



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Lic. En Administración

TRABAJO FINAL DE GRADO

“Rentabilidad de Cueros Criollos, nueva línea”

Integrantes: Rodriguez, Luis Guillermo

Spinetti, Cintia Marcela

Tutor: Prof. Cra. Mustafa

2014

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestros padres y maestros que son el pilar fundamental de nuestras vidas y que impulsaron el desarrollo de nuestra formación integral.

Agradecimientos

A aquellos que trascendieron su vida a través de su legado, a los docentes a través de la enseñanza impartida y a los socios que propiciaron el desarrollo del presente trabajo.

TITULO: “RENTABILIDAD DE CUEROS CRIOLLOS, NUEVA LINEA”

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Titulo	4
Índice	5
Resumen	7
Palabras claves	8
Introducción general	9
Capítulo I: “Cueros Criollos en la actualidad”	10
1. Introducción al capítulo	11
2. Cueros Criollos vista por dentro	11
2.1. Reseña Histórica	11
2.2. Estructura	13
2.3. Cultura Organizacional	15
2.4. Proceso de curtido	16
3. Conclusiones del Capítulo	20
Capítulo II: “Naciendo una nueva empresa”	21
1. Introducción al capítulo	22
2. Organigrama	22
3. Estructura	23
4. Lay out	24
5. Proceso de curtido	26
6. Conclusiones del Capítulo	35
Capítulo III: “Nuestro nuevo vinculo con el entorno”	36
1. Introducción al capítulo	37
2. Decisión de fabricar	37
3. Reseña histórica del cuero en general	37
4. Ambiente específico	42
4.1. FODA	42
4.2. Fuerzas de Porter	45
4.3. Matriz de Ansoff	47
4.4. Matriz BCG	48
4.5. Impacto Ambiental	51
5. Conclusiones del Capítulo	53
Capítulo IV: “Rentabilidad de la nueva línea”	54
1. Introducción al capítulo	55
2. Proyección de demanda	56
3. Flujo de Fondos e Indicadores Financieros	56
4. Cálculos Auxiliares	60
5. Conclusiones y recomendaciones	65
Anexo I: Los Productos	68
Anexo II: El Proceso Productivo	81

Anexo III: Pronostico mediante el método de Holt	86
Anexo IV: Fuente de Origen de la Tasa de Descuento	90
Anexo V: Localización Geográfica	93
Bibliografía	97

RESUMEN

El presente trabajo de grado trata de determinar la viabilidad económica y financiera de una nueva línea de productos (cuero vacuno), de una empresa que actualmente se dedica a la fabricación y comercialización de artículos derivados del curtido de cueros de cabritos. El objetivo del mismo es brindar una herramienta para la toma de decisiones en escenarios complejos y turbulentos para minimizar el impacto de contingencias futuras derivadas de políticas gubernamentales y de situaciones generadas en el mercado que se pudieran suscitar.

Para cumplir con el cometido propuesto se procedió a un análisis administrativo-financiero que permita la estimación del futuro financiero de la firma utilizando como eje principal la estimación de demanda, la proyección del cuadro de flujo de fondos y los indicadores financieros pertinentes.

Cueros criollos es una empresa que inicio su actividad hace varios años atrás a través de distintas generaciones dado que no ha dejado de ser nunca una empresa familiar. Desde sus orígenes se ha centrado en la producción de cueros de cabritos y los productos derivados del mismo mediante una producción artesanal. Es su tercera generación la que vislumbra la posibilidad de expandirse hacia otros mercados ofreciendo una nueva línea dedicada en primera instancia al curtido de cuero vacuno.

Ante este nuevo desafío, la empresa esta estudiando las posibilidades de compra de un nuevo terreno donde se instalara la nueva estructura fabril dedicada al curtido de cuero vacuno. Esta adquisición a su vez ha llevado a la evaluación de distintas formas de financiamiento debido a que la empresa no cuenta con el dinero suficiente para la compra del terreno y las instalaciones.

Después de un acabado estudio administrativo-financiero, se llega a la conclusión de que esta nueva línea es factible ya que los indicadores financieros así lo ostentan, permitiendo una recuperación de la inversión inicial en el tercer año.

PALABRAS CLAVES

- **Bateas. Cutter. Descarne. Fulon. Nutrición. Piquelado. Quillangos. Raspa a muñeca o trinchadora. Semitin. Barracas. Descarnadora. Balancín. Devanadora. Shablon.**

INTRODUCCION GENERAL

El presente trabajo presenta una metodología de investigación de tipo descriptiva ya que busca precisar magnitudes como el horizonte de la inversión, proyección de demanda, estudio de costos, análisis DAFO, diferentes técnicas de administración, comercialización y marketing, etc.

La organización denominada “cueros criollos”, es una empresa familiar que está incursionando su tercera generación y que paso desde ser un micro emprendimiento a una organización consolidada. A lo largo de estos años ha podido sortear las dificultades y trascender los cambios políticos, sociales, culturales y económicos por los que ha atravesado el país, con éxito. Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Alta Gracia atendiendo un mercado regional y en faz de crecimiento ya que está satisfaciendo clientes de suma importancia en provincias tales como Santiago del Estero, Tucumán, San Luis, San Juan, Mendoza, Buenos Aires, Entre Ríos entre las más importantes, consolidando su posición en el mercado. Es una empresa que tiene características particulares como su producción artesanal y basada en recetas de secreto familiar.

En los tiempos que corren, esta tercera generación vislumbra la posibilidad de expansión hacia una nueva línea de productos a través de la adquisición de un nuevo terreno, la compra de nuevas maquinarias y la contratación de nuevos empleados lo que hace necesario una evaluación financiera de la misma.

CAPITULO I: “CUEROS CRIOLLOS EN LA ACTUALIDAD”

1. INTRODUCCION AL CAPITULO

“Cueros criollos”, es una empresa familiar cuya sede se sitúa en la localidad de Alta Gracia (ver anexo V), destinada a la producción y comercialización de cueros de cabrito y cordero, con una cartera de productos que abarca desde quillangos, alfombras y zapatones, hasta patchworks entre otros. Tiene como objetivo abastecer un mercado interno, que incluye a la provincia de Córdoba y provincias de la zona norte, mesopotámica y cuyana. Recientemente sus propietarios contemplaron la posibilidad de una expansión horizontal a través de la inclusión del tratamiento del cuero vacuno, que posteriormente trataremos en el capítulo II.

En el presenta capitulo se expondrá la empresa vista desde su faz interna y su vinculación con el medio que la circunda en la actualidad.

Misión

“Brindar productos de calidad a un precio justo destinado a satisfacer las necesidades de los mercados internos, logrando el reconocimiento de nuestros clientes y la comunidad”.

Visión

“Ser líderes a nivel nacional en la industria del cuero, reconocidos por la calidad de nuestros productos llevándolos a nuevos mercados”.

En este capítulo se muestra la estructura y organización interna de la empresa, su historia, composición jerárquica, organigrama y descripción de cada uno de los subsistemas que la componen.

2. CUEROS CRIOLLOS VISTA POR DENTRO

2.1 RESEÑA HISTORICA

“La historia de esta Pymes comienza de la mano de la gestación de una familia cuando con apenas trece años de edad María Teresa Ponce empezó a iniciarse y a conocer el rubro, donde más tarde lo transmitiría generacionalmente a sus hijos. En aquel tiempo se trabajaba con maquinas rústicas y rudimentarias y sin la aplicación de tecnología por los tiempos que atravesaba el país.

En el año 1967 María Teresa se casa con Francisco Pérez quien se encontraba trabajando en la Fábrica de Renault y pasando a desarrollar las 2 actividades al mismo tiempo. Para ese año el matrimonio se encontraba viviendo en la calle Mariano Moreno de la ciudad de Alta Gracia, mientras que el taller de curtido se encontraba en la zona del matadero de la misma ciudad, ubicado a unas 20 cuadras del lugar. Allí se realizaba el curtido de cueros de cabrito y cordero hasta el año 1982, año en que se trasladan hasta el lugar en donde residen actualmente.

Si bien la actividad de la curtiembre tiene varios años en nuestro país, este matrimonio vio que era una actividad que se estaba incrementando en cuanto a su demanda y también su expansión geográfica (ya que los pedidos iban aumentando en cantidad a la vez que aparecían clientes de otras zonas geográficas de la misma provincia y provincias aledañas).

Hacia el año 70 aproximadamente este matrimonio formaba parte de un grupo de empleados de una curtiembre más grande y que contaba con máquinas más automatizadas. Junto a la experiencia que tenían trabajando juntos y el oficio que aprendieron, les permitió a ellos soñar con la posibilidad de independizarse y establecer su propia curtiembre basados en el hecho de conocer bien el rubro y observar un crecimiento en el mismo ya que era una industria en constante crecimiento y que con la llegada del turismo, tomaba auge. Así fue como deciden formar una pequeña curtiembre con ahorro y capital propio.

Comenzaron a fabricar y elaborar sus primeros cueros de cabrito y a desarrollar y establecer relaciones con los proveedores y clientes que por hoy, lo son actualmente. Esta nueva etapa se inició con dos máquinas de coser usadas, las cuales se reacondicionaron y refaccionaron para poder realizar las actividades necesarias. Compraron un fulón para la preparación y reacondicionamiento del cuero de cabrito luego del proceso de lavado y de quitársele las partes improductivas al mismo y la construcción de piletones para el lavado de los cueros.

El proceso productivo consistió en la adquisición de cueros de cabrito a un solo proveedor (con el que aun mantiene las relaciones comerciales) y posteriormente comenzaba el proceso de curtido propiamente dicho; la mano de obra estaba a cargo de los propietarios (matrimonio) y con el paso del tiempo y conforme al aumento de la demanda se incorporaron dos máquinas de coser más y operarios para el manejo de las mismas; de esta manera se evitaba la tercerización del trabajo de costura permitiendo reducir costos. Se decide así la incorporación de dos operarias más para el manejo de las máquinas de coser. Más tarde y a medida que sus hijos crecían se fueron incorporando a las actividades rutinarias y adquiriendo las habilidades en el proceso de curtido y comercialización que actualmente realizan. Fue así como la empresa familiar comenzó a cimentarse y afianzarse en el rubro, con lo cual el crecimiento de la familia fue paralelo al de la empresa. Hacia el año 1997 y conforme se desarrollaban normalmente las actividades de la empresa deciden adicionar la fabricación de bombos de madera de terciado para lo cual contrataron dos operarios más que realizaban tareas de cortado, pintado y el plegado de la madera.

2.2 ESTRUCTURA

Este concepto hace referencia a la forma en que se agrupan las diferentes tareas de la organización. Es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.¹ El organigrama que procede a continuación fue configurado teniendo en cuenta que se trata de una Pyme.

Organigrama actual de Cueros Criollos.



Como puede observarse es un tipo de estructura rígida cuyas decisiones son tomadas de manera central por el administrador con relativa participación de sus hijos (jefe de producción y comercialización) sin que los empleados tengan alguna autonomía o posibilidad de participar en dicho proceso.

¹ ROBBINS, S-COULTER, M. Definición de la estructura y el diseño de la organización. Administración. 6ta Edición, Pearson Educación, México 2000. Págs. 300. ISBN: 970-17-0388-X.

Cabe aclarar que la contabilidad es externa y desarrollada por profesionales pertinentes, debido a que la dimensión de la firma no justifica la creación de un departamento que trate esta materia, al igual que la ausencia de un departamento de recursos humanos se debe al mismo motivo.

Producción

Esta área está a cargo de uno de los hijos quien toma las decisiones de producción que implica encargarse de la gestión de stock de materias primas, de productos en proceso y de productos finales. A su vez determina la cantidad de los insumos necesarios para el proceso productivo.

- Corte y plegado

Esta sub-área dependiente del área de producción está a cargo de otro de los hijos y es el que desarrolla los moldes y los cortes para los distintos productos de cabritos. Desarrolla, elabora y crea diferentes modelos de cortes y figuras para cada uno de los productos a realizar.

- Costura

Esta segunda sub-área que es desarrollada por un tercer hijo del matrimonio que junto a una operaria especializada en costura se encargan de la confección de los diferentes productos.

- Pintado

Finalmente el proceso de pintado es llevado a cabo un operario especializado en la sección de matriz y pintura quien contempla las especificaciones de cada producto y aquí se delinear los distintos dibujos finales con los cuales quedan impresos.

Comercialización y compras

Esta área es llevada a cabo por una tercer persona, quien se encarga de la gestión de compras a proveedores que implica decisiones como la cantidad optima a comprar, calculando así el costo del producto y el margen de ganancias a establecer, y convenir los precios de la materia prima y las decisiones relativas al almacenamiento y stock de la misma. A su vez esta persona cuenta con un auxiliar quien se encarga de la comercialización de los productos terminados, negociaciones y acuerdo en materia contractual con los clientes, puntos de ventas y lo relativo a la

distribución de los productos. Tanto el registro de ventas como el de los pedidos son elaborados manualmente en base a las necesidades de los clientes. A su vez esta misma persona realiza la compra de los insumos y materias primas necesarias para la producción, calculando así el costo del producto y el margen de ganancias.

Recursos Humanos

“Cueros criollos” es una pequeña firma familiar, que no posee departamento formal para la función, tampoco cuenta con una política de recursos humanos que aborde todos los ítems necesarios, limitándose solo a la liquidación de sueldos y jornales, y al establecimiento de medidas de seguridad. No cuenta con planes de motivación, de carrera profesional, de evaluación de desempeños, solo mencionar que se les paga un plus de dinero como premio a los empleados en el caso de cumplir en tiempo y forma con los grandes pedidos. La liquidación es llevada por un técnico profesional externo de la firma pero sin embargo muchos de los empleados están mediante contratos de locación de servicios.

En total el personal que actualmente se desarrolla en la empresa es de 8 personas. De estos, 6 son empleados de producción, que no poseen polivalencia entre sí, por lo que las ausencias y enfermedades constituyen un problema que muchas veces dificulta el cumplimiento de los pedidos. El área de administración se compone de dos personas, una destinada a la gestión de cartera de clientes y proveedores y el otro de la distribución de funciones que anteriormente fueron detalladas. Finalmente la dirección de la empresa es llevada por una persona.

En cuanto a las medidas de seguridad se les provee a los empleados la indumentaria necesaria que consta de guantes de goma, delantales y barbijos para la sección de pintura. En la sección del lavado de cueros se utilizan delantales que llegan hasta los pies y se usan zapatos o en lo posible borceguís, para la parte de la cara se utilizan lentes de acrílico. Por supuesto la empresa cuenta con una aseguradora de riesgos de trabajo.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización llega a tener una cultura propia. Esto es que los integrantes de las organizaciones llegan a tener un sistema de significados comunes. Las organizaciones, sean grandes o pequeñas, al igual que los individuos, llegan a tener una personalidad que les caracteriza y diferencia de otras. Los estudiosos de la organización han concluido que es determinante la influencia que la cultura de la organización ejerce en los miembros de la misma. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes. La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los miembros. Otra es que la cultura

organizacional modela, guía, determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado. Esto es poco aparente en organizaciones pequeñas, como puede ser el caso de una PYME (Pequeña o Mediana Empresa), pero cada una de ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.²

En el caso de una PYME, es el emprendedor que la crea, quien es el que imprime carácter, desde que inicia actividades, a la organización. El creador de una PYME tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

En lo relativo a la cultura de “cueros criollos” hay que diferenciar que si bien la empresa ya posee una trayectoria importante (50 años en el mercado), su alto nivel de rotación, junto con la poca especialización requerida suelen provocar grandes problemas de motivación y compromiso para con el trabajo. Generalmente el personal que ingresa ve esta posibilidad como algo transitorio, sin posibilidades de desarrollo lo que sumado a lo anterior produce una cultura débil, donde se puede encontrar una autonomía acotada, una supervisión estrecha, puestos altamente estandarizados y la gerencia centra su atención en la producción, donde hay un sentido de identidad débil entre los miembros, lo que propicia conflictos disfuncionales y una baja tolerancia al riesgo.

2.4 PROCESO PRODUCTIVO ACTUAL (CUEROS DE CABRITO)

En esta parte desarrollaremos el proceso que realiza la materia prima desde que llega hasta que se convierte en un producto terminado. Este proceso se desarrollara para 1000 cueros semanales. Las fotografías de las maquinas se presentan en el anexo II.

Etapa I

- Lavado

El fardo de 1000 cueros es dividido en cuatro partes de 250 unidades, los cuales comienzan el proceso depositándolos en las bateas, las que contendrán 750 litros de agua con 1 kilogramo de formol y 1 kilogramo de sal, permaneciendo sumergidos unas dieciocho horas aproximadamente. Posteriormente el obrero manualmente los retirara, dejándolos escurrir no menos de una hora, con el objetivo de que el cuero se expanda en cuanto a su volumen.

