



PLAN DE EMPRESA PARA FABRICAR Y COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE
MARROQUINERÍA EN PIELES EXÓTICAS EN LA CIUDAD DE CALI

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración

JOSÉ LUIS ARAGÓN NIETO
RAÚL EMILIO ALZATE BEDOYA

Director de trabajo de grado:

ANDRÉS FELIPE OTERO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

Maestría en Administración

SANTIAGO DE CALI

2012

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	5
LISTA DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACT	9
1 ANÁLISIS DEL MERCADO	11
1.1 Análisis del sector	11
1.2 Análisis del mercado propiamente dicho	12
1.2.1 Producto	12
2 CLIENTES	17
2.1 Análisis de clientes y compradores potenciales:	17
2.2 Competencia	18
2.2.1 Tamaño global y de mi mercado.	19
2.3 Plan de mercadeo	22
2.3.1 Estrategia de precio	22
2.3.2 Estrategia de ventas	23
2.3.3 Estrategia de promoción	24
2.3.4 Estrategia de distribución	26
2.3.5 Políticas de servicio	27
2.3.6 Planes de contingencia	27
2.3.7 Plan de ventas.	28
3 ANÁLISIS TÉCNICO:	31
3.1 Análisis del producto	31
3.1.1 Esquema de producción	31
3.1.2 Proceso de producción: maquila	32
3.1.3 Diagrama básico de flujo: maquila	32
3.2 Facilidades	33
3.2.1 Localización de la oficina	33
3.2.2 Distribución de espacios	34
3.2.3 Impacto ambiental	35
4 ANALISIS ADMINISTRATIVO	37

5	ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	39
6	ANÁLISIS ECONOMICO.....	41
6.1	Inversión en capital de trabajo.	41
6.2	Presupuesto de otros gastos.	41
6.3	Costos de nomina.....	42
6.4	Gastos de arranque:	43
6.5	Inventarios iniciales de mercancía:	44
6.6	Presupuestos de ventas costos y gastos:	45
6.7	PUNTO DE EQUILIBRIO:.....	47
6.8	PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO.....	47
7	ANÁLISIS FINANCIERO.....	49
7.1	Flujo de caja.	49
7.2	Estados de resultados proyección	49
7.2.1	Balance general:	51
8	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	53
8.1	CONDICIONES DEL ENTORNO.....	53
8.1.1	Cambios en políticas de gobierno	53
8.2	RIESGOS DE MERCADO	54
8.2.1	Cambios desfavorables en el sector.....	54
8.2.2	Lanzamiento al mercado de mejores productos	54
8.2.3	Disminución en el número de clientes	54
8.2.4	Nuevos productores	55
8.2.5	Posición relativa en el mercado.....	55
8.3	RIESGOS TECNICOS.....	55
8.3.1	Desarrollo del producto	55
8.4	RIESGOS ECONOMICOS.....	55
8.4.1	Reducción de precio de producto	56
8.4.2	Cambio en el costo de materias primas e insumos.....	56
8.4.3	Cambio en los costos de producción	56
8.4.4	Incremento en los costos laborales	57
8.5	RIESGOS FINANCIEROS	57
8.5.1	Demora en los aportes de los socios.....	57
8.5.2	Exigencias sobre garantías.	57

9	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	58
9.1	Evaluación del proyecto:.....	58
10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	60
10.1	VARIABLES CRÍTICAS.....	60
10.1.1	PRECIO	60
10.1.2	Cantidad	61
10.1.3	Costos.....	61
11	CONCLUSIONES:	62
12	Bibliografía.....	63
13	ANEXOS.....	64

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Billetera Hombre cuero Cocodrilo	13
Ilustración 2 : Correa Hombre Cuero de Cocodrilo.....	14
Ilustración 4: Estratificación Socio Económica de Cali	20
Ilustración 5 : Logotipo de la marca STATO	26
Ilustración 6: Flujograma de Proceso Maquila	32
Ilustración 7: Oficina de Exhibición Venta Directa	33
Ilustración 8: Flujo grama de Producción manufacturas de Cuero	35
Ilustración 9: Organigrama Empresarial.....	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 : Tamaño del Mercado	20
Tabla 2 : Comparativo precios de mercado	22
Tabla 3 : Plan de Ventas en unidades consolidado.....	28
Tabla 4 : Plan de crecimiento	29
Tabla 5: Costo de Productos	29
Tabla 6: Plan de Ventas en Pesos tres primeros años.....	30
Tabla 7: Capital de arranque	41
Tabla 8: Presupuesto otros gastos.	42
Tabla 9: Nomina Mensual Primer Año	42
Tabla 10: Inversión en muebles	43
Tabla 11: Gastos pre operativos	44
Tabla 12: Compra de Inventarios.....	44
Tabla 13: Presupuesto de Ventas.....	45
Tabla 14: Presupuesto de costo de ventas	46
Tabla 15: Presupuesto de gastos administrativos y ventas.....	46
Tabla 16: Punto de Equilibrio Operacional.....	47
Tabla 17: Punto de equilibrio económico	47
Tabla 18: Flujo de Caja Neto (en miles de pesos)	49
Tabla 19: Estado de Resultados	50
Tabla 20: Políticas de Capital de Trabajo en días compras y capitalizaciones.....	51
Tabla 21: Balance general en miles	52
Tabla 22: Evaluación del Proyecto.....	59
Tabla 23: Análisis Sensibilidad Precio	60
Tabla 24: Análisis Sensibilidad Cantidad	61
Tabla 25: Análisis Sensibilidad Costos	61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de empresa determina la factibilidad legal, económica y social para la fabricación y comercialización de productos de marroquinería con pieles exóticas, piel de cocodrilo, dirigido al mercado de Santiago de Cali se determinó que el mercado de la marroquinería en pieles comunes (animales bovinos) se encuentra competido y maduro, y a su vez los productos en piel común son los principales competidores a los que se enfrenta este plan de empresas. El segmento del mercado al cual están dirigidos los productos es a personas de estrato (5 y 6).

El capital requerido es de 120 millones de pesos distribuidos así: 50 millones de pesos al inicio, con capitalizaciones de 60 millones en el primer año y de 10 millones durante el segundo año con el objeto de garantizar la operación y financiación. El capital inicial será invertido en dotación de oficina, pago de gastos pre operativos y en la compra de inventarios iniciales. Las capitalizaciones se usarán para sostener la operación durante los primeros tres años mientras se consolida la empresa.

Este plan de empresas contempla la creación de una S.A.S. (sociedad por acciones simplificada), compuesta en porcentajes iguales por los autores, Raúl Emilio Alzate y José Luis Aragón.

El tamaño del mercado se establece en 24.211 clientes potenciales, dispuestos a adquirir al menos un producto al año, con lo cual el proyecto pretende penetrar para el primer año el 5,12%, luego aumentar al 9,22% para llegar como mínimo al 14,72% a partir del tercer año. Los productos a comercializar son billeteras y correas de hombre en piel de cocodrilo, elaboradas cien por ciento a mano, con materias primas certificadas y avaladas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Mediante encuestas fue posible determinar que el precio objetivo de los productos que se ofrecen está en el rango entre \$250.000 a \$300.000, que el tipo de piel (Cocodrilo) es aceptado por la mayoría, y que reconocen que esta piel es sinónimo de estatus y de poder económico. Para la comercialización inicial se usará la venta directa buscando generar voz a voz y boutiques exclusivas en los centros comerciales de Santiago de Cali.

