesario para prevenir enfermedades en los trabajadores, en cuanto al manejo de los desechos producidos en el proceso de rivera y curtiembre se lo realizará aplicando la normativa municipal.

### 7.1.4 Impacto Empresarial.

**Tabla N° 84.**

Indicador	Valoración						Total
	5	4	3	2	1	0	
Favorece la organización comunitaria			x				3
Infraestructura empresarial		x					4
Desarrolla actividades empresariales			x				3
Incentiva capacidades familiares			x				3
							13
Nivel de Impacto Social =	2,6						
Nivel de Impacto Social, <b>ALTO POSITIVO</b>							

Elaborado por: El Autor de la Investigación.

#### **Análisis:**

La valoración más alta en lo empresarial se nota en la infraestructura empresarial, con 4 puntos, la organización comunitaria, desarrollo de actividades empresariales, incentiva capacidades familiares con 3 puntos, lo que indica su posición alta positiva.

#### **Conclusión:**

El impacto Empresarial tiene un impacto Alto Positivo, demostrando que la ejecución del proyecto favorece dando un marco organizacional empresarial que representará una fuerza positiva de relación directa y respaldo a la actividad micro empresarial tanto urbana como rural lo que reviste una gran importancia para la organización de proyectos comunitarios y asociaciones que podrían concretar sus ideas de emprendimiento consolidado alrededor de la curtiembre

## Impacto General.

**Tabla N° 85**

Indicador	Valoración	Total
Impacto Social	2,4	2,4
Impacto Económico	2,6	2,6
Impacto Ambiental	2,8	2,8
Impacto ambiental	2,6	2,6
<b>TOTAL</b>		<b>10.4</b>

Elaborada por el Autor de la Investigación.

Refleja:  $10.4/4= 2.6$  que equivale a **3 IMPACTO ALTO POSITIVO**

### **Análisis del Impacto General.**

Se ha considerado lo más relevante dentro de los impactos antes expuestos en los cuales se mencionan diferentes situaciones a las cuales el proyecto apunta y se verá reflejado ante la sociedad y ante el medio en el cual se desarrollara el proyecto, aportando con mejor calidad de vida a los involucrados de forma directa e indirecta ya sea fomentando fuentes de trabajo o contribuyendo con el desarrollo empresarial y turístico del cantón, además el proyecto es amigable con el medio ambiente por diversas situaciones como son la ubicación de la planta y su tratamiento en los pozos que garantizaran el cuidado y apoyo a la naturaleza.

## CONCLUSIONES:

- Los productores de los diversos artículos de cuero, artesanías, marroquinería, vestuario, zapatos, muebles, entre otros, reconocen que la mayoría de la materia prima de sus talleres o negocios es traído de fuera de la provincia lo que incide y afectan directamente con la situación de comercialización, producción, exportación, niveles de rentabilidad.
- Lograr obtener un conocimiento que fundamente todos los aspectos técnicos alrededor de la curtiembre de cueros y la organización de una empresa dedicada a esta actividad, sus características, maquinaria, lleva a considerar que este emprendimiento.
- La oferta y demanda del cuero curtido en Cotacachi no han encontrado un punto de equilibrio a nivel local, es por ello que las ofertas externas aprovechan la oportunidad para implantar sus costos y la poca oferta interna cubre solo las necesidades de sus productores, dando con resultado el encarecimiento del producto final.
- La implementación de una Curtiembre en Cotacachi en un lugar estratégico, con la técnica y tecnologías adecuadas, Administrada con todas las normativas establecidas por el Estado ecuatoriano, permitirá cubrir necesidades de materia prima de calidad, empleo y movimiento económico que reactive la productividad de la ciudad.
- Dar una identidad a la empresa, le permitirá proyectarse hacia la comunidad como fortalecerse internamente al definir su filosofía, sus

objetivos, políticas, misión, visión, pues sobre ellos se basará su desarrollo.