Luego en una segunda batea se prepara 650 litros de agua adicionándole, los detergentes para su desgrase. (esta preparación contendrá 3 kilos de detergente especial, llamado no iónico, 5 litros de lavandina diluida, 2 litros de agua amoniacal, 2 kilos de cristal de soda y 1 kilo de sal de

² PEREIRA, J. Cultura Organizacional. Disponible en <http://www.mercadeo.com/50cultura>

limón), dejándolos reposar. A continuación se agregan los cueros, los cuales deben permanecer no menos de dos horas en la batea; pasado ese tiempo se retiran mientras el operario espera que el cuero se escurra. En ese transcurso, limpiara la batea colocando 650 litros de agua limpia, con un litro de agua oxigenada de 200 a 250 volúmenes. Los cueros serán enjuagados durante una hora. Posteriormente serán retirados dejándolos escurrir, culminado la etapa de lavado.

En otra batea que contenga 750 litros de agua se hará el piquelado, con 7 litros de ácido sulfúrico y 70 kilogramos de sal, volcando los cueros, que permanecerán 18 horas. Luego son retirados, dejándolos escurrir. Culminado este proceso el cuero no podrá echarse a perder.

- Tratamiento

La mitad de los cueros lavados (125 unidades) son separados y colocados en el fulon con una cuarta parte de aserrín de pino blanco; esta máquina girara mezclando el cuero con el aserrín durante 30 minutos hasta despojar totalmente el aserrín por una abertura con tapa de malla de alambre que es por donde se ingresan los cueros.

Otro operario se prepara para el descarne. Esta operación se puede realizar en dos tipos de máquina, trinchadora o raspa a muñeca. En nuestra empresa se utiliza el método raspa a muñeca dado a que es más segura para el operario. A continuación volverán a la batea (con agua, sal, ácido y alumbre) durante 1 ½ hora. Transcurrido ese tiempo se irán retirando los mismo uno por uno, con su consiguiente escurrido.

Luego se depositan los cueros en un fuentón con capacidad de 30 litros (donde se colocará 20 litros de agua, 2 litros de aceite sulfonado, ½ litro de aceite de pino, soda, amoniaco según sea necesario y harina) comenzando el proceso de nutrición (con el objetivo de que el cuero no se reseque ni agriete). Cabe destacar que el uso de aceite de pino es opcional y se hace para darle fragancia al cuero. Un operario lleva el cuero a la mesa de empaste y plegándolo diametralmente en parte iguales con la precaución de que el cuero alcance una temperatura mayor a 20º C. Posteriormente se ubica en un lugar fresco unas 15 hs aproximadamente. Estos se colgaran en alambres preparados para el secado ya que están expuestos al sol y aire (durante 4 hs). En empresas de mayor envergadura se realiza con maquinas apropiadas para tal fin pero dado las dimensiones de nuestra firma se opta por producción más artesanal.

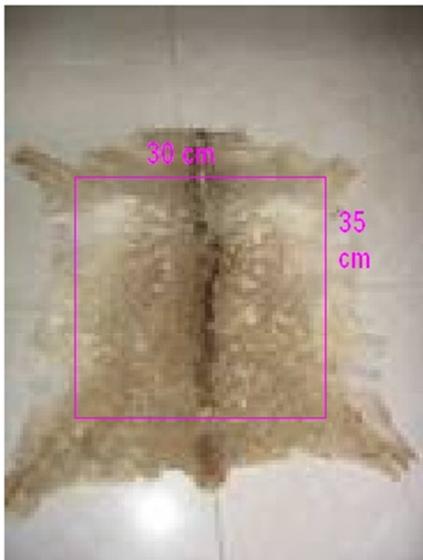
- Secado

El proceso del secado comienza cuando el cuero luego de estar tendido al sol es retirado y volcado al fulon para ablandarlo ya que el mismo esta semiduro. Para esta operación adicionaremos 20kg. de semitin, un litro de aceite de pino y 500 gr. de bicarbonato. A su vez el semitin es mezclado con 2 litros de nafta blanca. Con esta composición química logramos sacarles las impurezas que podrían quedar. Estará girando dentro de esta máquina entre 30 y 45 minutos. Una vez terminada esta etapa el cuero es llevado a la maquina lijadora y gamusadora, con el fin de lograr una textura suave. A continuación es pasado por la maquina estiradora, otorgándole brillo y volumen.

- Costura

Siguiendo el proceso los cueros son llevados al taller de costura, clasificados por tamaño y color en base al producto requerido, ya que los insumos variaran dependiendo de si es un quillango, una alfombra, etc. Porque por ejemplo si se trata de un quillango insume 30 cueros (15 cueros de cada color cortados y clasificados).

Gráficamente podemos visualizarlo:



El sobrante no se desecha, es utilizado para la elaboración de otros artículos como los cubre silla y aquellos retazos que por sus dimensiones no puede ser reutilizado, es vendido a artesanos locales.

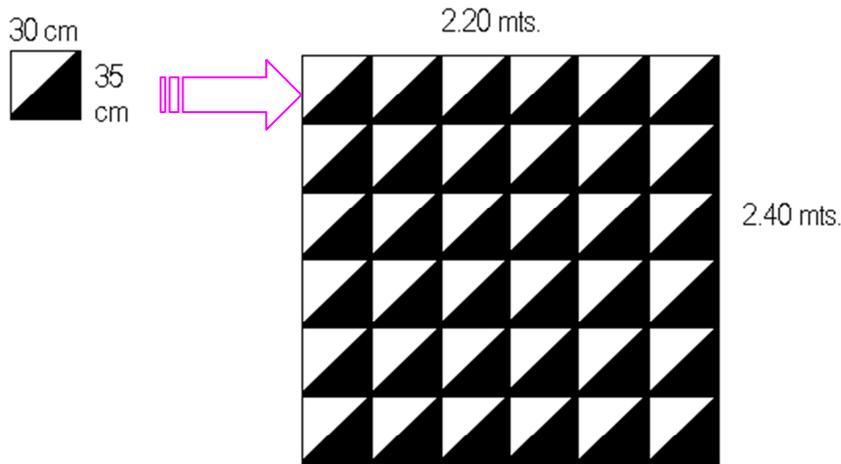
En líneas generales, los cueros luego de ser clasificados, serán cortados, emparejados y pasaran a ser cocidos de acuerdo al producto a realizar.

Cabe resaltar que durante el corte de los cueros se realiza mediante cutter, con propósito de no dañar el pelo. La costura se realiza mediante máquinas industriales peleteras.

Todos los artículos serán cepillados mediante un peine especial para lograr el acabado final.

Veremos como sigue el proceso eligiendo como producto de muestra el quillango.

Este producto requiere para su conformación de 40 cueros (36 y cuatro de guarda), veámoslo gráficamente:



Actualmente se producen dos estilos de quillango el que anteriormente vimos denominado 3d y otro llamado fantasía. La firma posee una gama de 40 productos de los cuales actualmente y por razones de mercado se producen 11.

Los productos finales derivados del proceso productivo mencionado anteriormente se pueden sintetizar en los siguientes:

- ⊕ Quillangos
- ❖ Grandes
- ❖ Chicos
- ⊕ Alfombras
- ❖ Lisas
- ❖ Pintadas
- ⊕ Cubre pies
- ❖ Lisos
- ❖ Pintados
- ⊕ Circulares
- ❖ Grandes
- ❖ Chicas
- ⊕ Cuadradas

- ❖ Lisas
 - ❖ Pintadas
 - ✦ Patch Works
- (Ver Anexo I).

3. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En este capítulo se presenta a la empresa, como una pequeña firma en donde se logro afianzar en el mercado del curtido de cuero de cabrito con una permanencia de más de 50 años que lo acreditan. Como puede verse la dirección estratégica es intuitiva y desarrollada por uno de los propietarios en el cual se centraliza la toma de decisiones. Las nuevas inquietudes de los dueños y la posibilidad de ampliar la cartera de productos, a la vez que se incrementa la capacidad productiva, derivaran en un nuevo replanteo de la firma como tal.

CAPITULO II: “NACIENDO UNA NUEVA EMPRESA”

1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Este capítulo ahonda en cuestiones referidas a la configuración interna de la nueva empresa, como producto de la expansión que significa la apertura de la línea de curtido de cuero vacuno.

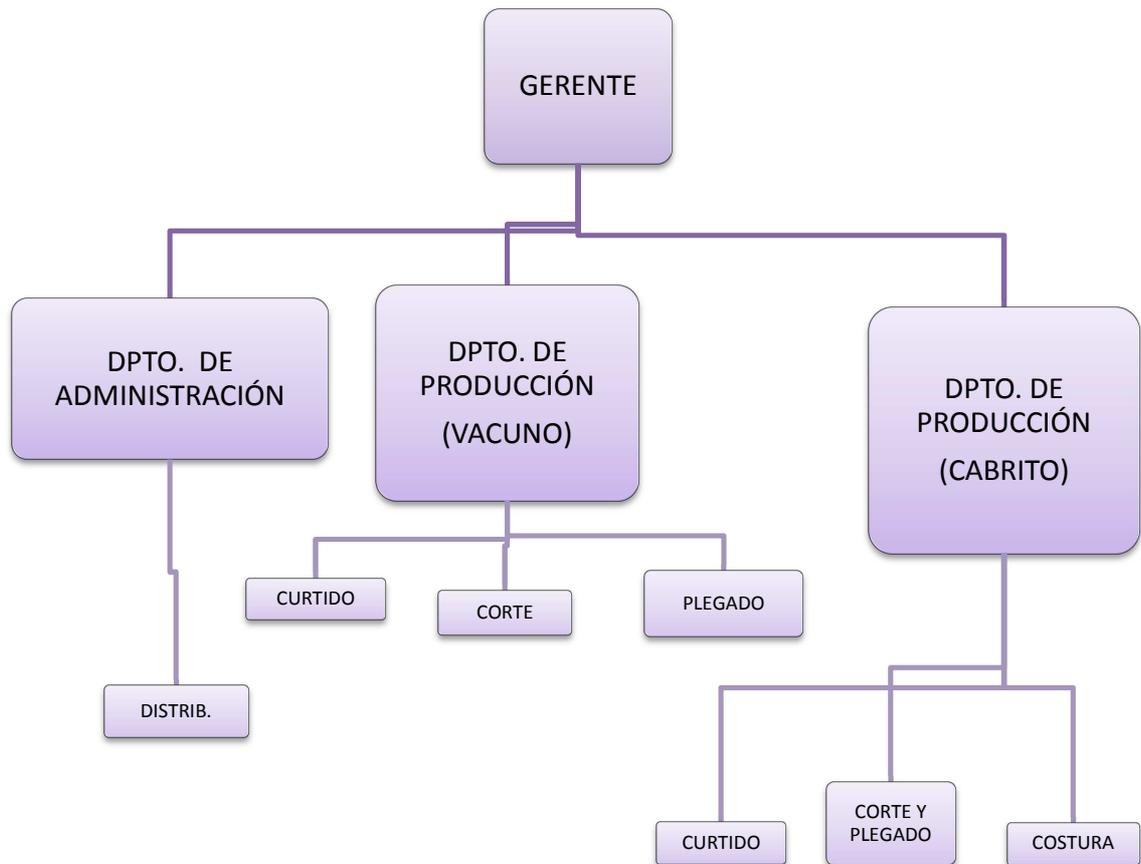
Entendiendo a la organización como un sistema, podremos encontrar entonces la diagramación de un nuevo organigrama, reflejo de una estructura de mayores dimensiones y creada en base a las necesidades manifestadas por los propietarios. También cabe aclarar que se tendrá una aproximación al proceso de curtido de cuero vacuno que implementará la firma. En base a este se creará un lay out tentativo contemplando los requerimientos del proceso y las superficies de la nueva planta.

2. ORGANIGRAMA

Es el organigrama el fiel reflejo de la estructura de una organización, en él encontraremos la división de los departamentos y los niveles jerárquicos que contendrá la empresa. Como puede verse, el tipo de departamentalización elegido es funcional dado al tamaño de la misma. La existencia de dos departamentos de producción discriminando las líneas de productos, se debe a que la empresa cuenta con dos lugares físicos diferentes. Cueros criollos solo tiene una planta de producción, que es donde actualmente se realiza el curtido de cueros de cabrito, pero la limitación espacial, sumado a la restricción emanada por la secretaria de medio ambiente en cuanto al implementación del cromo dentro de la zona urbana, llevaron a la idea de compra de un nuevo espacio físico.

En base a lo resumido anteriormente el proyecto de creación de una nueva línea se sustenta en la compra de un nuevo terreno, localizado a las afueras de la ciudad de Alta Gracia, sobre la ruta C 45. Finalmente aclararemos la administración será centralizada, y estará localizada físicamente en la planta original.

Organigrama sugerido de Cueros Criollos



3. ESTRUCTURA

La empresa contará finalmente con un total de trece personas que desempeñaran las diferentes funciones planteadas en el organigrama. En la cúspide jerárquica encontraremos al gerente general (propietario) quien toma las decisiones a nivel estratégico, es quien define los mercados en los que cueros criollos tendrá participación y vislumbrar la posibilidad de la expansión de la firma. A continuación se describirá cada uno de los departamentos:

⊕ Dpto. de Administración

Esta área estará a cargo de una persona externa que actualmente se desenvuelve en la firma, y ha demostrado tener las habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en todo lo referido a las transacciones comerciales. Es quien se encargará de mantener las relaciones actuales con proveedores y establecer nuevos contactos (de cuero vacuno) en aras de obtener la mejor calidad a un precio justo. Tendrá a su cargo también la mantención de la cartera de clientes

como así también la búsqueda de nuevos y potenciales consumidores. Definirá la logística de distribución de la empresa, que será llevada a cabo por un chofer, que distribuirá los productos por las diferentes provincias. A su vez se cuenta con el envío a través de encomienda realizado por transporte Chavero y La Sevillanita.

✚ Dpto. de producción (Vacuno)

Partiendo de que se trata de una nueva línea, se contratará a una persona especialista en la materia que cuente con acabada experiencia en el rubro, ya que se hará cargo de este departamento. El tomará las decisiones en cuanto a los requerimientos de materia prima, reportándolo al encargado de Administración, a su vez programará la producción en base a la demanda.

Tendrá a su cargo cuatro personas, dos de ellas realizarán el proceso de curtido, una desarrollará el corte y plegado y la última se dedicará al pintado.

✚ Dpto. de producción (Cabrito)

Esta área está a cargo de uno de los hijos quien toma las decisiones de producción y determina la cantidad de los insumos necesarios para el proceso productivo.

Las personas que tendrá a su cargo son:

- ❖ El operario que realiza el curtido y trabaja desde hace años en la firma.
- ❖ La persona que realiza el corte y plegado, desarrolla los moldes para cada uno de los productos a realizar. También se encarga del pintado de los productos definiendo los distintos dibujos impresos.
- ❖ Dos operarias costureras, que se encargan de la confección de los diferentes productos.