Con esta información se construye la factibilidad financiera, analizando los costos de adquisición, los gastos administrativos mínimos necesarios y se proyectan los resultados y los flujos de efectivo que generaría por 10 años, se estableció el valor presente neto de los flujos de caja que generaría el proyecto, considerando el descuento a una tasa libre de riesgo, sumada a una prima de riesgo del 8%, arroja un VPN positivo con una TIR del 19,5%.

Por esta razón una empresa dedicada únicamente a la comercialización de artículos de marroquinería en pieles exóticas, en un mercado local, tendría viabilidad financiera. Si se analizan opciones reales (El análisis de opciones reales es una metodología que permite evaluar diferentes posibles alternativas para un proyecto determinado, opciones no evaluadas en este trabajo) ampliando la cobertura del mercado a nivel nacional, mirando fuera de las fronteras de Colombia considerando exportaciones, el proyecto podría aumentar sus márgenes de rentabilidad, disminuyendo el periodo de recuperación, para lo cual requeriría mayores aportes a capital.

PALABRAS CLAVES

Marroquinería, Pieles exóticas, cocodrilo, Plan de empresa

ABSTRACT

This business plan determines the legal feasibility, economic and social development for the manufacture and marketing of leather goods to exotic leathers, crocodile skin, led to the market of Santiago de Cali. It was determined that the market for leather goods in common skins (bovine) is competitive and mature, and in turn the common leather products are the main competitors who face this business plan. The segment of the market they are targeting people's products stratum (5 and 6).

The capital required is 120 million pesos distributed as follows: 50 million pesos at the start, with capitalization of 60 million in the first year and 10 million during the second year in order to ensure the operation and financing of the business plan- The initial capital endowment will be invested in office, payment of operating expenses and pre purchase initial inventory. The funding is used to support the operation during the first three years as the company consolidates.

This business plan includes the creation of a SAS (Simplified joint-stock corporation), composed in equal proportions by the authors, Raul Emilio Alzate and Jose Luis Aragon.

Market size is set to 24,211 potential customers willing to purchase at least one product per year, bringing the project aims to penetrate for the first year, 5.12%, and then increase to 9.22% to at least reach the 14.72% from the third year. The products sell wallets and belts are alligator man, made one hundred percent by hand, certified raw materials and backed by the Ministry of Environment.

A questionnaire was possible to determine that the target price of products on offer is in the range between \$ 250,000 to \$ 300,000, the skin type (Crocodile) is accepted by the majority, and recognizing that this skin is synonymous with status and economic power. For the initial marketing direct sales will be used to generate

word of mouth looking and exclusive boutiques in shopping malls in Santiago de Cali.

With this information builds the financial feasibility, analyzing acquisition costs, administrative costs are minimized and projected results and cash flows that generate for 10 years.

With established market size, price targets and required minimal costs, established the net present value of cash flows that generate the project, considering the rebate to a risk-free rate, plus a risk premium of 8%, yields a positive NPV with an IRR of 19.34%. For this reason a company dedicated solely to the marketing of leather goods in exotic skins, in a local market, have financial viability. When analyzing real options (real options analysis is a methodology to evaluate different alternatives for a given project, options not evaluated in this work) to expand market coverage nationwide, looking beyond the borders of Colombia considering exports The project could increase their profit margins with greater contribution to capital.

KEY WORDS

Leatherwork, exotic skins, crocodile, business plan

1 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1 Análisis del sector

Según el DANE, el sector de la marroquinería en Colombia, exportó durante los años 2008 al 2010, U\$91 millones, U\$63 millones y U\$77 millones respectivamente, mostrando durante el año 2009 una significativa disminución, debido a la crisis económica mundial, y una recuperación durante el año 2010 con un incremento del 22%. Las cifras corresponden a la exportación de marroquinería sin hacer diferenciación por tipo de piel, además de acuerdo a las investigaciones realizadas por los autores, existen tres empresas en el mercado de pieles exóticas en Colombia, que equivalen a más del 20% del mercado nacional del sector de la Marroquinería exportado, éstas son: **C.I. DISEÑO Y MODA INTERNACIONAL**, empresa ubicada en la ciudad de Cali, con ventas de 30 mil millones de pesos durante el 2010, 23 mil millones en el 2009 y 35 mil millones durante 2008; YUMA CROCODILE ubicada en Bogotá con ventas de 469 millones durante el 2010, 329 millones durante el 2009 y 212 millones durante el 2008, ésta empresa tuvo una disminución de ventas muy fuerte durante los años 2006 al 2008 donde paso de vender 3.800 millones a 212 millones; ECOCAIMAN empresa ubicada en la ciudad de Medellín con ventas de 3.400 millones en el 2010, 4.086 durante el 2009 y 5.641 durante el 2008.¹

Los productos de pieles exóticas presentan una alta sensibilidad y correlación directa con el estado de la económica mundial, situación que se refleja en las ventas, donde podría además interpretarse que este tipo de empresas han venido perdiendo participación en el mercado. Empero existe una tendencia denominada ANIMAL PRINT con la cual las pieles de animales exóticos están ganando

¹Fuente Superintendencia de Sociedades <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>.

participación dentro del mundo de las pieles y se constituye en una tendencia importante para el año 2012. La revista “ELLE” (*Río, 2011*) de España, publicó un artículo denominado “ANIMAL PRINT Los reptiles invaden el armario”, donde afirma que las pieles exóticas no solo se usan para accesorios (correas, bolsos etc.) sino además para prendas de vestir como pantalones y vestidos. Por lo que al contrario de lo manifestado, los productos fabricados de pieles exóticas tienen un mercado creciente en el mundo, y poco explorado en el mercado latinoamericano y Colombiano.

En el pasado la explotación de pieles exóticas se hacía de manera ilegal, sin embargo entidades como el DAGMA en Colombia, han permitido la comercialización de estas pieles a partir de zoo criaderos, que entre otros beneficios ayuda a preservar esta especie, y lo que impone de alguna manera un barrera legal de ingreso a este mercado

1.2 Análisis del mercado propiamente dicho

1.2.1 Producto

Basados en el análisis del sector, se presenta la iniciativa de comercializar **productos fabricados con pieles exóticas**, especialmente **piel de cocodrilo**. El objetivo final sería artículos de marroquinería como bolsos, carteras, carteras de mano, billeteras, cinturones, bolsas pequeñas para llevar dispositivos electrónicos y otros que el mercado demande. Se empezará con la elaboración y/o comercialización **de carteras y correas de hombre**.

La materia prima escogida, que será adquirida a través de proveedores certificados con criaderos legales (zoo criaderos registrados ante el Ministerio del medio Ambiente para el caso Colombiano), cuyas pieles sean debidamente

procesadas (con proceso de esterilización, secado y teñido). La materia prima por ser de alto costo, debe ser cuidadosamente cortada y moldeada por artesanos entrenados para el manejo de este tipo de pieles.