- Para lograr que este emprendimiento sea positivo y basado en la realidad se hace necesario una fuerte inversión, misma que deberá ser analizada y organizada en principios contables que permitan dar pasos en firme sobre compromisos bancarios, recuperación de capitales, porcentajes de producción entre otros que den las líneas estratégicas de éxito empresarial.
- Los impactos que produce el proyecto tanto en el aspecto social, económico, empresarial son muy buenos puesto que contribuye tanto en generación de empleo, aumento de los niveles de ingresos y ayuda a incentivar a generar nuevos proyectos de este tipo para el progreso, de la Ciudad, Provincia y del País.
- La producción del cuero curtido en la ciudad de Cotacachi tiene una amplia aceptación, permitiendo contar con una segura comercialización la misma que lleva a una positiva ejecución del presente proyecto, y de esta manera dará soluciones a los agravantes problemas sociales.
- Es una oportunidad para posicionar a Cotacachi y la provincia como un centro de emprendimiento empresarial que le permitirá mejorar su economía y ampliar sus fuentes de generación de ingresos.
- La tecnificación de casi todas las actividades en la elaboración de curtidos de cuero es un aspecto positivo para el logro de tiempo y

dinero, por lo que se debe aprovechar esta para cubrir la demanda del producto.

- Es necesario trabajar en forma organizada, como ciudad generando asociaciones de productores y consumidores con la finalidad de sumar esfuerzos para obtener los mejores productos, precios y lógicamente réditos económicos.
- Este proyecto está muy acorde con las nuevas propuestas del Gobierno central al impulsar la generación particular y asociada de empresas que sean un apoyo y soporte dentro de la economía del país.
- Al ser el impacto ambiental bajo debido a la utilización de tecnologías limpias de producción esta nueva empresa se constituye en un ícono para demostrar que se puede producir y respetar el ambiente.
- A pesar de que el cuero y los artículos producidos de este material son considerados innecesarios u onerosos la demanda de los mismos en Cotacachi no ha decrecido y por el contrario se ha valorado su alta calidad.

## **RECOMENDACIONES:**

- Es necesario mejorar la situación actual de los artesanos del cuero, proporcionándoles una materia prima de excelencia calidad con buenos precios y más cerca de su trabajo.
- Los usuarios de este producto debe conocer y reconocer las características y procesos por los que tiene que pasar el cuero, con la finalidad de que se lo valore tanto en su manufactura como en los productos que construyen.
- La elaboración de cuero curtido en la ciudad permitirá mejorar sus costos de venta por tanto la oferta como la demanda del mismo también serán mejorados.
- Las nuevas técnicas y tecnología de curtido permiten lograr resultados mejores y rápidos lo que es importante para cubrir la demanda del producto.
- Al ser la empresa curtidora del sector es necesario apoyarla para que su imagen se proyecte.
- Todo emprendimiento que sea dado en un sector debe tener los estudios necesarios para que se convierta en una oportunidad comercial y no en un fracaso.
- Los impactos de las empresas son positivos cuando se los hace para cubrir necesidades, pero si se la realiza solo por lograr réditos económicos serán negativos.

- Las empresas y microempresas son la solución al problema del desempleo por lo que es necesario implementarlas y más aún cuando su producción es fundamental para el sector.
- El estado debe apoyar todo emprendimiento, no solo otorgando créditos y facilitando trámites, sino también dando asesoría técnica y tecnológica.
- Trabajar directamente con entidades gubernamentales que incentiven la producción e importación de maquinaria para optimizar procesos productivos.
- Propiciar espacios para encontrar puntos de articulación basados y constituidos en las leyes del estado, para garantizar los derechos de los productores y de los consumidores.
- Aprovechar la oportunidad de constituirse en entes generadores de cambios de vida.
- La empresa ha de propiciar espacios para educar a trabajadores y usuarios de la curtiembre de cuero para que el uso del producto sea aprovechado al máximo y su desperdicio se reduzca al mínimo como una contribución con el ambiente.
- Es necesario reconocer y valorar esta actividad que a pesar de las dificultades que ha enfrentado y enfrenta no se ha detenido, pues primordialmente es el sustento de decenas de familias que sin desmayar siguen guardando el legado que sus padres les dejaron.



## BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, E.E. & Ebert, R.J. (2006). Production and Operations Management. Concepts, models and behavior (4th Edition). Prentice-Hall.
- ADAM, E.E. & Swamidass, P.M. (2005). Assessing Operations Management from a Strategic Perspective. En C.A. Voss (Ed.), Manufacturing Strategy: Process and Content. Londres: Chapman & Hall.
- ALVARADO, Patricio; Nociones Fundamentales de Administración Científica, 2 da Edición, Quito-Ecuador, (2008).
- ARMSTRONG, Krttler; Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 6ta edición, (2009).
- AVELLA CAMARERO, Lucía (2009). Focal Points in Manufacturing Strategic Planning in Spain. Comparison with American and other European manufacturers. International Journal of Operations & Production Management, Vol 19 No.12, pp. 1202-1317. [Consulta: Oct, 2008]
- BACKER, Jacob; Contabilidad de Costos, 2da Edición, Mc Graz Hill, México (2009).
- CASTRO, Janny; Investigación Integral de Mercados, Colombia, (2005).
- CHILQUINGA, Manuel; Costos por Ordenes de producción, 1ra Edición, Imprenta Offset el Cardón, (2006).
- CONCA, F.J. & MOLINA, H. (2008). La Administración las Operaciones y la Competitividad Empresarial. Alicante: Instituto de [Cultura](#) Juan Gil-Albert.
- DAVALOS, Arnold; Gestión Estratégica de Marketing, (2006).

- DE BURGOS, J. (2009). Una aproximación a la integración del medio [ambiente](#) como objetivo de la Dirección de Operaciones. Cuadernos de Estudios Económicos y Empresariales, julio-diciembre.
- DE MEYER, A. & WITTENBERG-Cox, A. (2007). Nuevo enfoque de la Función de Producción. Barcelona: Folio.
- EROLES, Antonio; La Pequeña Empresa Exportadora, Editorial Catarama, México (2005).
- FERDOWS, K. & De Meyer, A. (2009). Lasting Improvements in Manufacturing Management. Journal of Operations Management, Vol. 9 No. 2, pp. 168-184.
- FERNÁNDEZ Sánchez, E. & Fernández Casariego, Z. (2008). Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La producción como ventaja competitiva. Barcelona: Ariel Economía, S.A.,
- FERNÁNDEZ, E. (2007). Dirección de la Producción. Fundamentos estratégicos. [Madrid](#): Civitas.
- GALINDO, Carlos; Manual para la Creación de Empresas, 1ra Edición, Editorial Kimppers, Bogotá, (2005).
- GARVIN, D.A. (2003). Manufacturing Strategic Planning. California Management Review, Vol.35.
- GENEEN, H. & Moscow, A. (2005). Managing. NY: Doubleday&Company.
- HAYES, R.H. & Schmenner, R.W. (2007). How should you Organize Manufacturing? Harvard Business Review, Vol. 55 No.1, pp. 105-119.
- HUGE, E.C. & Anderson, A.D. (2009). El paradigma de la excelencia en fabricación. Madrid: TGP.
- JACOME, Walter; Bases teóricas y Prácticas para el diseño y Evaluación de proyectos productivos y de Inversión, Ecuador (2005).

- JARAMILLO, José; Dirección Administrativa Estratégica, MC GRAW-HILL. Colombia, (2006).
- JARAMILLO, José; Dirección Administrativa Estratégica, MC GRAW-HILL. Colombia, (2006).
- LÓPEZ, José Luis; Métodos e hipótesis científicas, México, (1984).
- MILLER, S.S. (2006). Cómo facilitar la labor de los directores de fábrica. Harvard Deusto BusinessReview, No. 16, pp. 28-34.
- MONTEROS, Edgar; Manual de Gestión Micro empresarial, Ecuador (2005).
- NICOLÁS, José; Investigación Integral de mercados, Colombia (2005).
- SCHONBERGER, R.J. (2007). Hacia la excelencia en la fabricación. Lecciones aplicadas de simplificación. Madrid: Espasa-Calpe.
- SCHROEDER, R.G. (2007). Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones (3ª edición). [México](#): McGraw-Hill.
- SERVULO, Anzola; Administración de Pequeñas Empresas, 2da Edición, México (2006).
- SKINNER, W. (2005). Procesos estratégicos empresariales. En C.A. Voss (Ed.), Manufacturing Strategy: Process and Content. Londres: Chapman & Hall.
- SKINNER, W. (2005). Manufacturing: La formidable CompetitividadNY: Wiley & Sons.
- SOTO, Rogelio, Pequeña Empresa, Lima (2006).
- TAMAYO, Mario El proceso de la Investigación Científica México. (2005);

## LINCONGRAFIA

*html.rincondelvago.com/curtiembre.html*

[www.artecueros.com.ar/](http://www.artecueros.com.ar/)