4. LAY OUT

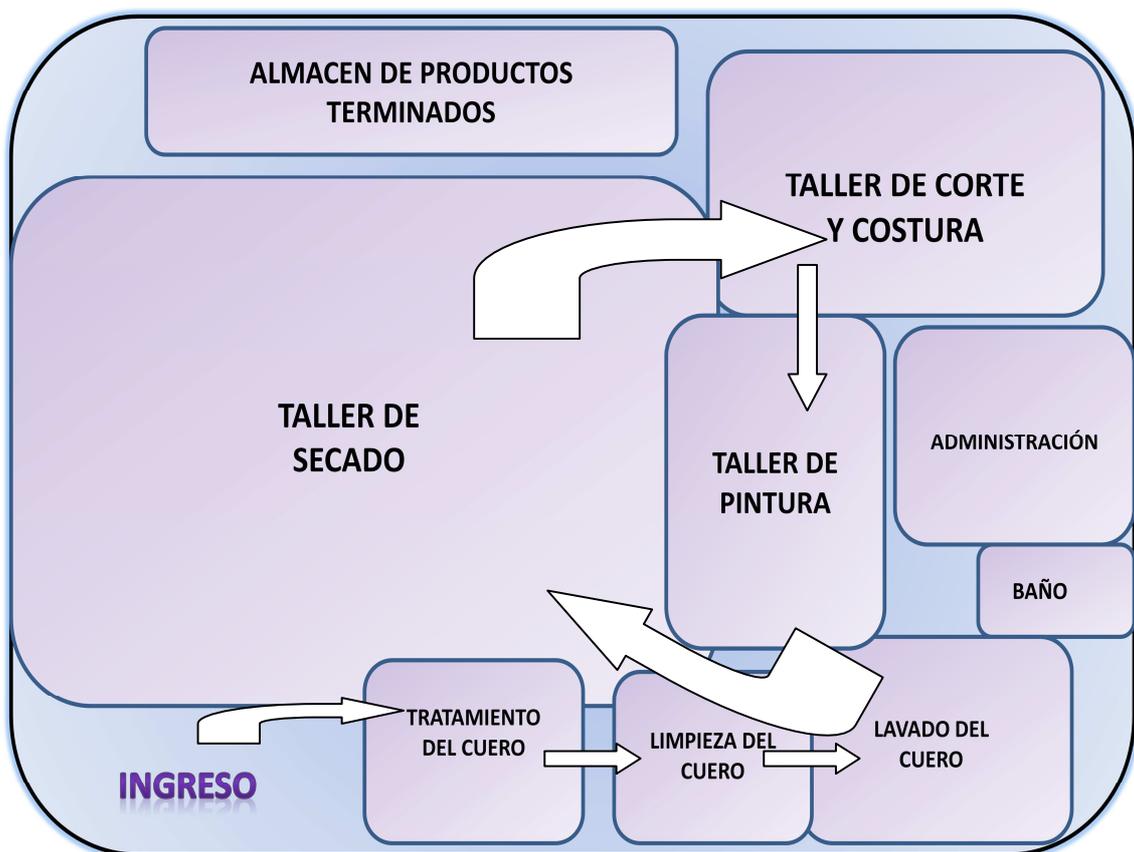
Un lay out especifica la ordenación de procesos (curtido, corte, costura y pintura), las máquinas y equipos asociados, y áreas de trabajo. Un lay out efectivo también presenta el flujo de materiales y personal dentro y entre las áreas.³

Aplicado a nuestra empresa y a las características de la misma, determinamos que nos encontramos frente a un lay out orientado al proceso o de taller. El primer grafico corresponde a una planta que actualmente trabaja dedicada al curtido del cuero de cabrito (taller de un piso ubicado en la calle Intendente Peralta 356), mientras que el segundo diagrama corresponde a la nueva planta que se edificará a partir de la adquisición del terreno localizado en el la ruta C 45 y

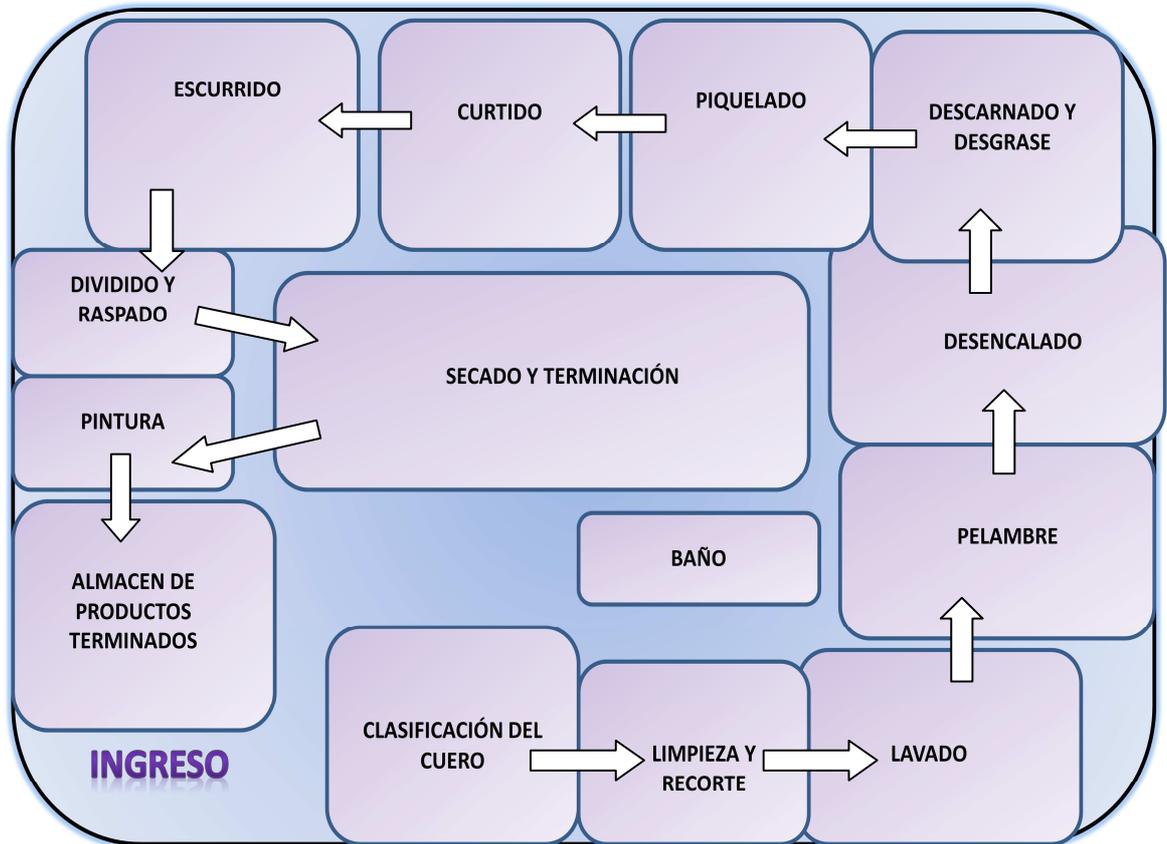
³ HEIZER, J- RENDER, B. Dirección de la Producción. 4ta Edición, Prentice Hall Iberia, Madrid 1997. Pág. 404. ISBN: 84-89660-12-3.

que tendrá como objetivo en curtido del cuero vacuno. Hay que aclarar que este edificio tendrá mayores dimensiones y diferentes espacios físicos dado a que el proceso de curtido es más complejo y constara de un solo piso.

FABRICA DE CURTIDO CUERO CABRITO



FABRICA DE CURTIDO DE CUERO VACUNO



5. PROCESO DE CURTIDO DEL CUERO VACUNO

El cuero es comprado en barracas, barraca es el lugar donde se acopian los cueros para su posterior comercialización.

Luego de ser sacrificados los animales, sus cueros son tratados con sal por el lado carne, con lo que se evita la putrefacción y se logra una razonable conservación, es decir, una conservación adecuada para los procesos y usos posteriores a que será sometido el cuero. Por lo general son excesivamente salados

Una vez que los cueros son trasladados a la curtiembre, son almacenados en el saladero hasta que llega el momento de procesarlos de acuerdo a las siguientes etapas:

ETAPA DE RIBERA

En esta etapa el cuero es preparado para ser curtido, en ella es limpiado y acondicionado asegurándole un correcto grado de humedad.

La etapa de ribera comprende aquellos procesos que permiten la eliminación del pelo o lana de la piel. Es la etapa que presenta el mayor consumo de agua y su efluente (agua residual) presenta un elevado pH. Devuelve el estado húmedo inicial a aquellas pieles que se conservaron antes de ser llevadas a la curtiembre; también permite la limpieza y desinfección de éstas antes de comenzar el proceso de pelambre. Este proceso emplea sulfuro de sodio y cal para eliminar la epidermis de la piel además del pelo que la recubre. Antes de comenzar con la etapa de curtido se procede al descarne, donde se separan las grasas y carnazas todavía unidas a la parte interna de la piel. La sección de ribera se compone de una serie de pasos intermedios, que son:

Recorte en recepción: Proceso que se realiza cuando la piel animal llega a la curtiembre, en donde se procede al recorte de partes correspondientes al cuello, la cola y las extremidades, que son las partes inservibles.

Remojo: Proceso para re hidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excretas y suciedad en general. Durante esta operación se emplean grandes volúmenes de agua que arrastran consigo tierra, cloruros y materia orgánica, así como sangre y estiércol. Entre los compuestos químicos que se emplean están el hidróxido de sodio, el hipoclorito de sodio, los agentes tensos activos y las preparaciones enzimáticas, además de aceleradores de ablande. Para ello se emplean fulones, aptos para almacenar líquidos. Este proceso demora entre 6 y 8 horas aproximadamente.

Pelambre: Proceso a través del cual se disuelve el pelo utilizando cal y sulfuro de sodio, produciéndose además, al interior del cuero, el desdoblamiento de fibras a fibrillas, que prepara el cuero para la posterior curtición. Este proceso emplea un gran volumen de agua y la descarga de sus efluentes representa el mayor aporte de carga orgánica. Además de la presencia de sulfuro y cal, el efluente tiene un elevado pH (11 a 12).

Desencalado: Proceso donde se lava la piel para remover la cal y el sulfuro, para evitar posibles interferencias en las etapas posteriores del curtido y en el que se emplean volúmenes considerables de agua. Entre los compuestos químicos que se emplean están los ácidos orgánicos tamponados (sulfúrico, clorhídrico, láctico, fórmico, bórico y mezclas), las sales de amonio, el bisulfito de sodio, el peróxido de hidrógeno, azúcares y melazas, e inclusive ácido sulfoftálico. En este proceso el cuero es llevado a unos caballetes para que se escurran y eliminen todos los líquidos utilizados en el proceso de pelambre.

Descarnado: proceso que consiste en la eliminación mecánica de la grasa natural, y del tejido conjuntivo (carnazas adheridas al cuero), esencial para las operaciones secuenciales posteriores hasta el curtido, estos residuos presentan gran porcentaje de humedad. Para ello se utiliza una maquina denominada “descarnadora” que deja el cuero en flor, que así se lo denomina al cuero cuando está limpio del lado de la carne.

Desengrase: Proceso que produce una descarga líquida que contiene materias orgánicas, solventes y agentes tenso activos. Entre los solventes utilizados están el kerosene, el monoclorobenceno y el percloroetileno, este último para pieles de oveja después de curtidas.

Purga enzimática: El efecto principal del rendido tiene lugar sobre la estructura fibrosa de la piel, emplea enzimas proteolíticas, como el caso de la tripsina para la limpieza de los poros de la piel. También se emplea cloruro de amonio. Su acción es un complemento en la eliminación de las proteínas no estructuradas, y una acción sobre la limpieza de la flor, la que se traduce en lisura de la misma, y le confiere mayor elasticidad. Los efluentes contienen estos productos y tienen un pH neutro.

ETAPA DE PIQUELADO

El proceso de piquelado comprende la preparación química de la piel para el proceso de curtido, mediante la utilización de ácido fórmico y sulfúrico principalmente, que hacen un aporte de protones, los que se enlazan con el grupo carboxílico, permitiendo la difusión del curtiente hacia el interior de la piel sin que se fije en las capas externas del colágeno. Este proceso se realiza en fulones, que de acuerdo a su tamaño podrá albergar mayor o menor cantidad de cueros, durante unas 12 horas continuas aproximadamente. Cabe resaltar que un fulon grande puede albergar hasta 100 cueros vacunos. Luego el cuero es llevado nuevamente al secado, en donde es colocado en caballetes.

ETAPA DE CURTIDO

Curtido: Proceso por el cual se estabiliza el colágeno de la piel mediante agentes curtientes minerales o vegetales o animales como por ejemplo el del pescado, transformándola en cuero, siendo las sales de cromo las más utilizadas. Genera un efluente con pH bajo al final de la etapa. Los curtidos minerales emplean diferentes tipos de sales de cromo trivalente (Cr^{+3}) en varias proporciones. Los curtidos vegetales para la producción de suelas emplean extractos comerciales de taninos. Otros agentes curtientes son los sintanos. Los procesos de desencalado, desengrase y purga eliminan la cal, el sulfuro y las grasas contenidas en la piel y limpian los poros de la misma. Los cueros se ingresan a otro fulon con H_2O , sales de cromo, tanino y soda caustica, dejándolos por 12 horas aproximadamente. Es de resaltar que cada proceso en la etapa de curtido es utilizado con fulones diferentes. El consumo de agua no es tan alto como en la etapa de ribera y su efluente tiene pH neutro. Los dos últimos procesos de esta etapa consumen el menor volumen de agua; el piquelado en un medio salino y ácido prepara la piel para el curtido con agentes vegetales o minerales. Al final de esta etapa se tiene el conocido "wet blue", que es clasificado según su grosor y calidad para su proceso de acabado.

Ecurrido: Operación mecánica que quita gran parte de la humedad del "wet blue". El volumen de este efluente no es importante pero tiene un potencial contaminante debido al contenido de cromo y bajo pH.

PROCESOS MECÁNICOS DE POST-CURTICIÓN

A continuación del curtido, se efectúan ciertas operaciones mecánicas que propenden a dar un espesor específico y homogéneo al cuero. Estas operaciones son:

Desaguado mecánico: Para eliminar el exceso de humedad del "wet blue", además permite entregarle una adecuada mecanización al cuero para los procesos siguientes. El volumen de este efluente no es importante pero tiene un potencial contaminante debido al contenido de cromo y bajo pH.

Dividido o partido: Del cuero para separar el lado flor del lado carne de la piel.

Raspado: Para dar espesor definido y homogéneo al cuero. Produce un aserrín que contiene Cr^{+3} en aquellos cueros que han tenido un curtido mineral.

Recortes: Proceso por el cual se elimina las partes del cuero que no van a tener una utilización posterior. Genera restos de cuero terminado, los que aportan retazos de cuero con contenido de Cr^{+3} cuando el curtido ha sido al cromo, a éstos restos se los denomina "virutas de cromo".

PROCESOS HÚMEDOS DE POST-CURTICIÓN

Esto consiste en un reprocesamiento del colágeno ya estabilizado, tendiente a modificar sus propiedades para adecuarlas a artículos determinados. Este objetivo se logra agregando otros curtientes en combinación o no con cromo.

En este grupo de procesos se involucra el neutralizado, re curtido, teñido y engrasado del cuero. Procesos que utilizan sales minerales diferentes al cromo y curtientes sintéticos como los sintanos. Para el teñido se emplean tintes con base de anilina. Estos baños presentan temperatura elevada y color.

SECADO Y TERMINACIÓN

Los cueros, una vez re curtidos, son desaguados y retenidos para eliminar el exceso de humedad, además son estirados y preparados para luego secarlos. El proceso final incluye el tratamiento mecánico del lado flor y el descarne, seguido de la aplicación de las capas de terminación. Este proceso se realiza en tableros de madera estirando el cuero al máximo que den, el estaqueado se realiza con clavos comunes. El secado se puede realizar en galpones dotados de calefactores y ventiladores o se exponen al sol hasta agotar su humedad.

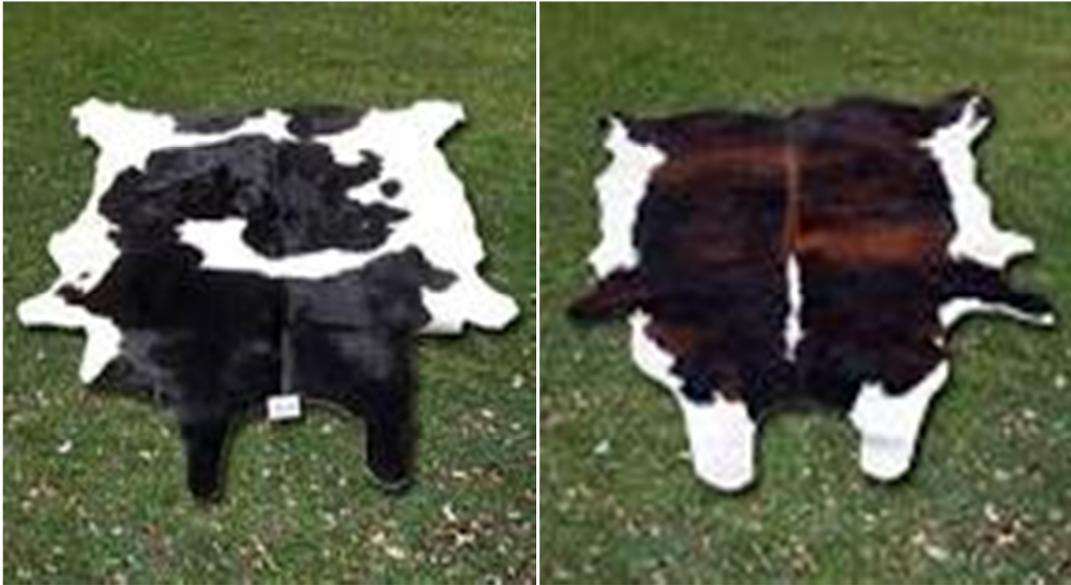
La terminación consiste en anilinas o pigmentos dispersos en un binder, típicamente caseína o polímeros acrílicos o poliuretánicos, los que son aplicados por felpa, pistola o rodillo. Lacas nitro celulósicas o uretánicas pueden ser aplicadas con solventes orgánicos como capas de superficie.