Por tratarse del mundo de la moda (accesorios), se requiere que existan **diseños innovadores** y exclusivos que requieren de renovación constante para mantener vigencia de estos productos en el mercado. La piel de Cocodrilo se caracteriza por su textura y durabilidad, y por su origen animal tienen particulares genéticas especiales por temporadas (como el tamaño), este aspecto limitará el tipo de artículos a manufacturar; pretendemos diferenciarnos por asegurar que las piezas de cada producto se ajusten al tamaño de piel conservando la línea de barrigas, cola y cabezas dándole un toque real.

Los productos que se comercializarán inicialmente, serán aquellos en los cuales la **materia prima tenga el menor desperdicio posible**, entre los posibles elementos son **billeteras y correas de hombre**.



Ilustración 1: Billetera Hombre cuero Cocodrilo



Ilustración 2 : Correa Hombre Cuero de Cocodrilo

1.2.1.1 Elementos especiales de los productos:

Además de la piel, la mano de obra (en maquila) se constituye en esencial, por cuanto ésta es ciento por ciento artesanal y requiere de una habilidad especial puesto que la piel de cocodrilo tiene características únicas y de cuidados específicos.

1.2.1.2 Valores de producto para el cliente.

Este tipo de productos dará la sensación de **autenticidad por su exclusividad**, el cual además encontrará clientes coleccionistas, admiradores y unos orgullosos portadores de la piel, y más adelante de la marca. En el mercado de alto lujo,

existen tres tipos de clientes: absolutos, aspiracionales y accesibles². Debemos considerar los clientes ASPIRACIONALES como uno de los principales segmentos objetivo, los cuales por necesidades, imposiciones sociales, o por gusto, adquieren productos lujosos, “...este segmento persigue principalmente el reconocimiento y la distinción a la hora de comprar...”³

1.2.1.3 Fortalezas y debilidades de sus productos frente a los productos de los competidores.

Las fortalezas principales de los productos se ubicarán en el diseño y la exclusividad y la calidad, En cuanto a la calidad y el precio, son requisitos fundamentales en cualquier producto en este tipo de manufactura, por lo que el diseño exclusivo, basado en las particularidades distintivas y únicas de la piel le dará una posición estratégica diferenciadora, teniendo en cuenta que los principales jugadores del mercado no tienen esa característica.

En las campañas de mercadeo de producto, activación de marca y demás acciones, para impulsar la compra, se destacará la **exclusividad de la materia prima** acompañada de un diseño innovador.

La debilidad principal es la preocupación creciente a nivel mundial por los temas ecológicos, y la aversión del mercado a consumir productos con algún tipo de **reparo ecológico o ambiental**, lo anterior fue verificado al aplicar las encuestas a los potenciales consumidores finales; Por esta razón **se hará énfasis que los zoo-criaderos contribuyen a la preservación de la especie**, por la obligación legal de liberar un número de animales criados, situación que se encuentran altamente vigilada por las autoridades ambientales

² “El segmento aspiracional está integrado por los que buscan el reconocimiento y la distinción a la hora de comprar, siendo sus marcas, entre otras, Gucci y Louis Vuitton. El segmento absoluto privilegia la tradición y la exclusividad por encima de la moda, por ejemplo eligiendo Hermes. El segmento accesible lo componen aquellas personas que buscan pertenencia, no sólo estatus, como observamos que ocurre con Burberry” (Rico, 2008)

³blog.guiasenior.com/.../2007/.../tres-perfiles-de-los-clientes-de-lujo.ht... -

1.2.1.4 Posibilidades de proteger exclusividad.

Se efectuará **registro de marca** ante la Súper Intendencia de Industria y Comercio, para de esta forma proteger nuestros avances publicitarios, se registrarán los diseños de los productos, el costo de registro de marca esta alrededor de ochocientos mil pesos (800.000) el cual será cubierto por los gastos de arranque del negocio.

2 CLIENTES

2.1 Análisis de clientes y compradores potenciales:

Se aplicaron 30 encuestas (Anexo 1) entre posibles compradores, los cuales fueron escogidos particularmente de estratos socio-culturales altos, la encuesta mostró una predisposición hacia consumir este tipo de artículos, sin embargo, cuando el encuestador hizo énfasis en el carácter legal del producto, mediante el mecanismo de la encuesta, y frente a la comparación de un producto equivalente en cuero tradicional, se mostró clara preferencia por los productos de esta piel. Para el cliente es importante la textura de la piel. El impacto del producto durante la encuesta es positivo y diferenciador por la textura.

Los consumidores que se mueven por artículos de lujo, buscan el lujo para sentirse parte de un grupo exclusivo; el honor de pertenecer al este grupo, aprecia características de producto como: Creatividad, diseño, exclusividad, Trayectoria de marca, que en el caso de este plan de empresa se construirá con el paso del tiempo. Los clientes buscan además que el producto que tenga un alto componente de trabajo manual en cada producto y que adquiera en canales de alto perfil como: boutiques exclusivas, recomendación de un amigo de su mismo grupos psicosocial y en especial centros comerciales de alto perfil en la ciudad, es de anotar que muchas de las boutiques exclusivas se ubican precisamente en centros comerciales.

De acuerdo al resultado de las encuestas, que este tipo de artículos son comprados para regalos en fechas especiales tales como cumpleaños, día del padre, día del amor y la amistad, navidad y otras celebraciones, lo que influencia el ciclo de venta del productos, una mínima cantidad (4%) utilizan artículos como billeteras y correas que sean adquiridos por ellos mismos. Cuando la adquisición

es para su propio uso, esta se hace por reposición siendo la frecuencia de compra entre una vez por año. Frente a la pregunta de si comprarían o no artículos de marroquinería (billeteras y correas) en pieles diferentes al cuero bovino, el 73% de los hombres y el 67% de las mujeres contestó afirmativamente. Ante la pregunta sobre a qué lugares acuden a adquirir este tipo de productos, el 93% de la población encuestada afirmó que lo hace en centros comerciales.

Basados en las encuestas se determinó que el precio final al público teniendo en cuenta productos similares, se encuentra alrededor de \$250.000 pesos por producto.

Los encuestados además de los resultados se mostraron impactados por la suavidad, textura de los productos y por el peso de los mismos, el cual es menor que al cuero tradicional.

2.2 Competencia

El mercado al que se desea apuntar, es el de la ciudad de Santiago de Cali, con el propósito de extenderlo a nivel nacional, teniendo como meta final el mercado de exportación, al que se llegará una vez se tenga un conocimiento profundo del mercado y del productos, de los proveedores y de las preferencias de los clientes. Existen marcas reconocidas a nivel mundial tales como Louis Vuitton, Montblanc, Santiago González, que se consiguen en tiendas exclusivas locales, sin embargo inicialmente la competencia se encuentra ubicada en la gama de productos manufacturados a partir de diferente tipo de piel como el cuero o materiales de sintéticos que imitan las pieles exóticas

La competencia en la ciudad de Cali está dada principalmente por Cueros Vélez con 7 tiendas propias, y Nalsani con sus productos 14 tiendas en la ciudad, ubicadas todas en sitios estratégicos y en los mejores centros comerciales (Chipichape, Jardín Plaza, Unicentro entre otros)

Adicionalmente hay que reconocer que existen un buen número de tiendas independientes, sin marca reconocida, que ofrecen excelentes productos a precios bajos dirigidos a otro sector del mercado.