[www.curtiembres-cuerosypieles.com/](http://www.curtiembres-cuerosypieles.com/)

*www.EuroLeatherGroup.com*

[www.renaciente.com/servicios\\_esp.php](http://www.renaciente.com/servicios_esp.php)

«<http://www.emerald-library.com/journals>»

# **ANEXOS**

**ANEXOS.**

**FORMATO DE ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACAE**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DE ACTITUDES, PRÁCTICAS Y PRODUCCIÓN DE LA ACTIVIDAD  
DE CURTIEMBRE EN EL CANTÓN COTACACHI**

**Encuesta Nro. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

**Datos del propietario de la Micro – empresa**

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección

Familiar \_\_\_\_\_

Fecha:

\_\_\_\_\_

**Datos de la Micro - empresa**

Dirección

Microempresa \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Zona:

\_\_\_\_\_

Parroquia: \_\_\_\_\_ Sector:

\_\_\_\_\_

Barrio: \_\_\_\_\_ Manzana:

\_\_\_\_\_

**SEÑOR ENCUESTADOR AL MOMENTO DE LA ENTREVISTA IDENTIFIQUESE AMABLEMENTE Y LLENE OBJETIVAMENTE LAS PREGUNTAS.**

1.- ¿Cuánto tiempo usted trabaja en la curtiembre de pieles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Qué tipo de pieles produce?

PRODUCTOS	NUMERO DE FABRICANTES
NAPA	4
CUERO RES	3
CUERO BORREGO	1
GAMUZA	1
NUBACK	1
CRISTALES	1
SUELA	1

Porque:

---

3.- ¿Dónde consigue la materia prima para la curtiembre (pieles)?

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>
COTACACHI	1
AMBATO	4
CAYAMBE	2
CARCHI	2
OTAVALO	1
CUENCA	0

4.- ¿Dónde consigue los materiales para la curtiembre de los diferentes tipos de pieles?

---

---

5.- ¿Dónde comercializa los diferentes tipos de pieles?

---

---



Porque: \_\_\_\_\_

6.- ¿La técnica de curtiembre utilizada por usted es industrial o artesanal?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>No. MICROEMPRESAS</b>
INDUSTRIAL	
ARTESANAL	

7.- ¿La curtiembre es una actividad para la cual usted requiere de cuantas personas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Conoce el grado de contaminación que produce la curtiembre?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>No. MICROEMPRESAS</b>
SI	
NO	

9.- ¿Considera usted que la curtiembre es una actividad rentable?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>No. MICROEMPRESAS</b>
---------------------	--------------------------

SI	
NO	

Porque,

---

---

10.- ¿En nuestro país conoce usted en donde se desarrolla mayormente la curtiembre?

---

---

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE TENERÍA DE  
CUERO DE GANADO BOVINO EN EL CANTÓN COTACACHI**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE ALMACENES Y TALLERES  
DE CUERO**

9. ¿En Cotacachi, existe suficiente personal calificado para trabajar en las artesanías del cuero?

- Suficiente .....
- Poco .....
- Nada .....

10. ¿Ha realizado cursos de capacitación?

- Si .....
- No .....

Si su respuesta es positiva ¿Qué tipo?

.....

11. En relación a la materia prima, ¿sus proveedores son?:

- Ambato .....
- Cuenca .....
- Colombia .....

Otros.....

12. De los aspectos que se anotan a continuación seleccione los que Ud. considera para determinar los costos de las artesanías que usted produce.

SI NO

- Dificultad del trabajo ..... ..
- Tiempo de demora ..... ..
- Costo de cuero ..... ..
- Costo de la mano de obra ..... ..
- Costo de otros materiales "insumos " ..... ..
- Otros..... ..

13. ¿Conoce Ud. si los desechos de su taller afectan al suelo y al medio ambiente?

- Si ..... ..
- No ..... ..

14. Las artesanías que usted elabora las vende: SI NO

- ¿Directamente al cliente? ..... ..
- ¿Al comerciante? ..... ..
- ¿Ferias? ..... ..
- ¿Al exterior (exporta)? ..... ..
- A donde..... ..

15. ¿Produce mayor cantidad y variedad de productos en épocas especiales?

- Si ..... ..
- No ..... ..

Si la respuesta es que si, favor especificar en qué época..... ..

FOTOGRAFÍAS.