Los sistemas de terminación basados en el no uso de solventes, están siendo desarrollados.

Una vez que los cueros completaron el proceso de secado, se procede a desclavarlos y se depositan nuevamente en un fulon específico para el ablande del cuero (en este caso el fulon a utilizar no es necesario que sea para contener líquidos). En los procesos anteriores los fulones utilizados son de mayor cantidad de revoluciones por minuto. Este proceso denominado “ablande del cuero” es el más prolongado, ya que los cueros deben permanecer en él, por 24 horas.

Una vez finalizado el proceso de ablande, se los pasa uno por uno, por una máquina denominada devanadora, que la función que cumple, es dejar todos los cueros del mismo espesor, además de dejar el cuero completamente gamuzado, por supuesto del lado de la flor del cuero (lado de la carne), sin afectar el pelo. Ver Anexo II.





ELABORACION Y/O CONFECCION

Los cueros vacunos se clasifican por colores y tamaños. De acuerdo al color tenemos cueros Hereford (cuero marrón, marrón y blanco), Holando (cuero blanco y negro), Cebú (son cueros que pueden ser atigrados, marrones y blanco, grises en sus distintas tonalidades), Aberdeen Angus (cueros negros), etc.

Los cueros alfombra, (así se llama al cuero vacuno entero y que se utiliza para tal fin), son cueros que no tienen imperfecciones tales como peladuras, orificios, raspaduras, etc. provocados por el traslado de los animales o por el propio proceso de curtido y se clasifican de acuerdo a su tamaño, teniendo las siguientes clasificaciones:

- Cueros 4 A (AAAA): son los cueros más grandes en cuanto a su tamaño, tienen mayor demanda para la exportación y tienen un mayor costo.
- Cueros 3 A (AAA)
- Cueros 2 A (AA)
- Cueros 1A (A)
- Cueros AX.

Los cueros que están muy dañados, es decir, que están raspados, o pelados, o rotos por el proceso de curtido, son reutilizados para la confección de alfombras patchworks. Dichas alfombras son específicamente elaboradas de cuadrados, rectángulos, triángulos, que son cortados de las partes aprovechables del cuero que está dañado, es decir que no se desaprovecha nada del cuero. Hay muchísima variedad y diseños para la elaboración de estos productos en cuanto a tamaños, formas, colores, etc. Una vez que están cortados los paños (partes recortadas en cuadrados de cuero), se procede a la confección y diseño de los mismos. Su costura se realiza con maquinas industriales denominadas rectas. Imágenes de ello se muestran a continuación.





Los cueros alfombra, cuando se recortan para darles la terminación final, dejan pedazos de cuero llamados garras, lo que también se aprovecha para la confección de patchworks, y que se denomina aprovechamiento de las garras como recuperero. Para realizar la tarea del recuperero, se utiliza una maquina denominada balancín, que es una cuchilla, en forma de cuadrado o rectangular, de acuerdo a la necesidad, que funciona como si fuera un sacabocado; sino se puede realizar de forma manual a través de una trincheta.

Los cueros que no son de primera calidad, es decir, que no son apropiados para la venta como cueros alfombra, se les realiza a través de pintura distintos dibujos y son denominados animal print , y entre ellos tenemos los distintos modelos en lo que podemos clasificarlos de la siguiente manera :

Blancos -----cebra

Marrones----tigre

Beige ----cebra o leopardo

A continuación exhibimos imágenes que muestran alguno de los dibujos que pueden confeccionarse.



Estas figuras se realizan a través de “shablonos” que son moldes con el diseño, tal como si fuera un estencil. Ver Anexo I.

6. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En el capítulo desarrollado, materializamos el nuevo proyecto de cueros criollos a través de esta nueva línea de curtido que es el cuero vacuno, dándole forma a una nueva planta operativa, a la creación de un nuevo organigrama con otras funciones y la explicación detallada del nuevo proceso de curtido del cuero vacuno. En fin, hicimos una presentación de la nueva metamorfosis interna que desarrollara la empresa para brindar este nuevo producto.

CAPITULO III: “NUESTRO NUEVO VINCULO CON EL ENTORNO”

1- INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En el presente capítulo desarrollaremos el interés de la empresa por la apertura de una nueva línea basada en el tratamiento del cuero vacuno con la intención de penetrar en nuevos mercados y acrecentar la cartera de clientes. Este es un enfoque que hará hincapié en la relación de la empresa para con el medio, ignorando por el momento los costos fabriles, que serán temática del eje 4. Primeramente nos aproximaremos a una breve reseña histórica del sector a nivel general para luego culminar con la utilización de herramientas como el FODA, las 5 fuerzas de Porter, matriz de Ansoff, matriz BCG, para acercarnos a la realidad de la empresa.

Finalmente un tema a considerar, dada la importancia que tiene en la industria, es el impacto ambiental, derivado de los procesos de curtido.

2- LA DECISION DE FABRICAR

Cueros criollos es un Pymes que desde hace años tiene presencia en el mercado de cueros, trabajando con el curtido del cabrito. Ocasionalmente también ha incursionado en la reventa del cuero vacuno comprado a una curtiembre con el objetivo de satisfacer las necesidades requeridas por la clientela. Con el paso de los años se fue acrecentando el sueño de una nueva línea de productos derivados del curtido del cuero vacuno, que ha sido postergada debido a las implicancias económicas que derivarían en la compra de un nuevo terreno, de maquinarias y tecnologías apropiadas y a la contratación de nuevo personal para dicho fin.

Es así que la idea de penetrar en nuevos mercados con productos de fabricación propia, que mantengan el sello tradicional y la calidad que siempre ostento la firma, deriva en la decisión de aprovechar esta oportunidad.

3- RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR DEL CUERO EN GENERAL

El presente capítulo ahonda en cuestiones relativas al medio en que nuestra organización está inserta, sus relaciones con el contexto de manera directa e indirecta, por medio de herramientas como el FODA, las cinco fuerzas de Porter, matriz de Ansoff. En él se verá la organización como sistema abierto permeable al medio y en permanente interacción con él, al igual que la retroalimentación que recibe de éste.

Resulta indispensable entender que el medio que rodea nuestra organización, para la proyección de escenarios futuros que puedan ser contemplados en una planificación a teniente a minimizar contingencias desfavorables y aprovechar futuras oportunidades que consagren el éxito en la marcha de esta empresa. No podemos considerar solo la empresa “hacia adentro” ignorando

su medio por lo que necesariamente se requerirá una visión “hacia afuera” que sea sensible a los cambios que acontecen y puedan afectarla.

CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INDUSTRIA

La actual industria del cuero es el resultado de una larga tradición argentina en esta actividad. Sus orígenes se remontan a fines del siglo XVII con las primeras exportaciones de cuero salado, que alcanzaron en promedio las 20.000 piezas por año.

Un siglo después surgieron los primeros saladeros que modificaron no sólo la forma en que eran preservados los cueros, que hasta ese momento eran secados al sol, sino que sobre todo, revalorizaron la carne, además de otros subproductos del animal, como la grasa y el cebo. Las exportaciones promediaron las 150.000 piezas por año llegando a superar el millón a fines del siglo XVIII.

La importancia de este sector en la economía nacional fue tal que las reseñas históricas caracterizaron a esta etapa, que se extendió hasta 1852, como la “civilización del cuero”, debido al amplio uso que se le daba en las actividades cotidianas y productivas. Para poder entender cuán importante era su aporte recordemos que el cuero era empleado en usos tan diversos como la fabricación de muebles domésticos, bolsas para granos, monturas, estribos, frenos y baldes para extraer el agua de los pozos, entre otros usos.

A principios del siglo XX surgieron los primeros frigoríficos que permitieron conservar la carne por más tiempo. Este cambio tecnológico hizo que la carne como producto se revalorizara y que pasara a condicionar la oferta de cueros, tal como sucede actualmente.

La industria del cuero tuvo una época de bonanza con el estallido de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) y el consecuente aumento en la demanda de cuero crudo y curtido por parte de los países europeos.

Esta creciente demanda se extendió hasta mediados del siglo XX, puntualmente hasta fines de los años '50 cuando Europa volvió a producir cuero. Esto trajo como resultado una reducción importante de las exportaciones argentinas.

Enfoque desde nuestro país

Como mencionamos anteriormente, la industria del cuero tiene una larga tradición en nuestro país y está integrada básicamente por cuatro sectores: la producción ganadera, los frigoríficos, las curtiembres y la industria manufacturera.

La piel, como materia prima para la fabricación de cuero, se caracteriza por tener una oferta inelástica, es decir que las variaciones en su precio no alteran las cantidades producidas. Al ser un subproducto de la industria de la carne, su oferta depende de la faena y en el largo plazo, del stock de ganado bovino.

Entonces, es el mercado de la carne el que determina la oferta de pieles (cueros crudos), que emergen como un subproducto de la actividad frigorífica. Industria que está mucho más interesada en la producción de carne de alta calidad que en la piel que cubría al animal durante su vida. A ello debemos agregar que el productor de ganado es indiferente al valor potencial de la piel, dado que las utilidades para él son nulas.

La producción de cuero ha mantenido un nivel relativamente estable durante la última década, siguiendo el comportamiento de la faena. En ocasiones, la caída en el número de cabezas faenadas fue compensada en parte por el aumento en el tamaño y peso medio de los animales. No obstante, si tomamos en cuenta las dos últimas décadas observaríamos que esta tendencia resultaría en una caída por encima del 10% en los volúmenes de pieles ingresadas a curtir.

En relación a los mercados externos, la industria ha logrado en la última década conquistar mercados de una alta exigencia tecnológica y con elevados estándares de calidad, como son aquellos mercados relacionados a la industria automotriz y las grandes marcas de calzado internacional. Es en estas últimas donde las curtiembres argentinas han sido catalogadas como los mejores proveedores en varias ocasiones.

En la Argentina la producción de cueros semiterminados, terminados y productos manufacturados alcanza un valor aproximado de u\$s 1.000 millones al año. De esta producción, el 80% se exporta, siendo los principales destinos de los productos argentinos Estados Unidos, China y Brasil.

El sector demuestra una importante concentración entre las empresas más grandes que destinan una alta proporción de su producción a las exportaciones, mientras que el mercado local es abastecido por empresas pequeñas y medianas. De esta manera, la producción de cueros en la Argentina no ha sido indiferente a las tendencias mundiales de concentración de empresas y se ha ido reconvirtiendo en menos empresas de mayor tamaño, con la desaparición de una gran cantidad de Pymes. La reducción del número de estos establecimientos en la última década se estima entre un 30% y un 50%.

Por otro lado, los establecimientos con mayor capacidad de procesamiento concentran la mayor parte de las exportaciones. Las cinco mayores firmas participan con más del 50% del valor de las exportaciones, participación que alcanza al 75% si tomamos en cuenta las ocho empresas más importantes.

Dado que la producción de cueros está condicionada a los vaivenes del mercado de la carne, es conveniente resaltar las variables que afectan en forma negativa el crecimiento del mercado exportador de cueros. Ellas son entre otras, un menor consumo de carne por cambios en los hábitos alimentarios, el cierre de mercados externos por cuestiones sanitarias y la pérdida de campos para la explotación ganadera por la expansión de la frontera de producción agrícola, especialmente de oleaginosas.

En este punto deberíamos reflexionar en cómo se podría incrementar la calidad del cuero disponible. Aquí entra en juego la cadena de valor del cuero: como los ganaderos y frigoríficos venden el cuero como un subproducto de la carne, y al no obtener los primeros diferencia de precio por su calidad, y teniendo los segundos un mercado cautivo, ninguno de los dos se preocupa por mejorar la calidad del cuero.

De esta forma no se reduce la proporción de cueros con graves deficiencias de aprovechamiento. Esto se debe a problemas tales como son la identificación de los animales con marcas de fuego, el uso de alambres de púas, el transporte inadecuado, la escasa limpieza de las pieles, los tajos debidos a la faena, la profusión de enfermedades parasitarias como la devastadora mosca de los cuernos o la garrapata, tan solo por citar las más importantes.

Estas pérdidas se estiman en unos u\$s 200 millones al año, es decir, un 20% del valor de la producción.

Para completar el cuadro del sector, tomaremos en consideración los productos manufacturados. Las manufacturas utilizan el 20% restante de la producción de cuero, que no se exporta. A diferencia del sector de curtiembres, está conformado por unas 250 empresas Pymes con diferentes niveles de calidad y productividad. En general, su producción se destina al mercado interno.

Son sus principales proveedoras las curtiembres pequeñas y medianas del sector, que cuentan con menor acceso a la exportación.

Además, los productores de manufacturas cuentan con otras fuentes de aprovisionamiento, como la importación, y el trabajo *a facón* (producción propia a través de terceros), para procurarse los cueros que requieren como insumo para sus manufacturas⁴.

⁴ FURNARI, P-MODINI, G.-SCAVONE, G. Análisis de las Variables del Negocio del Cuero y su relación con los aspectos ambientales. Septiembre del 2006. Página 8. Disponible en <http://portal.araujoibarra.com/estudios-de-mercado-por-paises/argentina/cuerosArgentina.pdf>.

FAENA Y PRECIO DEL CUERO EN ARGENTINA

La faena en 2011 totaliza 10,8 millones de cabezas; es la más baja en 35 años. Consecuentemente, el cuero escasea y el precio que deben pagar las curtiembres por la materia prima alcanzó valores record en los primeros meses de 2011. Pero a partir de mitad de año, la demanda internacional de cueros curtidos disminuyó y el precio del cuero crudo se mantiene estable, dentro de valores históricos (1,15 U\$S/Kg).

Se espera un aumento en la faena desde 2012, en que se superarán los 11 millones de cabezas. El consumo per cápita es de 54,5 Kg/año, el más bajo en 90 años para Argentina. Y las exportaciones de carne son mínimas. El plan estratégico nacional apunta a faenar 15 millones de unidades para 2020, con un consumo de 56 Kg/año de carne vacuna y un incremento del consumo de otras carnes.

Debido a la consiguiente baja oferta de cueros a las curtiembres en 2011, el precio del cuero alcanzó valores record a mitad de año; pero en los últimos meses de 2011, la situación internacional desfavorable repercutió en la actividad de la industria curtidora: se frenó la demanda de cueros y el precio cayó, manteniendo hoy un delicado equilibrio.

El cuero salado de novillo ronda los 5\$ (U\$S 1,15) .

La situación actual de la ganadería y de la industria de la carne en Argentina es compleja y dificulta el abastecimiento de materia prima cuero a las curtiembres.

Pero, por otro lado, la baja de la demanda internacional de cueros por parte de las industrias manufactureras que proveen a la industria automotriz, del calzado, etc., encuentra a las curtiembres argentinas frente a una menor oferta por parte de los frigoríficos que en la crisis del 2008.

El cuero, por ser un subproducto de la industria de la carne, presenta oferta inelástica, aunque no haya demanda se siguen produciendo cueros y el precio llega a niveles extremadamente bajos.

En la situación actual, se dispone mensualmente de unos 900.000 cueros, en vez de 1.500.000 como en 2009.

También puede influir el hecho de que la proporción que significa el valor del cuero respecto del valor total del ganado en pie es baja: ronda el 4%, lejos del histórico 10% (que

fluctuaba entre 8 y 12%). En todo caso, hoy el animal (y la carne) están muy caros, por tanto el % representado por el cuero es bajo.

Consumo per cápita de carne en Argentina Si bien las cifras de stock y faena en Argentina son bajísimas, conviene precisar algunos puntos: En 2009, el peso medio de faena era de 210 Kg, en 2010 era de 222 Kg, y en 2012 arranca con 232 Kg y trepa a 240 Kg.

El número de animales faenados es bajo pero con un peso más alto, y las exportaciones muy reducidas permiten restablecer, en parte, el consumo per cápita que avanzado el año llega en algunos meses a una proyección anual de 57 Kg.

Este valor para el mundo es muy alto, posiblemente el segundo lugar, después de Uruguay que hoy ocupa el primer puesto. Pero para Argentina, 54,5 Kg/Año per cápita es un valor extremadamente bajo; hay que retroceder 90 años, hasta 1921, para encontrar un registro anual similar.

El consumo per cápita de carne vacuna se mantendrá en 56 Kg/año hasta 2020. No se trata de recuperar altos consumos de carne vacuna, sino llegar a 112 Kg totales, sumando también carne de oveja, porcina y aves.