2.2.1 Tamaño global y de mi mercado.

La creación de esta empresa se hará en un principio en la Ciudad de Cali, con una población que se estima según el DANE⁴(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL, 2008) en 2.269.532 habitantes, de los cuales 1.085.288 son hombres y 1.184.244 son mujeres, nuestro target esta dado en hombres y mujeres en edades de los 20 a los 50 años, en este rango de edad existen 1.038.462 personas de las cuales 540.869 son mujeres y 497.593 son hombres; como nuestros productos están diseñados para personas con alto poder de compra, el tamaño de la clientela se reduce por estratos a 5 y 6 con el 7,61% y el alto 1,10% respectivamente, lo que nos da un tamaño de 8.71% de la población objetivo, lo que arroja un total de 90.450 personas distribuidas en 47.109 mujeres y 43.341 hombres.

De acuerdo a las encuestas realizadas, a una muestra de 30 personas calculada de acuerdo al tamaño del mercado⁵de este segmento (15 hombres y 15 mujeres), el 73% de los hombres de estrato alto compraría productos en pieles exóticas y el 21% de estratos medio alto lo haría; por otro lado el 67% de las mujeres de estrato alto y el 20% de estrato medio alto efectuaría compra, con lo cual el tamaño de nuestro mercado en la ciudad de Cali, y guardando las proporciones, se reduce a 12.022 hombres y 12.188 mujeres, para un total de 24.211 clientes dispuestos a efectuar por lo menos una compra anual.

⁴<http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/ProyeccionesPoblacionAreasColValleCali2005-2011.pdf>

⁵(Mark L. Berenson, 2006)

Tabla 1 : Tamaño del Mercado

TAMAÑO DEL MERCADO		
Población Total Cali	2.269.532	
	Hombres	Mujeres
	1.085.288	1.184.244
Rango de edad 20- 50 años	497.593	540.869
Nivel socioeconómico Alto	1,10%	
Población nivel alto	5.474	5.950
Compraría productos	73%	67%
Persona N. Alto que compraría	3.994	3.956
Nivel socioeconómico Medio Alto	7,61%	
Población medio alto	37.867	41.160
Compraría productos	21%	20%
Persona medio -alto compraría	8.028	8.232
Subtotal por género	12.022	12.188
Total tamaño mercado Cali personas	24.211	
Veces de compras al año	1	
Total tamaño Cali en unidades	24.211	

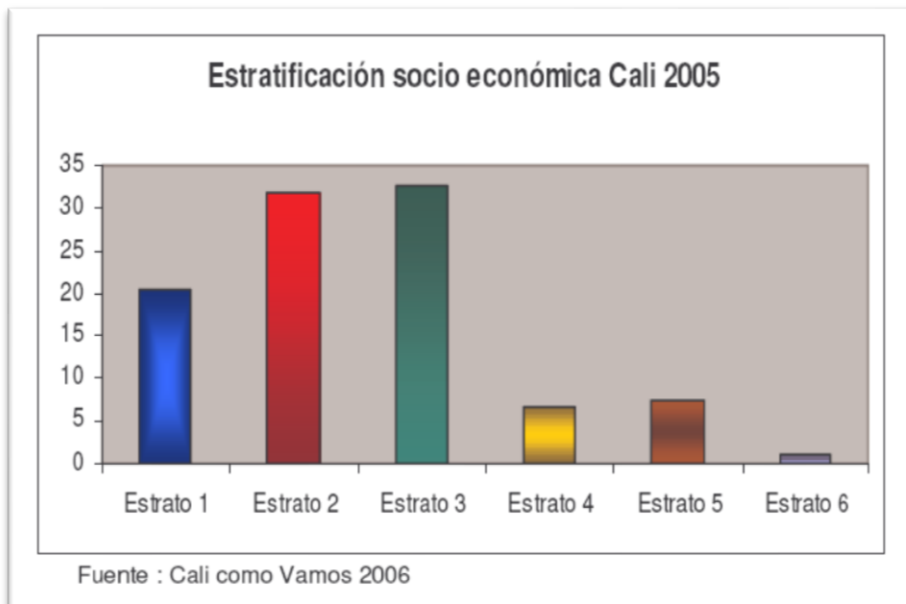


Ilustración 3: Estratificación Socio Económica de Cali

Basados en experiencias anteriores en el mercado, tales como MALUI ExoticLeatherHandbags, que inició operaciones en el año 2008 y que en la

actualidad tiene presencia en internet por medio de página web y redes sociales como Facebook, actualmente tiene una participación en mercado de pieles exóticas de alrededor de 2% (tomando como base el tamaño de mercado calculado para este plan de empresa) en su cuarto año de operaciones, nuestro objetivo es llegar al 5,12%% en el primer año de operaciones, el objetivo está basado en entrevistas realizadas en los puntos de ventas boutiques de la ciudad de Cali, a partir de las cuales se elaboró un plan de ventas y el tamaño del mercado real en el primer año de operaciones.

El plan de empresa presentado tiene por objetivo llegar a los clientes meta durante el primer año, porcentaje que se extrae del tamaño de la población con nivel socioeconómico alto que son tan solo el 1,1% del total de la población, se asume que serán éstos los principales consumidores de nuestros productos, y de los cuales se espera que efectúen al menos una compra por año, posteriormente incrementar el cubrimiento al 9,22% durante el 2do año sustentado en que en esta etapa podría continuarse con el impulso inicial, para llegar por lo menos al 15% durante el tercer año, (estas cifras están basadas en las experiencias empresariales previas de los autores en el campo de la marroquinería del cuero)lo que nos arrojaría un total de clientes para el primer año de al menos 1239 clientes, de 2232 para el segundo año y de 3565 clientes para el tercer año, los autores consideran que con la infraestructura pensada y los recursos iniciales, difícilmente se podría aspirar a un mercado mayor, considerando que en el mercado existen productos sustitutos de marcas reconocidas, sin embargo podría pensarse que los porcentajes de penetración podrían variar una vez se tenga un mejor conocimiento del mercado.

2.3 Plan de mercadeo

2.3.1 Estrategia de precio

A partir de las encuestas aplicadas a los clientes potenciales, se tienen dos características importantes que los clientes identifican como diferenciadores, la piel y el diseño. Nuestra empresa entonces introducirá un producto diferenciado y de lujo el cual está asociado a la plaza y a un líder de opinión. Teniendo en cuenta esto, se utilizará una estrategia de introducción de un producto de primera gama a precio alto.

La estrategia de precio será de Benchmarking, no estará basado en los costos de fabricación, sino en la escala de precios de productos similares en el mercado. En cuanto que la estrategia de precios, no solo hace referencia al precio de introducción sino también durante el ciclo de vida del producto, este también estará marcado por fijación de precios según precios de la competencia.