La faena en 2020 alcanzará 15 millones de cabezas; se logrará una mayor eficiencia productiva; el stock se recompondrá pero hasta el nivel de 54 millones de cabezas. No se intentarán alcanzar cifras como 60 millones que tuvimos en el pasado, sino que se dejará lugar para otras producciones. Es decir, se trabajará con una mayor tasa de extracción pero permitiendo aumentar lentamente el stock de ganado vacuno.

4- ANALISIS DEL AMBIENTE ESPECÍFICO

Esta organización se encuentra influida por fuerzas directas e indirectas que impactan en su vida. Aquellas fuerzas que denominamos directas configuran el ambiente específico de la organización y las indirectas el ambiente general.

4.1- FODA

Marco teórico

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse.
- las oportunidades deben aprovecharse.
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse.

Se eligió esta herramienta ya que permite hacer una fotografía actual de la empresa en cuanto a las virtudes y fortalezas por un lado y a las amenazas y debilidades por el otro a la cual enfrentara la empresa para proyectar escenarios futuros a partir de la situación actual de la empresa.

Aplicación de esta herramienta:

En el caso de la firma en cuestión encontramos:

DEBILIDADES

+ Centralización en la toma de decisiones por parte de uno de los propietarios lo que provoca distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.

+ Al existir solo una persona que conozca el proceso de curtido del cuero vacuno (quien será el jefe del departamento), contando con empleados que desconocen dicho proceso, la capacitación será por medio de la inducción al puesto lo que implica posibilidad de dificultades en la programación de la producción.

FORTALEZAS

- + Objetivos claros y realizables por parte de la gerencia quien proyecta una nueva línea de productos para atender a nuevos segmentos.
- + El clima laboral producto de la expansión de esta Pymes, aumenta la motivación de los empleados quienes vislumbran la posibilidad de ascender en la estructura jerárquica y mejores remuneraciones.
- + Definición de una estructura y organigrama acorde a las dimensiones y necesidades de la empresa. Cueros criollos al ser empresa familiar y al dedicarse solo al curtido de cuero de cabritos no contaba con una estructura definida y consecuentemente con un organigrama. Su expansión, la creación de una nueva línea, la contratación de personal derivó en la creación de una estructura definida y que se reflejara en un organigrama.
- + Conocimiento del mercado actual y futuro dado por su trayectoria.
- + Diversidad de productos dentro de cada línea, que van desde productos semi-elaborados hasta aquellos producidos con una alta confección y refinamiento.

OPORTUNIDADES

- + Desarrollo y establecimiento de contratos a largo plazo con sus proveedores, lo que les permite establecer acuerdos por compras de gran cantidad y financiación de la empresa.
- + La creciente demanda internacional y el interés mostrado por los artículos de cuero Argentino por parte de países del MERCOSUR y el mercado Europeo proporciona la posibilidad de poder exportar sus artículos.
- + Aunque disminuyó la faena, los animales son de mayor tamaño, por lo que sufrió tanto el sector con respecto a la cantidad de cuero disponible.

AMENAZAS

- + La presencia de grandes curtiembres en el mercado absorben la presencia de las pequeñas, lo que provoca inestabilidad de las pequeñas en el mismo y dificultad para competir.
- + La crisis internacional afectó duramente a ese sector disminuyendo la demanda de productos y aumentando el costo de los insumos que utilizan estas curtiembres, además de la inflación que enfrenta actualmente nuestro país.
- + Disminución de la faena de animales en la última década debido a la falta de políticas gubernamentales a nivel nacional que fomenten más la ganadería y no tanto la explotación agrícola.

INTEGRACIÓN

Ante escenarios cada vez mas complejos y turbulentos, el aumento de grandes competidores, la inflación registrada, la disminución de faenas por falta de una planificación gubernamental adecuada al sector agrario; la empresa deberá reordenarse definiendo una estructura flexible capaz de responder a los cambios del medio, capitalizando su conocimiento del mercado y sin descuidar la selección del personal idóneo, en vistas de ser competitivos en el mercado interno y sin perder de vista la posibilidad de exportar, para lo que la alianza con proveedores constituirá un pilar fundamental

4.2 LAS FUERZAS DE PORTER

Porter se centra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria. Argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, mas limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precio y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico una fuerza competitiva solida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades.⁵

A la hora de evaluar este ambiente consideramos prudente hacerlo a través de la metodología creada por Porter para este análisis. Este modelo postula 5 fuerzas, que deberán considerarse partiendo de que estas poseen distintas intensidades en función de la industria de la que estemos hablando.

Poder de negociación de los proveedores y compradores

En cuanto a los compradores: puede mencionarse que la empresa posee una amplia variedad de clientes que va desde el comprador individual a clientes que compran al por mayor y se convierten en distribuidores. Actualmente la empresa hace la deferencia de darles amplias posibilidades de pago o descuentos con el fin de fidelizar estos últimos. Resulta útil remarcar que si bien hay un gran número de clientes no lo es así con los competidores.

En cuanto a los proveedores: dada la importancia que tienen en la calidad del producto final, la empresa selecciona cuidadosamente a estos. A su vez se intenta tener una relación armoniosa con ellos, por lo que desde hace años la firma cuenta con relaciones estables y tranquilidad comercial además de obtener los beneficios de financiación.

Entre los principales podemos mencionar:

⁵ TORRES, J. Estrategia y Política de negocios. Guía de estudios. Instituto Universitario Aeronáutico: Educación a Distancia. Edición 2001. Pág. 62.

- Barraca Basano: este proveedor está localizado en el norte de la provincia de Córdoba en la ciudad de Villa María de Rio Seco y es el encargado de suministrar los cueros de cabrito a la firma.
- Fábrica Militar Rio III: está localizado en dicha ciudad, proveyendo de ácidos necesarios para el tratamiento del cuero.
- Botonera Cordobesa: localiza en el centro de la ciudad de Córdoba otorga a la firma hilos y agujas para el proceso de costura.
- Droguería Halac: dicho proveedor abastece de agua oxigenada, amoníaco, detergente, sal y aceite para el proceso de curtido.
- Estancia San Bernardo: localizada a 15 km de la localidad de Roque Saenz Peña, en la provincia del Chaco, es una estancia que cuenta con más de 5000 cabezas, y va a proveer de los cueros necesarios de acuerdo a la cantidad demandada. Además abastece a frigoríficos locales de la ciudad.

Rivalidades competitivas

Esta industria se caracteriza por un número reducido de participantes (competidores), que enfrentan una gran rivalidad a la hora de captar mercado, ya que el producto posee un moderado grado de diferenciación. Todas las firmas ofrecen productos similares, dando como consecuencia gran variedad de productos en cuanto a precio y calidad.

Las barreras de entrada son altas dadas las maquinarias requeridas, las instalaciones de planta, los procesos y licencias legales. En cambio las de salida son principalmente de índole emocional ya que se trata de una empresa netamente familiar, entre otras.

Entonces la situación plantea barreras altas de entrada que favorecen a nuestra empresa evitando el ingreso de nuevos competidores que se apropien de los beneficios, pero no debemos perder de vista que las de salida también son elevadas.

Competidores potenciales

En cuanto al posible ingreso de competidores potenciales en el mercado es relativamente baja esta posibilidad, ya que como mencionamos anteriormente por las altas barreras de ingreso, otorgando estabilidad a la firma. Esto permite mantener la participación en el mercado y en las utilidades.

A continuación se enmarcan los principales competidores, con la salvedad de que el producto de la empresa es artesanal mientras que la de sus competidores es de tipo industrial y los mismos son:

- Jorcuer S.A.: localizado en dicha ciudad, también se dedican a la producción y comercialización de cueros de cabrito pero en mayor magnitud al curtido y comercialización del cuero vacuno.
- Curtiembre Alesi: competidor importante en cuero de cabrito y abocados también a la producción, curtido y comercialización del cuero de cordero y vacuno.

Amenaza de productos sustitutos

Pese a no existir una gran amenaza de competidores potenciales, podemos decir que se trata de productos primarios, de mediana diferenciación que intensifica las rivalidades competitivas entre las empresas, reduciéndoles el poder para influir en los precios del producto.

Actualmente Curtiembre Patagonia que es una empresa dedicada al curtido de cuero de cordero y vacuno que atiende el mercado de la zona sur del país con serias intenciones a futuro de penetrar en la zona centro del país.

4.3 MATRIZ DE ANSOFF

La **Matriz de Ansoff** (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

Marco teórico



Según esta matriz las 4 opciones posibles son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo de productos o diversificación
- Desarrollo de mercados o diversificación
- Diversificación

Aplicación:

Se eligió esta herramienta para reflejar el impacto del nuevo producto (cueros vacunos) en los mercados existentes, ya que permite tomar decisiones certeras en cuanto a publicidad, logística, desarrollo de nuevos mercados, etc.

A la hora de aplicar esta herramienta a la empresa podemos localizarla el cuadrante de desarrollo de productos o diversificación, ya que estamos referenciándonos a un producto nuevo (línea derivada del cuero vacuno) en un mercado existente.

Dado la gran trayectoria de cueros criollos en el mercado a través del cabrito, la empresa otorgará a los grandes clientes muestras gratuitas de la nueva líneas de producto a fin de hacer conocidos los nuevos productos, esto a su vez se acompañara de folleteria que incluya toda la gama. Se continuara con los stands en los festivales ya que son la vidriera de este mercado. Finalmente aclararemos que los canales de distribución serán los mismos que se vienen utilizando.

4.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)

Marco teórico:

A fin de interiorizarnos un poco más en el negocio que va a desarrollar la empresa sobre la cual es el objeto de este trabajo, es conveniente conceptualizar y profundizar el concepto y relaciones de la matriz BCG (Boston Consulting Group), también conocida como matriz de inversión o matriz de crecimiento-participación. Es una herramienta de análisis estratégico con la finalidad de ayudar a priorizar los recursos a implementar entre las distintas áreas o UEN (Unidad Estratégica de Negocios) y permitir a la empresa identificar sobre los negocios en que se debe invertir o potenciar, desinvertir o abandonar. Se representa en una matriz 2x2, con 4 cuadrantes representados por 4 figuras o iconos. En el eje vertical se representa el índice de crecimiento del mercado y en el eje horizontal la cuota de mercado o participación en el mismo.

Producto incógnita (cuadrante superior derecho): representa a un mercado que crece a un gran ritmo, se utilizan muchos recursos, pero con poca participación por parte de la empresa, obteniéndose bajas utilidades, pudiendo de acuerdo al rumbo que tome la empresa ser un producto estrella o perro. Dichas unidades de negocio necesitan un nuevo planeamiento estratégico.

Producto estrella (cuadrante superior izquierdo): este cuadrante está representado por unidades de negocio con un gran crecimiento en el mercado y la empresa tiene una alta participación en el mismo, obteniendo así gran parte de sus beneficios a través de dicho producto. Con el paso del tiempo, este producto puede convertirse en vaca lechera. Se recomienda a las unidades de negocio potenciar los productos (desarrollo de producto, promociones, etc.) hasta la maduración del mercado.

Producto vaca lechera (cuadrante inferior izquierdo): el mercado tiene un bajo crecimiento aunque la empresa tiene una alta participación en el mismo. Se generan beneficios con poca inversión y puede ayudar a la creación o generación de activos con el fin de obtener nuevos productos estrella.

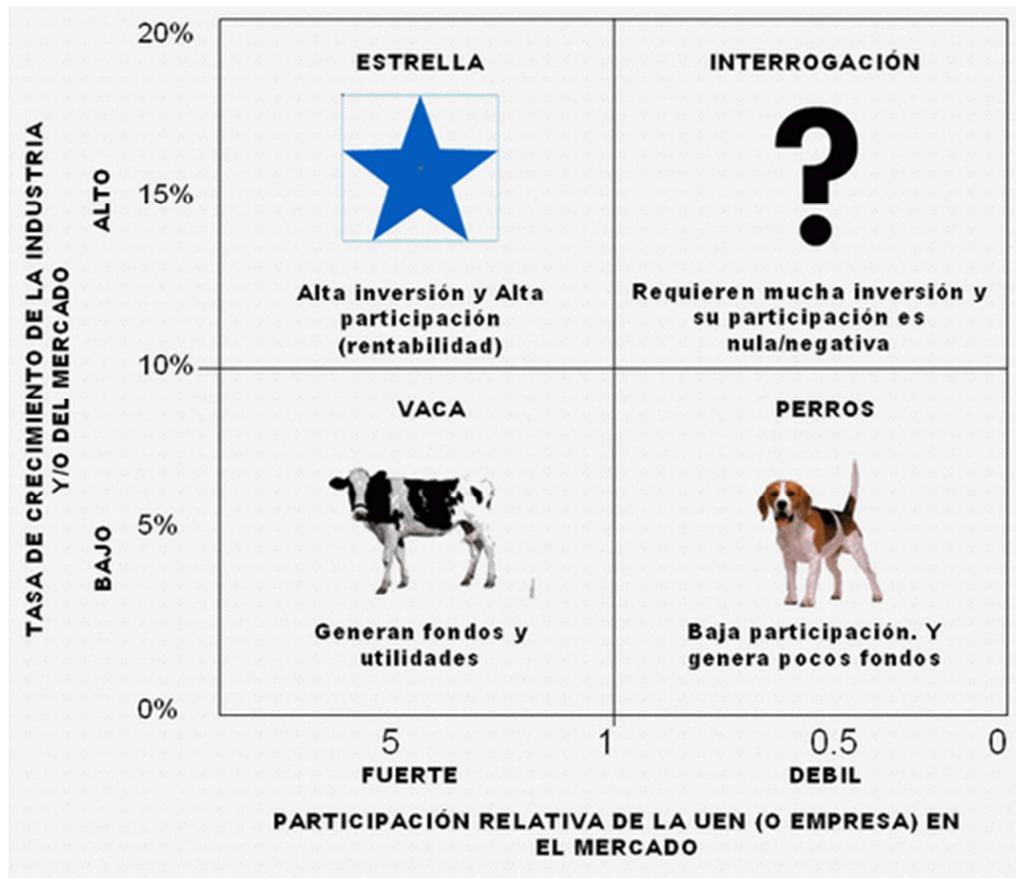
Producto perro (cuadrante inferior derecho): en este cuadrante el mercado no representa crecimiento y la participación de la empresa en el mismo es baja, es por ello que se deben realizar inversiones mínimas o abandonar la unidad de negocio (muy rara vez conviene mantener la unidad de negocio). Representan áreas de negocio con baja rentabilidad y son negocios o productos que están en su última etapa de vida.

Aplicación:

Para el caso que nos concierne y la empresa que estamos estudiando comprendemos que el cuadrante que involucra a cueros criollos es claramente un producto incógnita ya que representa evidentemente un mercado en arduo crecimiento como lo es el curtido de cuero vacuno y poca participación de la empresa en el mismo, ya que si bien la empresa cuenta con una cartera de clientes que se va a satisfacer en el mediano plazo, aún no comenzó su participación en el mismo y

por ende deberá re direccionar o reasignar recursos a su planeamiento estratégico a fin de no perder competitividad en este nicho de mercado. Sabemos por ende que la empresa cuenta con una fortaleza de renombre y que le da un plus a la hora de ser elegida por el público en general, y que se tratara de una producción artesanal en razón de los productos utilizados y el proceso de elaboración. Esto hará del producto algo único, valorado por los compradores como algo más que una oferta. Los socios son conscientes de las necesidades, preferencias y gustos de los clientes, para ello deberá reasignar sus recursos y capacidades. Amén de esta capacidad, la empresa deberá orientar su planeamiento estratégico a fin de no perder competitividad y poder competir en calidad, innovación, financiación, consistencia, etc. La misma debe ser consciente no solo de sus capacidades y recursos para satisfacer la demanda, sino que además debe comprender y percibir las necesidades, gustos y características de la misma y además debe tener presente la estructura del mercado en la cual va a incursionar ya que de no tener en claro las características del segmento del mercado puede desembocar en un posible fracaso. Para la diferenciación que la empresa ostenta tener, tiene las maquinarias y tecnología en el proceso de fabricación necesaria para tales fines, pero además cuenta con un personal que conoce el proceso productivo a fondo, además de los servicios de marketing y promoción en los que va a incursionar para hacer del producto “algo exclusivo”. Si bien los socios no tienen presente el concepto de ventaja competitiva, saben que deben acoplar la tecnología a los conocimientos y experiencia adquirida para lograr diferenciarse de sus competidores, es decir, la empresa aplica en cierta manera una ventaja competitiva informal. Como mencionáramos anteriormente, la empresa debe conocer la estructura del mercado, ya que ello le posibilitara detectar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Sabemos que la empresa aplica un criterio de segmentación psicografico y demográfico, es decir, aquí, los consumidores satisfacen sus necesidades de compra de acuerdo a la edad, sexo, educación (demográfico) y también de acuerdo a su estilo de vida y personalidad (psicografico). En cuanto a la segmentación, es por distribución, en donde el producto es colocado en diversos lugares físicos o mercados de acuerdo al posicionamiento deseado para el producto. En cuanto al marketing, aplica un marketing indiferenciado ya que no tiene en cuenta las diferencias entre los segmentos de mercado ofreciendo y publicitando el mismo precio u oferta para cada uno de ellos. Aplica también una segmentación por distribución ya que busca que sus productos estén presentes en todos los negocios mayoristas y minoristas. En cuanto al precio, se opta por una fijación de precio cercano al de la competencia, ya que es un producto desarrollado en mercados de creciente competencia y amplia variedad de consumidores, constituyendo un mercado similar al oligopolio; tengamos en cuenta que debe aplicar una política de precios medios como precios competitivos para apuntar a la conquista de mercado. Además la empresa sabe que existe una demanda elástica, y que ante una variación en el precio puede alterar la cantidad demandada de productos alterando su rentabilidad. En cuanto a la cobertura de mercado que se desea realizar para posicionar sus productos augura una estrategia de distribución intensiva ya que pretende estar presente en todos los mercados y puntos de ventas posibles para la máxima cobertura de mercado posible. La firma aplicara una distribución al por mayor, al por menor y directo al consumidor final, tal como lo hace con sus productos de cabritos; aunque este último (directo al consumidor final) lo hará en menor número. En cuanto a los lugares de venta o puntos

de venta la empresa apuntara a estar en todos los negocios mayoristas y minoristas posibles a través de publicidades y promociones masivas localizando el producto en lugares que promuevan la venta. Tal es así, que la firma y como lo viene realizando con el producto actual (productos de cuero de cabrito) establecerá acuerdos y política de cobros con clientes para estimular la venta y aplicara como herramientas para potenciar las mismas volantes, afiches, etc.⁶



4.5 IMPACTO AMBIENTAL

Los aspectos e impactos del sector de las cortineras en general son similares; estos son presentados por la siguiente tabla:

⁶ Comercialización I. Guía de Estudios. Educación a Distancia. Edición Junio 2004. Págs. 158 a 162.