Tabla 2 : Comparativo precios de mercado

Marca	Precio	Color	Material
Vélez	\$120.000	Beige	Cuero tradicional
Montblanc	\$310.000	Negro	Cuero tradicional
FOSSIL	\$220.000	Beige	Cuero tradicional

De las encuestas de mercado se puede concluir que el segmento se encuentra en el estrato alto al cual está dirigido nuestro producto, está dispuesto a pagar entre doscientos cincuenta y trescientos mil pesos por la billetera de hombre, el mismo rango de precios aplica para la correa. Para llegar a estos segmentos del mercado se utilizarán puntos de ventas como boutiques ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad.

2.3.2 Estrategia de ventas

Los clientes iniciales de nuestro producto se pueden clasificar en dos grupos: amigos y conocidos que demuestren intención de compra y el voz a voz que la venta directa genera; el otro grupo, que se constituye, en nuestros clientes que recibirán el mayor esfuerzo de ventas son boutiques de los principales centros comerciales con los cuales hemos establecido contacto presencial y han manifestado su interés en recibir y exhibir el producto bajo la modalidad de consignación, estos centros son: Chipichape, Centenario, Unicentro y el sector comercial de ciudad Jardín.

Nuestros productos se caracterizan por su alta calidad y una materia prima distintiva, además de garantía de cambio frente a cualquier defecto de fabricación. Se enfatizará en que la compra de nuestro producto garantiza la protección de la especie en cuanto que nuestro producto es certificado y avalado por el medio ambiente lo que obliga a que el 5% de los animales nacidos en zoo criaderos sean llevados a su hábitat natural.

El cubrimiento geográfico del plan de empresa estará dado para la ciudad de Santiago de Cali, ciudad que servirá para conocer, comprobar y profundizar el conocimiento de la empresa en este tipo de mercado y de producto. Dependiendo de los resultados en la ejecución de este proyecto se hará una extensión de cubrimiento nacional e internacional.

El personal de las boutiques que reciban el producto, recibirá entrenamiento para este tipo de productos, este entrenamiento será impartido por el gerente de ventas de la empresa.

Teniendo en cuenta que el material de las carteras, correas y accesorios, es el principal diferenciador de los productos. Inicialmente se presentará el producto, a las tiendas que han manifestado el interés en comercializarlos, además de la asistencia a ferias y exposiciones que se presenten en la ciudad, promovidas por la Cámara de Comercio, tal como exposiciones de micro y pequeños empresario

como Vallempresas y Exponegocios, en las versiones del año 2012 y de moda de ser posible en el Cali Exposhow, así como también ferias de cuero que se realicen en la Ciudad, los costos de asistir a estos eventos se encuentran previstos dentro del valor a invertir en publicidad que se presume en el 5% del valor de la venta, buscando acercar a mayoristas potenciales que puedan comercializar el producto. Explorando también contacto directo con el usuario final selectivamente por medio de amigos y conocidos se ofrecerá el producto. Generando voz a voz.

En la VI Exhibición Internacional del Cuero e Insumos Maquinaria y Tecnología realizada en la ciudad de Bogotá durante el mes de Julio de 2011, los gurús del tema en Colombia señalaron tendencias para el año 2012, se tendrá como temática de animales (Animal Print), y esta tendencia ayudará positivamente al lanzamiento de la marca de los productos a que hace referencia este documento.

2.3.3 Estrategia de promoción

Se establecerán catálogos por colección y temporada, para entregar a nuestros distribuidores y vendedores, diseñados por el gerente y el vendedor, de bajo costo (cincuenta mil pesos la unidad) y fácil distribución, estos catálogos deben ser actualizados al menos tres veces al año. Se tendrá además una página de internet y catálogos virtuales con un costo anual aproximado de 1.3 millones de pesos.

Haciendo un análisis de los dos canales en los cuales se van a comercializar nuestros productos: Venta directa usando el voz a voz como principal herramienta viral de promoción, en este sentido y analizando el comportamiento de la empresa MAJO, propiedad de uno de los socios de este plan empresa, podremos impulsar la compra a razón de 3 productos por mes, adicionales al demanda natural del mercado.

En cuanto a las boutiques y para impulsar también la venta, se hará un descuento del 15% por la compra de los dos productos, correa más billetera lo que creemos generará una compra adicional más por mes por punto de venta.

El uso de los dos canales simultáneamente y por poder presentarse el estar compitiendo con nuestros clientes, debe manejarse cuidadosamente para no afectar la venta de boutiques.

2.3.3.1 Estrategia de marca

El nombre de la marca es **STATO** palabra italiana que significa estatus, estado, con lo queremos significar con esta marca dos cosas, el primero el deseo de reflejar exclusividad, buen gusto y alto estatus socioeconómico e Italia país que está asociado al diseño y tiene una alta reputación en el mundo de la moda.

Como eslogan de la marca se ha escogido “**Porque lo mereces, por conservación**”. La primera parte del eslogan intenta la conexión con el ego personal, y la segunda la conexión de preservar las especies amenazadas, gracias a nuestra garantía de adquirir pieles de zoo-criaderos.

En el reverso de la **etiqueta del producto**, llevará la siguiente frase, la referencia y el color de la piel, además el siguiente texto “*Al adquirir este producto usted contribuye al programa mundial de repoblación de la especie Caimán Crocodilus Fuscus, con la supervisión del ministerio del medio ambiente de Colombia y de la convención internacional del comercio de especies de fauna y flora en extinción, donde devolvemos a la fauna silvestre el 5% de los animales sacrificados*”



Ilustración 4 : Logotipo de la marca STATO

2.3.4 Estrategia de distribución

Se iniciaron contactos con boutiques exclusivas tales como Pilar Valdez, Q.Shoes, Pilatos, Mondo Tuo así como también se tiene contacto con la sala de exhibición en el Hotel Torre de Cali y el Hotel Sheraton entre otros, buscando bajo la modalidad de consignación, estas boutiques están ubicadas en centros comerciales de estratos altos y en puntos de ventas exclusivos como hoteles y aeropuertos, apuntándole al mercado viajero y ejecutivo con alto poder adquisitivo. La estrategia de distribución inicialmente será de push es decir selectivamente por medio de amigos y conocidos estimular la demanda del producto.

Inicialmente el canal de marketing de distribución será productor, mayorista, detallista y consumidor. En el cual STATO será el mayorista, conforme al desarrollo del negocio y la formación de la empresa STATO pasará a ser

fabricante y el canal se reducirá en número de niveles e intermediarios para consumidor, migrando a un canal de Productor, detallista y consumidor final.

2.3.5 Políticas de servicio

Siendo que la calidad en productos Premium debe estar garantizada, en el evento de reclamaciones por defectos de fabricación se ofrecerá el cambio de producto por uno totalmente nuevo, este tipo de devoluciones es poco frecuente por cuanto los productos no son sometidos a usos extremos, cualquier otro cambio por defecto de fabricación, **tendrá garantía igual del maquilador**. El porcentaje estimado de devoluciones, teniendo en cuenta los controles de calidad en este tipo de productos es de alrededor **0.1%** con un costo de COP127.000 (Producto más flete).

2.3.6 Planes de contingencia

En el evento que las ventas en el canal de boutiques no estén conforme a lo proyectado, se recurrirá a alternativas tales como hacer mayor énfasis en el canal de venta directa, implementar ventas por internet, usar las redes sociales para dar a conocer más el producto y en última instancia buscar ventas en otros mercados. Si las ventas de nuestros productos sobrepasan nuestras estimaciones iniciales, y llegado caso de tener escasez de pieles de cocodrilo, se pasará a producir en otros tipos de pieles tales como pitón, avestruz las cuales son de costo y características similares.

Existe poca probabilidad de que nuestros maquiladores salgan al mercado a competir directamente con nosotros pues al analizar detalladamente la estructura de estas empresas, la piel de cocodrilo es solo una pequeña parte de su línea de negocio, y no desean explorar el campo de la comercialización.

2.3.7 Plan de ventas.

El **ciclo de ventas** se encuentra influenciado **por temporadas especiales**, por ejemplo por tratarse de productos inicialmente para hombres, el día del padre en el mes de **junio**, y navidad en el **mes de diciembre, el día del amor y la amistad en el mes de septiembre**, ofrecerán los puntos de ventas más altos, los meses fríos en celebraciones, serian los de menores ventas como enero y febrero, donde se ubicaran los valles de las ventas.

Se adjunta Plan de Ventas donde constan las unidades, precios y totales de acuerdo a lo manifestado en el tamaño del mercado objetivo, por 3 años, el primero de penetración y conocimiento del mercado, el segundo año de profundización en el mercado y el tercero de consolidación.

Tabla 3 : Plan de Ventas en unidades consolidado

Plan de Ventas en unidades 1er año Consolidado				
		Billeteras	Cinturones	Total
noviembre	Mes 1	31	31	62
diciembre	Mes 2	36	36	72
enero	Mes 3	31	31	62
febrero	Mes 4	36	36	72
marzo	Mes 5	41	41	82
abril	Mes 6	46	46	92
mayo	Mes 7	51	51	102
junio	Mes 8	56	61	117
julio	Mes 9	66	71	137
agosto	Mes 10	66	71	137
septiembre	Mes 11	71	81	152
octubre	Mes 12	71	81	152
	Total 1er año	602	637	1239

Plan de Ventas en unidades 2do año Consolidado				
	Total 2do año	1023	1209	2232

Plan de Ventas en unidades 3er año consolidado				
	Total 3er año	1632	1,933	3565

Tabla 4 : Plan de crecimiento

PLAN DE CRECIMIENTO		
TAMAÑO MERCADO	100%	24,211
1ER AÑO	5.12%	1,239
2DO AÑO	9.22%	2,232
3ER AÑO	14.72%	3,565

El tamaño del mercado se establece para este proyecto en 24.211 clientes potenciales, dispuestos a adquirir al menos un producto al año, con lo cual el proyecto pretende penetrar el mercado año tras año, para el primer año el 5,12%, luego aumentar al 9.22% para llegar como mínimo al 14.72% a partir del tercer año siempre manejando un perfil exclusividad.

Mediante la encuesta realizada se obtuvo que el **precio** con el cual los clientes **estarían dispuestos** a compra los artículos que se ofrecerán, esté en el rango entre **\$250.000 y \$300.000**, por lo tanto con esta información se realiza el siguiente análisis. Sí el precio objetivo es de **\$250.000** pesos más impuesto, el que sería el **precio que pagaría un consumidor final, este no representa el ingreso de la compañía**, por cuanto el valor final involucra el margen que desea el canal obtener, el cual según el estudio previo se ubica en promedio en el **30%**, **lo que nos arroja un precio de venta al canal entre 160.000 y 175.000**; así las cosas si el **costo del producto** está dado por el proveedor, que para el caso es de **\$117.000**, nos da como margen máximo en el proyecto del 30%.

Tabla 5: Costo de Productos

Tasa de cambio	\$ 1.800,00 Pesos / Dollar							
	COSTO					PRECIO VENTA		IVA
ITEM	Us\$	\$	MARGEN	PRECIO CANAL	MARGEN CANAL	\$ COL	Us\$	
BILLETERA	65	117.000	30%	\$ 167.143	30%	\$ 238.776	\$ 133	16%
CORREA	65	117.000	30%	\$ 167.143	30%	\$ 238.776	\$ 133	16%

Costo de producto obtenido a través de cotizaciones recibidas a raíz de la visita realizada a las instalaciones del futuro proveedor en la ciudad de Bogotá.

La venta en pesos se proyecta con el **precio de venta al canal**, por cuanto éstos serán los ingresos de la compañía, considerando las cantidades mes a mes señaladas en el Plan de Ventas en unidades indicado en la tabla 3.

Tabla 6: Plan de Ventas en Pesos tres primeros años

Plan de Ventas en Pesos 1er año consolidado			
	Billeteras	Cinturones	Total
Mes 1	5,195,755	5,195,755	10,391,510
Mes 2	6,031,469	6,031,469	12,062,939
Mes 3	5,195,755	5,195,755	10,391,510
Mes 4	6,031,469	6,031,469	12,062,939
Mes 5	6,867,184	6,867,184	13,734,367
Mes 6	7,702,898	7,702,898	15,405,796
Mes 7	8,538,612	8,538,612	17,077,224
Mes 8	9,374,327	10,210,041	19,584,367
Mes 9	11,045,755	11,881,469	22,927,224
Mes 10	11,045,755	11,881,469	22,927,224
Mes 11	11,881,469	13,552,898	25,434,367
Mes 12	11,881,469	13,552,898	25,434,367
Total 1er año	100,791,918	106,641,918	207,433,837

Plan de Ventas en Pesos 2do año consolidado			
	Billeteras	Cinturones	Total
Total	171,416,939	202,505,510	373,922,449

Plan de Ventas en Pesos 3er año Consolidado			
	Billeteras	Cinturones	Total
Total	273,464,816	323,774,816	597,239,633

3 ANÁLISIS TÉCNICO:

3.1 Análisis del producto

3.1.1 Esquema de producción

Después de analizar toda la gama de productos de marroquinería, tales como bolsos de dama, carteras, cinturones, hemos encontrado que por precio de venta, la facilidad de distribución y acceso al mercado local,

Sin perder de vista el Internacional, los dos productos que se van a comercializar en la primera fase serán correas y billeteras masculinas; por esta razón las especificaciones a que hará referencia el presente plan empresa están referidos únicamente hacia estos dos productos:

Este plan de empresa contempla la fase de producción por maquila, por lo que en el análisis técnico se considerara esta forma de producción como la más viable.

Los maquiladores requieren para su inicio de producción una orden de compra y un diseño con el cual trabajar, este diseño puede ser en forma de bosquejo, un dummy de otro material (Fommy o Cartulina), en el cual se especifique color, tipo de piel a utilizar, acabado deseado de la piel y cantidad a producir. Los proveedores de piel, después de dos pruebas de fabricación y la verificación de calidad del tratamiento, son los escogidos para producir nuestros productos en la modalidad de maquila, además con ellos se tiene la ventaja de su conocimiento en el manejo de la piel desde el principio hasta el producto terminado.

3.1.2 Proceso de producción: maquila

Los productos terminados, serán suministrados por proveedores ubicados en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla.

Los tiempos de entrega del producto terminado una vez recibida las especificaciones de fabricación es de 45 días.