ASPECTSO AMBIENTALES	IMPACTO AMBIENTAL
Consumo de insumos	Uso de recursos
Consumo de energía eléctrica y térmica	Uso de recursos
Consumo de agua	Uso de recursos
Generación de emisiones atmosféricas	<ul style="list-style-type: none"> - VOC'S del acabado - Ácido sulfúrico del proceso de encalado. - Amoniaco del proceso de desencalado. - Gases de invernadero producidos por las calderas, generadores eléctricos y otros equipos que consumen combustible. - Por DBO en los procesos de ribera (remojo, encalado, etc.). - Salinidad: remojo - Amoniaco: desencalado.
Efluentes de aguas residuales	Materia orgánica putrescible o residuos de piel.
Desechos sólidos	

Tal como se encuentra presentado en esta tabla, los aspectos ambientales significativos de este sector están relacionados con las entradas (por ejemplo consumo de productos e insumos químicos con elementos tóxicos) o con salidas (generación de aguas residuales o emisiones) de los procesos que se llevan a cabo para producir el cuero.

De forma general, los aspectos relacionados con las entradas afectan directamente los costos de producción, mientras que los relacionados con las salidas afectan mayormente el comportamiento ambiental. Sin embargo puesto que existe una relación estrecha la composición (EJ. Calidad y cantidad)) de las entradas y la composición de las salidas de cualquier proceso los aspectos relacionados con la entrada tiene un impacto ambiental importante, aun si es indirecto, sobre el comportamiento ambiental de nuestra empresa.

Las condiciones en la que las curtiembres reciben las pieles en bruto tienen un efecto directo en las tecnologías más limpias que posteriormente se pueden aplicar. Unas Buenas Prácticas ganaderas son recomendables para que las pieles no estén infectadas por parásitos o dañadas por alambres de púas, por ejemplo. Estos daños luego deben ser enmascarados en el curtido a través de procesos adicionales, que además de requerir mayores insumos, pueden traer aparejado más problemas en el desecho de los residuos.

La cantidad de excrementos adheridos en las pieles de los animales es resultado directo de prácticas ganaderas inadecuadas, que adicionalmente requieren mayor utilización de recursos naturales y genera volúmenes de efluentes y desechos sólidos que pasan a resultar responsabilidad de las curtiembres.

Los daños en las pieles resultantes de prácticas inadecuadas de desuello en los mataderos también pueden generar problemas adicionales de desechos para las curtiembres. Dicha curtiembre tiene en cuenta estos aspectos que son tan importantes ya que no generan un gasto adicional en la “recompra” o cambio de fardos de cueros, que implicaría a parte del gasto propiamente dicho, pérdida de tiempo, ya que los mismos son seleccionados cuidadosamente por los propietarios a la vez de que tienen la tranquilidad de trabajar con el único proveedor de dicha materia prima desde hace mas de 2 décadas proveyéndoles de cueros de excelente calidad de animales criados en el norte de Córdoba y Santiago del Estero bajo condiciones optimas en cuidado y alimentación por lo que el cuero llega libre de desechos y sin cortes en la piel, quedando listo el cuero para ser recortado solo en sus puntas (se cortan las puntas de las 4 extremidades), y así comenzar el proceso de curtido.

Para finalizar aunque las nuevas maquinarias que utilizan tecnologías limpias, estén fuera del alcance de esta empresa debido a sus altos costos, ésta contribuye desde sus posibilidades con la reutilización de las mermas productivas para productos de pequeño tamaño.

5. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Con referencia al capítulo desarrollado anteriormente pudimos analizar el ambiente específico actual y futuro en el que se desarrollara la firma, con la incorporación de la nueva línea productiva, así como el impacto ambiental que ocasionara, lo que les permitirá tomar decisiones estratégicas pertinentes y prever futuras contingencias que podría enfrentar la firma sin descuidar las normativas legales y ambientales.

CAPITULO IV: “RENTABILIDAD DE LA NUEVA LINEA”

1.- INTRODUCCION AL CAPITULO

A modo de introducción diremos que un proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país). En el caso particular que nos concierne, diremos que hay una demanda insatisfecha del producto tratado y que obedece a que cada vez se amplía mas la cartera de clientes, como así también, la posibilidad de vender directamente en negocios al por mayor y por ende la posibilidad futura de la exportación, que es el anhelado sueño de sus propietarios. La empresa cuenta con una competencia delimitada en el mercado local pero que no satisface en su totalidad la demanda total.

En cuanto a las razones por las cuales se lleva adelante el consiguiente proyecto, diremos que se trata de una oportunidad. La oportunidad esta cimentada en la posibilidad de ampliar la actividad que la empresa que viene desarrollando a través del curtido. Como bien mencionáramos anteriormente, la empresa se dedica en la actualidad al curtido de cueros de cabrito, y en base a que sus actuales clientes le demandan cueros vacunos, y, a la postre de que pueden ser potenciales clientes, la empresa ha pensado en el último lustro, en la posibilidad de instalar su propio taller y fabrica de curtido de cuero vacuno.

Entonces, la tipología del proyecto, según su objeto o finalidad de estudio, intenta medir la rentabilidad del proyecto, del total de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos.

En cuanto a la finalidad o el objeto de la inversión, se trata de proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas, aquí se trata de determinar los costos y beneficios asociados directamente con la inversión.

Considerando la evaluación social de proyectos, compara los beneficios y costos que una inversión pueda tener para la comunidad de un país. No siempre que un proyecto sea rentable para un particular, lo es también para la comunidad y viceversa. Los beneficios directos se miden por el incremento que el proyecto provocara en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria y a crédito de los cueros vacuno curtidos, donde el precio social considerado corresponde al precio de mercado ajustado por algún factor que refleje las distorsiones existentes en el mercado, como lo es la inflación en este caso. Los costos directos están dados por la compra de insumos, para este caso, esta dado por la compra del insumo principal que es el cuero vacuno, los diferentes químicos asociados al curtido, la mano de obra a través de los sueldos y cargas

sociales, fletes y combustibles para la distribución del producto. Los beneficios y costos sociales indirectos corresponden a los cambios que provoca la ejecución del proyecto en la producción y consumo de bienes y servicios. En cuanto a los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se cuantifican monetariamente, deben ser tenidos en cuenta a los fines que la implementación del proyecto, pueda tener sobre el bienestar de la comunidad. A esto se los denomina externalidades y pueden ser positivas o negativas. Son los efectos positivos o negativos que sobrepasan a la institución inversora. Para el caso del proyecto en cuestión, la externalidad negativa que producirá, será la contaminación ambiental y que la empresa deberá rever dicha externalidad para contrarrestarla.

2.-PROYECCION DE DEMANDA

A la hora de proyectar la demanda del sector del cuero, el método elegido es el holt-winters que es un método de alisado exponencial simple que tiene en cuenta el componente de tendencia y que se obtiene mediante una media móvil con ponderaciones decrecientes en forma de progresión geométrica. Para conseguir una progresión óptima hay que obtener un coeficiente de ponderación alfa que minimice la raíz del error cuadrático medio, lo que se consigue probando con distintos valores entre 0 y 1. Finalmente en base a esto lograremos la proyección. Cabe aclarar que la misma refleja el movimiento del mercado a nivel general y que lo tomaremos como dato para minimizar las oscilaciones del mercado. Como valores dato se utilizaron los datos de estadísticas del CEP, extraídos de la página www.cep.gov.ar/descargas. Finalmente a continuación se expone la proyección de la misma. Ver Anexo III.

3.- FLUJO DE FONDOS E INDICADORES FINANCIEROS

Antes de presentar el flujo de fondos, haremos un abordaje teórico de los conceptos incluidos en él.

La evaluación financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se resumen por medio de un indicador de

rentabilidad, que se define con base en un criterio determinado. Así el proyecto podrá compararse con otros, para luego tomar una decisión respecto a la conveniencia de realizarlo.

La evaluación tiene entonces dos grandes pasos:

- La sistematización y presentación de los costos y beneficios en el flujo de fondos, y
- El resumen de estos costos y beneficios en un indicador que permita compararlos con los de otros proyectos. Este paso consiste en el descuento intertemporal y el cálculo de un parámetro de evaluación, con el fin de señalar la rentabilidad del proyecto.

Los indicadores financieros a considerar son:

✦ VAN

Es la suma de los flujos netos de caja actualizados incluyendo la inversión inicial⁷. Cuando esta es positiva el proyecto es aceptable, cuando es igual a cero es indistinto y cuando es negativa no es aceptable el proyecto.

$$VPN = -FNC_0 + \frac{FNC1}{1+K} + \frac{FNC2}{(1+K)^2} + \frac{FNC3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+K)^n}$$

Que se puede traducir de la siguiente forma:

$$VPN = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot v^t \quad ; \quad v = \frac{1}{1+k}$$

Para nuestro proyecto de inversión se utiliza una tasa de descuento tomada en base a la tasa nominal anual enunciada por el banco nación que es de 18,25% adicionándole diez puntos mas para cubrir el riesgo con lo que la tasa será del 19,25% anual. Ver Anexo IV.

✦ TIR

La TIR, por su parte constituye la tasa que iguala la inversión inicial con la suma de los flujos netos actualizados⁷. Con respecto a su interpretación cuando la TIR es mayor a la tasa de costo de capital decimos que el proyecto es rentable, cuando es igual el proyecto es indistinto, y finalmente cuando es menor es rechazable.

$$0 = -FNC_0 + \frac{FNC_1}{1+TIR} + \frac{FNC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FNC_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+TIR)^n}$$

Que se puede traducir de la siguiente manera:

$$0 = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot v^t \quad ; \quad v = \frac{1}{1+TIR}$$

✚ Periodo de recupero

El período de recupero es el plazo en el que se recupera la inversión inicial⁷. Dicho de otra manera cuando el periodo de recupero es menor que el horizonte económico de la inversión el proyecto es rentable, si es igual es indiferente, y si es mayor no es conveniente llevarlo a cabo.

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r}{FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}} \quad ; \quad v = \frac{1}{1+k}$$

Donde:

FNC_r : es la suma de los flujos netos de caja actualizados, que no superan a la inversión inicial.

$$FNC_r = \sum_{t=1}^r FNC_t \cdot v^t \leq FNC_0$$

$FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}$ es el flujo neto de caja correspondiente al periodo entero siguiente ($r+1$)

⁷Mustafa, C. Finanzas. Guía de Estudios. Educación a Distancia. Edición diciembre de 1997. Págs. 243, 250 y 254.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS
(Frecuencia anual)

RUBROS	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas	2880000	3211776	3013931	2746897	2629605	
Ingresos por subproductos y/o desechos	319000	355749	333835	304257	291265	
IVA compras (21% s/CV)	159012	177330,09	166406,73	151663,26	145187,28	
TOTAL DE INGRESOS	3358012	3744855,1	3514172,7	3202817,3	3066057,3	
EGRESOS						
Inversión en activos fijos	1120000					
Inversión en activos intangibles						
Costos operativos fijos	848400	848400	848400	848400	848400	
costos operativos variables	757200	844429	792413	722206	691368	
IVA Ventas (21%)	604800	674472,96	632925,51	576848,37	552217,05	
Gastos de administración	8400	8400	8400	8400	8400	
Gastos de comercialización	30000	30000	30000	30000	30000	
Gastos de financiación (cuota créd. banco)	144598,58	144081,03	143481,74	142787,37	141985,31	
Otros gastos	10000	10000	10000	10000	10000	
Impuestos	40300	40300	40300	40300	40300	
Depreciaciones	32000	27600	23880	20724	18037	
TOTAL DE EGRESOS	2475698,6	2627683	2529800,3	2399665,7	2340707,4	
Utilidad antes impuesto	882313,42	1117172,1	984372,48	803151,52	725349,92	
Impuesto a las utilidades 0,35	308809,7	391010,24	344530,37	281103,03	253872,47	
FLUJO DE FONDOS DESPUES DE IMP.	573503,72	726161,87	639842,11	522048,49	471477,45	
Depreciaciones	32000	27600	23880	20724	18037	
FLUJO DE FONDOS NETOS OPERAT.	-1120000	541503,72	698561,87	615962,11	501324,49	453440,45

VAN		1675362,01
TIR	0.4337	43,37%
PR	2.3	

4. CALCULOS AUXILIARES

INVERSION INICIAL

COMPUESTA POR:

TERRENO MAS EDIFICIO	\$650.000
2 FULONES	\$100.000
DESCARNADORA	\$100.000
SOBADORA	\$100.000
RODADOS	\$170.000
TOTAL	\$1.120.000

INGRESOS

Se producen 150 cueros semanas, lo que arroja un valor mensual de 600 cueros. Si a esto lo multiplicamos por doce, que son los meses del año llegamos a un valor de 7200 unidades. Finalmente a dichas unidades las multiplicamos \$400 que es precio de los cueros concluimos en 2.880.000.

Lo primero que haremos a la hora de ajustar las ventas es considerar las oscilaciones en la demanda que muestra el hotl, con lo que luego ajustaremos nuestra oferta.

En base al holt:

AÑO 2: $(370.183,30-331.949,64)/331949,64= 0,1152$ (TRABAJAMOS CON CUATRO DECIMALES)

AÑO 3: $(370.183,30-347.349,45)/ 370.183,30= 0,0616$

AÑO 4: $(347.349,45-316.562,68)/ 347.349,45= 0,0886$

AÑO 5: $(316.562,68-303.030,63)/ 316.562,68= 0,0427$

VENTAS PRORRATEADAS

Aquí son ajustadas las ventas usando la tasa anteriormente calculadas para ajustar las ventas.

AÑO 1: \$2.880.000

AÑO 2: $(2.880.000*0.1125)=331.776 + 2880000= 3.211.776$

AÑO 3: $(3.211.776*0.0616)= -197.845 +3.211.776= 3.013.931$

AÑO 4: $(3.013.931 * 0.0886) = -267.034 + 2.746.897 = 2.746.897$

AÑO 5: $(2.746.897 * 0.0427) = -117.292 + 2.746.897 = 2.629.605$

A FIN DE FACILITAR LA LECTURA DE LA INFORMACIÓN PRESENTAMOS LA SIGUIENTE TABLA:

AÑO	VARIACIÓN	PRONOSTICO
AÑO 1	-----	2.880.000
AÑO 2	+331.776	3.211.776
AÑO 3	-197.845	3.013.931
AÑO 4	-267.034	2.746.897
AÑO 5	-117.292	2.629.605

VENTAS POR SUBPRODUCTOS

Dado a que la merma productiva es reutilizable en un 10% por cuero, permite a la empresa confeccionar las denominadas patch work.