3.1.3 Diagrama básico de flujo: maquila.

El proceso de producción por parte del maquilador en un flujo grama es el siguiente:

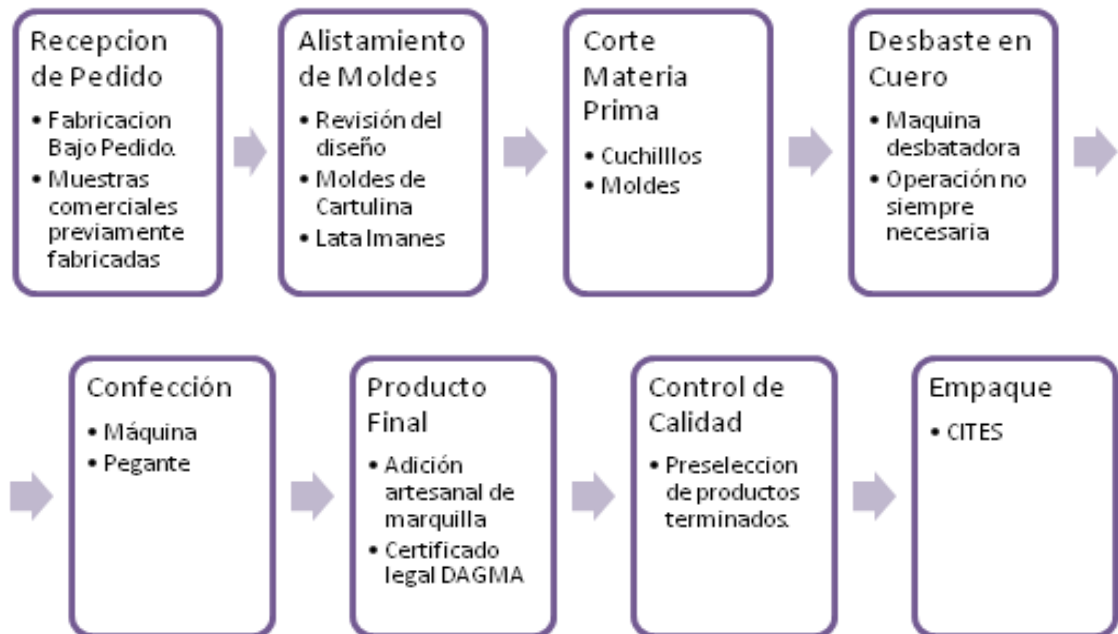


Ilustración 5: Flujograma de Proceso Maquila

La compañía estará involucrada directamente en el proceso de maquila en dos etapas en particular, en la adición artesanal de la marquilla la cual será también de piel de cocodrilo y en el control de calidad donde se preseleccionarán los

productos terminados los cuales deben tener cero defectos, teniendo en cuenta el mercado donde sirven.

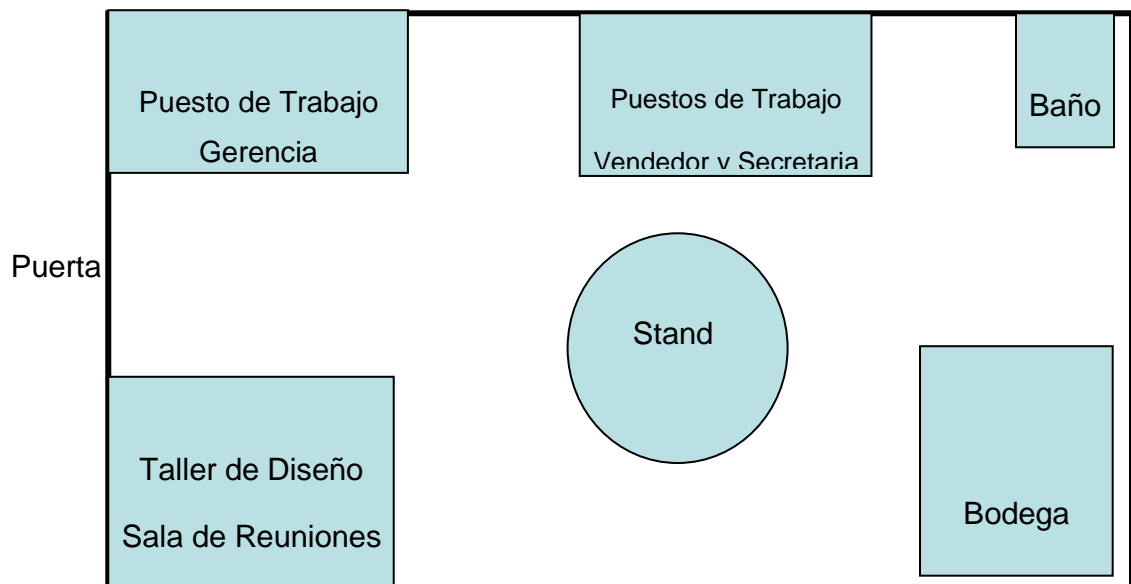
3.2 Facilidades

3.2.1 Localización de la oficina

Por ubicación y costo, la oficina estará ubicada en el Edificio La Torre de Cali, estas oficinas cuentan con todos los servicios para funcionar, tales como: Acceso a Internet, telefonía fija, servicio de Fax, etc.

La oficina escogida tiene alrededor de 40 metros cuadrados, espacio suficiente para tres puestos de trabajo, un espacio para exposición de productos y un espacio para el diseño de productos.

Ilustración 6: Oficina de Exhibición Venta Directa



3.2.2 Distribución de espacios.

En cuanto a que el diseño y la innovación en el producto son piezas claves para el éxito de este plan de empresa, y que se plantea también la distribución directa, se vuelve importante tener un local ubicado estratégicamente, cerca de los clientes y con suficiente flujo de personas que permitan generar venta, se ha escogido el hotel torre de Cali como punto de atención por posición estratégica frente a diseñadores, clientes, proveedores y maquilas.