7200 cueros *10%= 720 recortes. A su vez con diez recortes armamos una patch work. Con lo que la producción rondara entre 70 y 72 alfombras patch work.

Con ello se permite crea patch work grandes y pequeñas. Anualmente en el primer año se crean 500 unidades que cuestan \$450, lo que arroja un monto de \$225.000. de las pequeñas se crean 200 que cuestan \$470, lo que da un importe de \$94.000. si sumamos ambos importes anuales (\$225.000+\$94.000) tendremos un ingreso de \$319.000.

AÑO 2: $(\$319.000 * 0.1152) = +\$36.749 + 319.000 = \$355.749$

AÑO 3: $(355.749 * 0.0616) = -21.914 + 355.749 = \333.835

AÑO 4: $(333.835 * 0.0886) = -29.577 + 333.835 = 304.457$

AÑO5: $(304.257 * 0.0427) = -12.992 + 304.257 = 291.265$

AÑO	VARIACIÓN	PRONOSTICO
AÑO 1	-----	\$319.000
AÑO 2	+\$36.749	\$355.749
AÑO 3	-\$21.914	\$333.835
AÑO 4	-\$29.577	\$304.457
AÑO 5	-\$12.992	\$291.265

COSTOS VARIABLES

Del mismo modo se prorratea los costos variables

AÑO 1: \$753.600

AÑO 2: $\$753.600 \cdot 0.1152 = +\$86.815 + \$753.600 = \840.415

AÑO3: $\$840.415 \cdot 0.0616 = -\$51.769 + \$840.415 = \788.646

AÑO4: $\$788.646 \cdot 0.0886 = -\$69.874 + \$788.646 = \718.772

AÑO 5: $\$718.772 \cdot 0.0427 = -\$30.691 + \$718.772 = \688.081

AÑO	VARIACIÓN	PRONOSTICO
AÑO 1	-----	\$753.600
AÑO 2	+\$86.815	\$840.415
AÑO 3	-\$51.769	\$788.646
AÑO 4	-\$69.874	\$718.772
AÑO 5	-\$30.691	\$688.081

DEPRECIACION

Rodados

$$D = (V_0 - D_A + \text{MEJORAS} - V_R) / N$$

$$D_1 = (\$170.000 - 0 + 0 - 110.000) / 5 = \$12.000$$

$$D_2 = (\$170.000 - \$12.000 + 0 - 110.000) / 5 = \$9.600$$

$$D_3 = (\$170.000 - \$21.600 + 0 - 110.000) / 5 = \$7.680$$

$$D_4 = (\$170.000 - \$29.280 + 0 - 110.000) / 5 = \$6.144$$

$$D_5 = (\$170.000 - \$35.424 + 0 - 110.000) / 5 = \$4.915$$

2 Fulones

$$D = (V_0 - D_A + \text{MEJORAS} - V_R) / N$$

$$D_1 = (\$200.000 - 0 + 0 - 100.000) / 10 = \$10.000$$

$$D_2 = (\$200.000 - \$10.000 + 0 - 100.000) / 10 = \$9.000$$

$$D_3 = (\$200.000 - \$19.000 + 0 - 100.000) / 10 = \$8.100$$

$$D_4 = (\$200.000 - \$27.100 + 0 - 100.000) / 10 = \$7.290$$

$$D_5 = (\$200.000 - \$34.390 + 0 - 100.000) / 10 = \$6.561$$

Sobadora y descarnadora

$$D = (V_0 - D_A + \text{MEJORAS} - V_R) / N$$

$$D_1 = (\$200.000 - 0 + 0 - 100.000) / 10 = \$10.000$$

$$D_2 = (\$200.000 - \$10.000 + 0 - 100.000) / 10 = \$9.000$$

$$D_3 = (\$200.000 - \$19.000 + 0 - 100.000) / 10 = \$8.100$$

$$D_4 = (\$200.000 - \$27.100 + 0 - 100.000) / 10 = \$7.290$$

$$D_5 = (\$200.000 - \$34.390 + 0 - 100.000) / 10 = \$6.561$$

A fin de facilitar la lectura de la información presentamos la siguiente tabla:

AÑO	FULONES	DESCARNADORA Y SOBADORA	RODADO	SUMATORIA
AÑO 1	10.000	10.000	12.000	\$32.000
AÑO 2	9.000	9.000	9.600	\$27.600
AÑO 3	8.100	8.100	7.680	\$23.880
AÑO 4	7.290	7.290	6.144	\$20.724
AÑO 5	6.561	6.561	4915	\$18.037

COSTOS FIJOS

A continuación se presentan las partidas con los importes que configuran los costos fijos.

MANO DE OBRA	\$840.000
AGUA	\$3.600 APROX.
INTERNET	\$1.200 APROX.
TELEFONO	\$3600 APROX.
TOTAL	\$ 848.400

El importe de mano de obra se configura en base a los sueldos brutos de los empleados, que se muestran a continuación, multiplicado por los doce meses y a su vez esto multiplicado por cinco que son los años de duración del proyecto.

SUELDOS	PERSONAL
4 OPERARIOS	\$28.000
1 GERENTE GENERAL	\$15.000
1 ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN	\$10.000
1 CHOFER	\$7.000
1 ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	\$10.000
COSTOS VARIABLES	
MATERIA PRIMA	\$ 720.000
CIF VARIABLES:	
ELECTRICIDAD	\$30.000
GAS	\$3.600
TOTAL	\$757.200

El importe de materia prima surge de 7200 unidades requeridas multiplicadas por el costo de los cueros que es de \$100.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Este concepto arroja un valor \$8.400.

GASTOS DE FINANCIACION

Este concepto incluye los importes que debe abonar la empresa al Banco Nación en concepto de las cuotas mensuales por el crédito a solicitar. En el cuadro anexo se muestra como está compuesta la cuota del mismo.

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Se compone de \$20.000 destinado al combustible y \$10.000 en estadía y peaje. Esto se debe a que la empresa distribuye sus productos.

GASTOS DE MANTENIMIENTO

Aquí incluimos gastos en service que pudieran requerir los vehículos en caso de roturas (\$10.000).

TASAS

$R^1 = (\text{capital propio} * \text{taza} + \text{capital financiado} * \text{taza}) / \text{capital total}$

$R^1 = (\$420.000 * 0,16 + 700.000 * 0,1475) / 1.120.000 = 0,1420$

Nota: la tasa del capital financiado es sacado de dato del banco nación.

$R = 0,1420 - (0,1758 * 0,35) = 0,0923$ a lo cual se le adiciona 10 puntos mas de prima de riesgo, por que es lo que se considera dada la situación económica del país al momento de realizar el presente trabajo.

$R = 0,1923$

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de iniciar las conclusiones del presente proyecto de inversión, debe considerarse que se utilizo una tasa de descuento en base a la tasa nominal anual del Banco Nación Argentina adicionando diez puntos más por la necesidad de cubrir el riesgo, tratándose de proteger la situación financiera de la firma del actual escenario económico por el que atraviesa el país, que se manifiesta en un contexto de inflación creciente, cierre de las importaciones y la consiguiente recesión que se ha instalado en el país. En estos ambientes de altos riesgos, la inversión en nuevos proyectos, constituye un desafío dado que los márgenes de ganancias quedan notablemente mas acotados y que muchas veces en entornos tan inciertos no pueden preverse todas las contingencias exógenas que pueden afectar al mismo.

En base a la hipótesis planteada relativa a la rentabilidad de la inversión se tomaran en cuenta 3 criterios que se pasaran a denotar a continuación:

Primer criterio (VAN):

Como puede verse la rentabilidad que arroja el proyecto en un horizonte de 5 años es de \$1.675.362,01 arrojando un resultado positivo mayor a 0, lo que significa que deberá ser aprobado y por lo tanto viable. El Valor Actual Neto es el principal indicador considerado por los especialistas al momento de realizar una evaluación financiera de los proyectos de inversión, ya que permite comparar los flujos de efectivo que se presentan en diferentes periodos del tiempo, llevándolos todos al presente, actualizados o descontados a través de la tasa de descuento.

Segundo criterio (TIR):

En base a la tasa obtenida, TIR de 43.37% del proyecto, el VAN del proyecto se igualaría a 0. Por lo que como cualquier otro proyecto de inversión sea superior a la tasa de descuento deberá aprobarse. La TIR constituye el segundo criterio de importancia en ser utilizado en evaluar proyectos de inversión. Además la TIR representa la máxima tasa de interés que puede generar el capital no amortizado en un periodo de tiempo y nos permite la recuperación o consumo de capital.

Tercer criterio (PR):

A la hora de considerar el tiempo de recupero de la inversión el tercer criterio nos proporciona una información útil. Para este proyecto el horizonte en el cual los inversionistas verían el recupero de la inversión inicial sería a partir del tercer año, por lo cual desde esta óptica el proyecto también es rentable.

Recomendaciones:

A partir del estudio elaborado en el presente trabajo sugerimos:

A los inversionistas, que lleven a cabo la creación de la nueva planta fabril orientada a la transformación del cuero vacuno, dado que dicho proyecto desde el punto de vista técnico y financiero es viable, exitoso y no representa riesgos considerables para los interesados. En cada apartado se encuentra sustentadas y analizadas las razones que fundamentan el éxito del mismo.

En el área ambiental que la empresa sea muy estricta en la aplicación y observancia de las normas emitidas por la secretaria de medio ambiente, recursos naturales y pesca, en lo referente al manejo de residuos tóxicos, como los detergentes y aceites utilizados en los procesos productivos. La finalidad de esto es no causar daño al medio ambiente evitando hacer daño a la

flora y fauna de la región, o contaminar suelos y aguas en el caso de ser vertidos a la red de drenaje público municipal.

Sobre los costos de producción la administración de la curtiembre deberá ejercer un control y vigilancia sobre los precios de los insumos, asegurarse del aprovisionamiento sostenible de los químicos que pudieren verse afectados por la restricción de las importaciones de modo que pueden ser provistos de manera constante evitando así los costos de ruptura los cuales impactarían sobre los costos variables y fijos; que pudieran ocasionar un incremento en el costo unitario de producción reduciendo la competitividad de la firma al igual que el margen de utilidad y en caso extremo, que este, sea mayor al precio de venta reflejando pérdidas pudiendo ser causal de quiebra o cierre de la empresa.

Dado que el proyecto de inversión requirió del financiamiento externo en un porcentaje de la inversión, se sugiere un seguimiento permanente de la tasa de interés ya que pudiera sufrir incrementos alcanzando niveles altos y peligrosos que comprometerían a futuro la marcha del funcionamiento normal de la empresa derivando en la posposición o cancelación del mencionado proyecto causado por el aumento de los gastos financieros que reduciría el margen de utilidades.

Finalmente sugerimos a los propietarios considerar el asesoramiento permanente de las personas encargadas del estudio de viabilidad del proyecto durante el transcurso del mismo, ya que el comportamiento del mercado no es estático, sino que es dinámico, y a fin de contar con la mayor información posible, será necesario hacer un seguimiento de la proyección de demanda, de las situaciones macroeconómicas de su evolución en el país, a la vez que ya mencionamos en el apartado anterior, la revisión permanente de la tasa de interés de los créditos contraídos para tomar las decisiones que técnicamente sean favorables y que puedan conducir a un proyecto de inversión exitoso.

ANEXO I: LOS PRODUCTOS

Productos derivados del curtido de cuero de cabrito





















Productos derivado del curtido de cuero vacuno



ANEXO II: EL PROCESO PRODUCTIVO

INGRESO DEL FARDO DE CUEROS



FULON



RASPA MUÑECA



COSTURA



PINTADO



SECADO



ANEXO III: PRONOSTICO MEDIANTE EL METODO DE HOLT

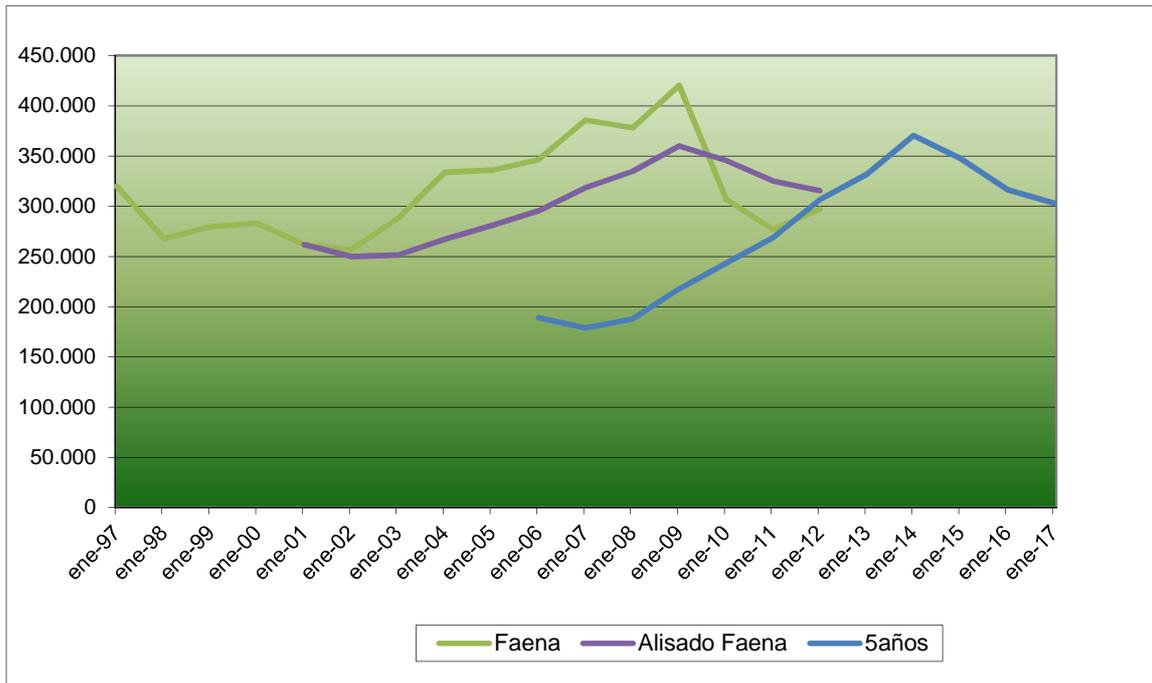
PERIODO	VALORES OBSERV	Lt	Tt	Ft+1 PREDICCIÓN Holt	PREDICCIÓN
ene-97	319.918,00				
ene-98	267.866,00				
ene-99	279.706,00				
ene-00	283.016,00				
ene-01	261.711,00	261.711,00	-14.551,75	188.952,25	
ene-02	256.683,00	250.016,38	-14.266,04	178.686,19	
ene-03	287.937,00	251.406,34	-12.700,44	187.904,15	
ene-04	333.689,00	267.200,83	-9.850,94	217.946,11	
ene-05	336.083,00	280.969,82	-7.488,95	243.525,06	
ene-06	346.371,00	295.347,91	-5.302,25	268.836,67	188.952,25
ene-07	385.671,00	318.733,26	-2.433,49	306.565,83	178.686,19
ene-08	378.116,00	334.844,64	-579,00	331.949,64	187.904,15
ene-09	420.516,00	360.140,75	2.008,51	370.183,30	217.946,11
ene-10	306.944,00	345.587,68	352,35	347.349,45	243.525,06
ene-11	276.742,00	325.180,62	-1.723,59	316.562,68	268.836,67
ene-12	297.216,00	315.584,73	-2.510,82	303.030,63	306.565,83
ene-13					331.949,64
ene-14					370.183,30
ene-15					347.349,45
ene-16					316.562,68
ene-17					303.030,63

INGRESOS POR VENTAS

El alisado exponencial se obtiene mediante una media móvil con ponderaciones decrecientes en forma de progresión geométrica. Por sustituciones sucesivas se resumen en la expresión $S_{t+1} = aY_t + (1-a)S_t$, donde Y_t representa a los valores observados de la serie y S_t a la serie alisada. Para conseguir una predicción óptima hay que aplicar un coeficiente de ponderación ALFA que minimice la raíz del error cuadrático medio, lo que se consigue probando con distintos valores entre cero y uno, utilizando la barra de desplazamiento siguiente:

▲	COEFICIENTE ALFA (a)	0,30
▼	RAÍZ ERROR CUADRÁTICO MEDIO	#####
▲	COEFICIENTE BETA (b)	0,10
▼	RAÍZ ERROR CUADRÁTICO MEDIO	#####

INGRESOS POR VENTAS



INGRESOS POR VENTAS

ANEXO IV: FUENTE DE ORIGEN DEL VALOR DE LA TASA DE DESCUENTO

Linea: Nación Casa Propia

DESTINO:	Adquisición de Vivienda
VALOR PROPIEDAD:	\$875.000
MONTO:	\$700.000
PLAZO:	120

Ciente con Caja de Ahorro

Día de Vencimiento:	10
Fecha otorgamiento:	10-Sep-19
1º Vencimiento:	10-Oct-13

TASACION Y SEGUROS AL INICIO

TASACION	0,15% + IVA (límite \$ 600+IVA)	\$1.270,50
SEGURO INCENDIO (1)	0,06%	\$525,00
(2) Nación Seguro - 1 mes	0,12%	\$840,00

IMPORTE DE LA CUOTA

CAPITAL	\$2.613,84	SEGURO DE VIDA	\$833,76
INTERES	\$8.573,37		
CUOTA CAPITAL + INTERES	\$11.187,21	CUOTA TOTAL	\$12.020,97
		COSTO TOTAL	\$12.020,97

AFECTACION DE INGRESOS

AFECTACION DE INGRESOS	30,00%	INGRESOS NETOS NECESARIOS	\$40.069,91
------------------------	--------	---------------------------	-------------

IMPORTE DE LA 1ª CUOTA

CAPITAL	\$2.582,10	SEGURO DE VIDA	\$836,90
INTERES	\$8.605,11		
CUOTA	\$11.187,21	CUOTA TOTAL	\$12.024,11
		COSTO TOTAL	\$12.024,11

TASAS Y COSTOS FINANCIEROS

TNA INICIAL	14,75%	CFT TNA: (3)	16,60%
T.E.M	1,23%	CFT TEA: (4)	17,83%
T.E.A.	16,03%		

(1) Valor estimado de la Póliza con Nación Seguros SA. Incluye IVA y no incluye el impuesto a los sellos provinciales.
(2) Malaya IVA y no incluye otros impuestos provinciales que puedan aplicarse.
(3) Costo Financiero Total expresado en Tasa Nominal Anual. (4) Costo Financiero Total expresado en Tasa Efectiva Mensual
Incluye: Interes, Seguro de Vida e Incendio, Caja de Ahorro al correspondiente y Tasación.
El presente desarrollo no constituye una oferta comercial. Los valores expresados pueden no ser exactos y se brindan al solo título orientativo
PRESTAMOS SUJETOS A LAS CONDICIONES DE APROBACION ESTABLECIDAS POR EL BANCO DE LA NACION ARGENTINA.
Los intereses de la primera cuota se constituirán desde la fecha de desembolso hasta el primer vencimiento, lo cual podrán diferir los valores del presente desarrollo con los del préstamo otorgado.

	SALDO	CAPITAL	INTERES	CUOTA	SEGURO VIDA	CUOTA INCENDIO	Caja de Ahorro	SEGURO INCENDIO	COSTO TOTAL Mensual
0	700.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11		\$840,00	\$897.084,80
1	702.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
2	704.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
3	706.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
4	708.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
5	710.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
6	712.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
7	714.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
8	716.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
9	718.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
10	720.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
11	722.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
12	724.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
13	726.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
14	728.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
15	730.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
16	732.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
17	734.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
18	736.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
19	738.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
20	740.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
21	742.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
22	744.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
23	746.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
24	748.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
25	750.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
26	752.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
27	754.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
28	756.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
29	758.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
30	760.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
31	762.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
32	764.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
33	766.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
34	768.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
35	770.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
36	772.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
37	774.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
38	776.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
39	778.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
40	780.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
41	782.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
42	784.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
43	786.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
44	788.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
45	790.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
46	792.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
47	794.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
48	796.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
49	798.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11
50	800.000,00	7.487,70	6.806,11	11.187,21	833,76	12.024,11			12.024,11

28 ABR 2014

PLATAFORMA COMERCIAL
Suc. Alta Gracia (Cba.)

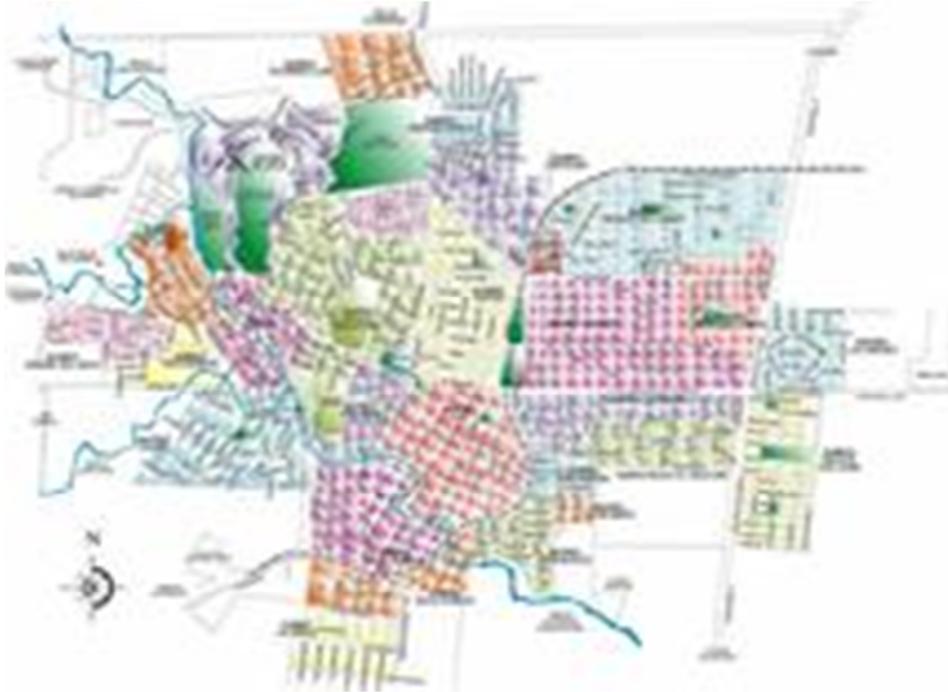
37	801.964.77	4.009.65	7.176.95	11.187.21	299.94	11.887.14		11.887.14
38	876.876.12	4.167.28	7.152.25	11.187.21	297.27	11.879.98		11.879.98
39	975.000.00	4.167.81	7.076.40	11.187.21	296.14	11.875.56		11.875.56
40	973.700.00	4.168.21	7.028.00	11.187.21	291.15	11.869.36		11.869.36
41	961.000.00	4.009.42	6.977.73	11.187.21	291.10	11.865.30		11.865.30
42	961.871.06	4.001.17	6.926.04	11.187.21	270.99	11.858.19		11.858.19
43	959.107.80	4.212.55	6.875.05	11.187.21	269.81	11.853.01		11.853.01
44	969.101.08	4.009.50	6.825.03	11.187.21	269.87	11.847.77		11.847.77
45	966.871.26	4.009.25	6.766.95	11.187.21	269.29	11.842.47		11.842.47
46	949.000.70	4.009.00	6.712.81	11.187.21	264.89	11.837.10		11.837.10
47	941.074.91	4.009.00	6.657.81	11.187.21	264.48	11.831.87		11.831.87
48	937.044.91	4.009.20	6.603.03	11.187.21	259.99	11.826.16	828.00	12.281.16
49	933.041.02	4.041.65	6.548.06	11.187.21	253.29	11.820.89		11.820.89
50	927.916.97	4.009.71	6.493.00	11.187.21	257.78	11.814.95		11.814.95
51	931.151.06	4.702.47	6.438.74	11.187.21	257.04	11.809.28		11.809.28
52	916.941.76	4.009.34	6.373.27	11.187.21	259.28	11.803.47		11.803.47
53	913.048.04	4.874.13	6.318.00	11.187.21	251.41	11.797.62		11.797.62
54	909.074.11	4.009.00	6.263.10	11.187.21	254.48	11.791.70		11.791.70
55	905.741.06	4.009.71	6.192.80	11.187.21	259.80	11.785.71		11.785.71
56	490.740.00	4.009.11	6.137.10	11.187.21	257.43	11.779.54		11.779.54
57	481.098.04	4.110.25	6.082.84	11.187.21	269.29	11.773.50		11.773.50
58	482.072.00	4.009.10	6.028.03	11.187.21	269.07	11.767.28		11.767.28
59	481.391.40	4.249.87	6.042.31	11.187.21	271.70	11.760.99		11.760.99
60	476.140.00	4.209.38	6.017.09	11.187.21	267.89	11.754.81	828.00	12.279.81
61	472.827.10	4.074.62	6.012.80	11.187.21	269.96	11.748.16		11.748.16
62	467.462.87	4.040.89	6.748.63	11.187.21	264.43	11.741.64		11.741.64
63	462.021.88	4.007.87	6.678.84	11.187.21	267.02	11.735.03		11.735.03
64	469.814.21	4.078.27	6.611.84	11.187.21	261.13	11.728.34		11.728.34
65	460.929.04	4.042.81	6.642.40	11.187.21	264.26	11.721.90		11.721.90
66	440.293.23	4.713.19	6.474.07	11.187.21	267.80	11.714.71		11.714.71
67	436.462.04	4.763.40	6.409.74	11.187.21	269.88	11.707.99		11.707.99
68	431.780.82	4.068.92	6.333.88	11.187.21	263.83	11.700.74		11.700.74
69	427.944.10	4.009.49	6.269.17	11.187.21	268.42	11.693.62		11.693.62
70	422.671.67	4.009.44	6.193.87	11.187.21	269.22	11.686.45		11.686.45
71	416.918.04	4.073.08	6.124.17	11.187.21	261.83	11.679.14		11.679.14
72	404.848.16	4.147.76	6.039.44	11.187.21	264.86	11.671.77	828.00	12.186.77
73	401.797.44	4.009.20	6.009.89	11.187.21	277.88	11.664.10		11.664.10
74	397.876.10	4.269.00	6.047.31	11.187.21	269.83	11.656.74		11.656.74
75	393.274.26	4.073.20	6.008.84	11.187.21	269.29	11.649.29		11.649.29
76	391.887.00	4.048.44	6.751.60	11.187.21	264.10	11.641.14		11.641.14
77	376.615.00	4.009.00	6.692.16	11.187.21	269.29	11.633.90		11.633.90
78	371.906.10	4.614.24	6.671.40	11.187.21	269.29	11.626.98		11.626.98
79	361.390.97	4.684.69	6.496.03	11.187.21	269.21	11.619.67		11.619.67
80	356.194.00	4.779.00	6.406.20	11.187.21	272.76	11.612.24		11.612.24
81	351.915.00	4.842.34	6.224.31	11.187.21	271.80	11.604.76		11.604.76
82	346.462.04	4.846.78	6.200.24	11.187.21	269.29	11.597.29		11.597.29
83	350.006.00	4.813.88	6.156.12	11.187.21	261.17	11.589.49		11.589.49
84	350.074.10	7.118.04	6.055.87	11.187.21	269.43	11.679.64	828.00	12.100.64
85	323.055.02	7.009.05	5.981.15	11.187.21	279.80	11.667.18		11.667.18
86	370.949.07	7.004.04	5.952.50	11.187.21	271.23	11.660.44		11.660.44
87	300.004.29	7.004.29	5.902.00	11.187.21	267.20	11.649.87		11.649.87
88	301.271.00	7.473.69	5.712.13	11.187.21	269.39	11.640.80		11.640.80
89	296.405.00	7.069.27	5.626.24	11.187.21	264.21	11.631.43		11.631.43
90	290.310.00	6.859.98	5.521.22	11.187.21	256.12	11.620.13		11.620.13
91	278.264.00	7.794.18	5.433.00	11.187.21	258.02	11.613.01		11.613.01
92	271.014.43	7.840.48	5.337.71	11.187.21	254.40	11.605.81		11.605.81
93	261.064.00	7.840.97	5.241.24	11.187.21	268.88	11.494.87		11.494.87
94	254.718.98	6.943.89	5.143.66	11.187.21	257.21	11.484.42		11.484.42
95	247.676.11	6.542.57	5.044.07	11.187.21	257.44	11.474.10		11.474.10
96	249.629.04	6.242.05	4.944.88	11.187.21	257.08	11.464.76	828.00	12.000.76
97	237.298.10	6.246.07	4.844.74	11.187.21	257.86	11.454.16		11.454.16
98	222.844.21	6.448.80	4.744.80	11.187.21	257.40	11.444.51		11.444.51
99	214.439.88	6.880.38	4.638.89	11.187.21	247.44	11.434.35		11.434.35
100	106.948.10	6.880.47	4.631.74	11.187.21	236.76	11.423.30		11.423.30
101	147.393.84	6.191.87	4.428.24	11.187.21	237.24	11.413.40		11.413.40
102	189.831.87	6.089.80	4.317.81	11.187.21	219.86	11.402.10		11.402.10
103	174.862.00	6.019.40	4.208.88	11.187.21	234.82	11.392.00		11.392.00
104	170.882.17	6.089.99	4.084.27	11.187.21	239.81	11.381.99		11.381.99
105	147.084.78	6.200.12	3.984.64	11.187.21	187.87	11.370.78		11.370.78
106	142.081.08	6.213.00	3.873.29	11.187.21	171.70	11.360.91		11.360.91
107	142.080.22	6.409.07	3.764.84	11.187.21	190.29	11.347.05		11.347.05
108	133.851.81	6.844.22	3.642.89	11.187.21	149.83	11.336.14	828.00	11.864.14
109	140.797.84	6.891.86	3.629.84	11.187.21	157.34	11.324.04		11.324.04
110	114.496.10	6.789.22	3.498.89	11.187.21	129.80	11.312.81		11.312.81
111	100.000.00	6.890.84	3.388.84	11.187.21	111.70	11.300.90		11.300.90
112	84.748.00	10.020.26	3.288.88	11.187.21	91.89	11.289.00		11.289.00
113	84.743.00	10.148.08	3.041.78	11.187.21	89.82	11.276.79		11.276.79
114	74.887.04	10.270.78	2.917.00	11.187.21	77.09	11.264.45		11.264.45
115	64.127.36	10.294.43	2.800.79	11.187.21	64.72	11.251.83		11.251.83
116	53.200.00	10.304.04	2.687.81	11.187.21	67.06	11.239.10		11.239.10
117	42.896.88	10.642.41	2.593.80	11.187.21	59.38	11.226.91		11.226.91
118	32.752.00	10.744.00	2.497.80	11.187.21	57.38	11.214.87		11.214.87
119	21.860.01	10.841.76	2.399.88	11.187.21	51.28	11.202.87		11.202.87
120	11.891.00	11.041.00	2.300.88	11.187.21	41.28	11.190.87		11.190.87

28 ABR 2014
 PLATAFORMA CONTABIL
 Snc. Alta Gracia (Coa)

ANEXO V: LOCALIZACION GEOGRAFICA

CIUDAD DE ALTA GRACIA

DIVIDIDA POR BARRIOS



LOCALIZACIÓN DE LA CURTIEMBRE



Ubicación del terreno a adquirir para la construcción de la nueva planta.



Bibliografía:

- Comercialización I. Guía de Estudios. Educación a Distancia. Edición Junio 2004. Págs. 158 a 162.
- ESCOBAR, C. – GUZMAN, M. Proyecto de Gestión Ambiental en la Industria de Curtiembre en Colombia. Aspectos e Impactos Ambientales de la Industria Curtidora. Disponible en: <Http://www.sirac.info/curtiembres/html/archivos/publicaciones/SIRAC%20Curtiembres.pdf>
- FURNARI, P – MODINI, G. – SCAVONE, G. Análisis de las Variables del Negocio del Cuero y su relación con los aspectos ambientales. Septiembre del 2006. Pagina 8. Disponible en [Http://portal.araujoibarra.com/estudios-de-mercados-por-paises/argentina/cueros Argentina.pdf](Http://portal.araujoibarra.com/estudios-de-mercados-por-paises/argentina/cueros_Argentina.pdf)
- HEIZER, J- RENDER, B. Dirección de la Producción. 4ta Edición, Prentice Hall Iberia, Madrid 1997. Pág. 404. ISBN: 84-89660-12-3
- Mustafá, C. Finanzas. Guía de Estudios. Educación a Distancia. Edición Diciembre de 1997. Págs. 243, 244, 245, 246, 247, 248 y 254.
- PEREIRA, J. Cultura Organizacional. Disponible en [Http://www.mercadeo.com/50 cultura](Http://www.mercadeo.com/50_cultura)
- ROBBINS, S. – COULTER, M. Definición de la estructura y el diseño de la organización. Administración. 6ta Edición, Pearson Educación, México 2000. Págs. 300. ISBN: 970-17-0388-X
- TORRES, J. Estrategia y Política de negocios. Guía de Estudios. Instituto Universitario Aeronáutico: Educación a Distancia. Edición 2001. Págs. 62, 63, 64, 65 y 66.
- www.cep.gov.ar/descargas