3.2.3 Impacto ambiental

- Flujograma Proceso de Producción de manufacturas de cuero

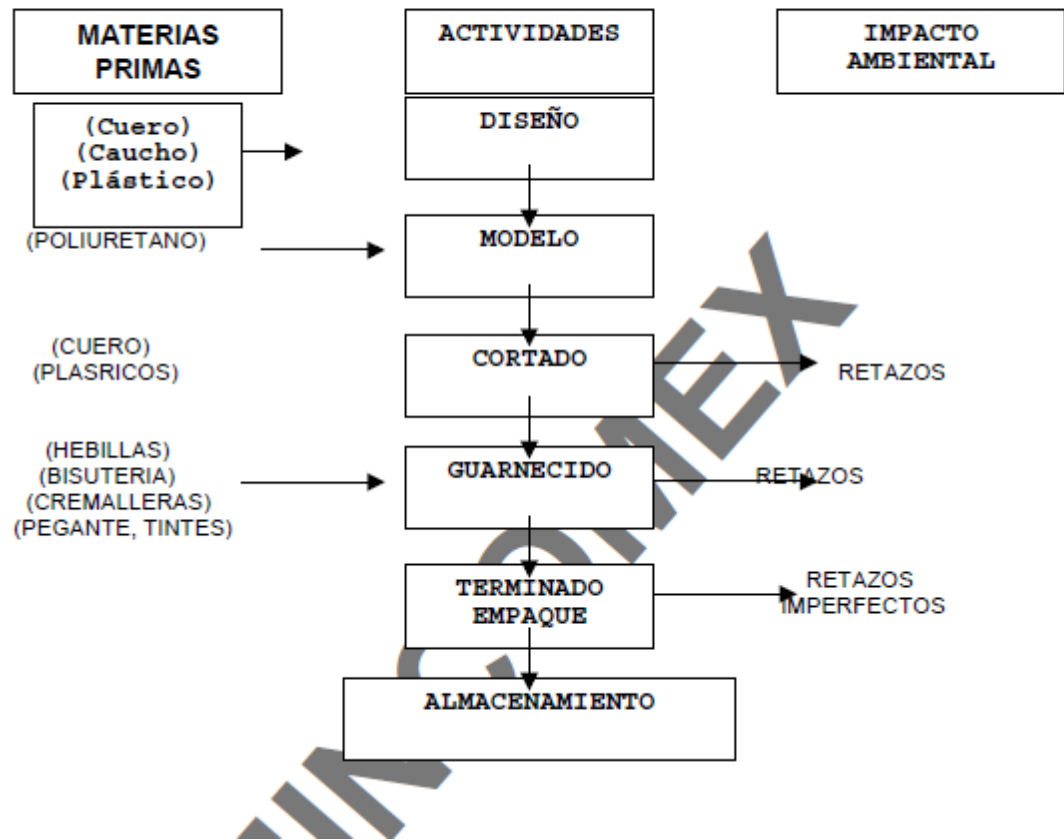


Ilustración 7: Flujo grama de Producción manufacturas de Cuero

Según la ilustración flujo grama con impacto ambiental, ilustración 7⁶, el principal impacto ambiental de la manufactura del cuero radica en los retazos, los cuales en su primera etapa serán dispuestos por el maquilador. Estos retazos serán utilizados para imprimir la marca del producto en ellos y así identificar cada producto, buscando generar recordación de marca. Con posterioridad estos

⁶Estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo, “Los Retos de la Cadena del Cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI”...

retazos serán utilizados para la posible fabricación de otros artículos, en un comienzo la cantidad de retazos es mínima debido a que los dos productos iniciales fueron escogidos por presentar una baja generación de desperdicios.

4 ANALISIS ADMINISTRATIVO.

La empresa STATO se creará jurídicamente mediante la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, cuyos socios son Raúl Alzate y José Luis Aragón quienes participaran de las utilidades con un 50% cada uno, sin embargo de cara a la ley 1258, la estructura de decisión será de 60% para Raúl Alzate y de 40% para José Luis Aragón. La estructura salarial ha sido determinada de acuerdo a la capacidad económica inicial como se puede observar en la tabla 9.y José Luis Aragón con participaciones iguales del 50%.

Inicialmente la empresa cuenta con los autores, el primero ingeniero mecánico estudiante de MBA con énfasis en estrategia y el segundo Contador Público estudiante MBA con énfasis en finanzas corporativas respectivamente, esta diferencia de conocimiento y de pensamiento, se convierte en una fortaleza en la planeación y ejecución de actividades.

La empresa definirá un gerente y representante legal que se encarga entre otras a garantizar el cumplimiento de las normas vigentes, será quien de manera formal represente a la sociedad ante terceros.

1. El **Gerente General**, quien tendrá la **visión del negocio, ejecutará la planeación** definirá la estrategia para que la empresa rápidamente se expanda por todo el País y el exterior. Para poder transformarla en una empresa de mayor facturación, tendrá además deberes como gerente de ventas y vendedor, jefe de compras, y tesorero pagador.
2. Un **vendedor idóneo** que será la persona encargada de apoyar la **ejecución de los planes de ventas** que se diseñen, será contratado mediante contrato a

término fijo y gozará de un salario básico más comisiones por presupuesto de ventas.

3. Una **secretaria** que tendrá **labores administrativas** y de **auxiliar de contabilidad**, adicionalmente se le capacitará para que ejerza labores de Tele mercadeo.
4. Las labores contables y financieras estarán a cargo del socio contador, por el tiempo necesario hasta tanto la compañía pueda sufragar los costos de otro profesional independiente, persona idónea para la **planeación financiera** de la compañía.

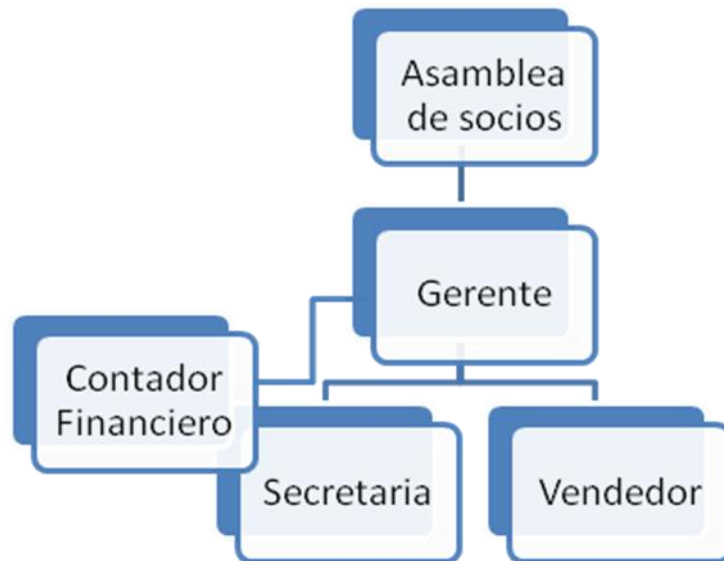


Ilustración 8: Organigrama Empresarial

5 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.

La ejecución de lo planteado en el presente proyecto de generación de empresa, requerirá del cumplimiento de diferentes normas legales, de tipo comercial (Código de Comercio), de tipo ambiental, (Leyes, decretos y resoluciones) del Ministerio del Ambiente, Legislación tributaria y legislación laboral.

Por tratarse de un proyecto conjunto, que involucra como fundadores a más de una persona, se requerirá la **constitución de una sociedad**, que para este caso específico se formará una **Sociedad Anónima Simplificada** regulada por la del 5 de diciembre de 2008, y con los beneficios de la Ley 1429 de 2010 y el decreto 4910 de 2011, este tipo de personas jurídicas se constituyen fácilmente con documento privado o escritura pública y permite crear mecanismos que facilitan la toma de decisiones.

Una vez constituida la sociedad mediante documento privado, **con los estatutos de la sociedad**, el cual no tiene costo, se procederá a su **registro en la Cámara de Comercio**, cuyos costos han sido contemplados en el presupuesto de arranque, para que simultáneamente proceda con el registro para el cumplimiento de las **responsabilidades tributarias**, ante Hacienda Municipal frente al impuesto de Industria y Comercio y la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) en lo que corresponde a los Impuestos de Renta, IVA, y las retenciones en la fuente.

Asignados el NIT (número de identificación Tributaria) y definido el Representante legal de la sociedad, se procederá a solicitar la **autorización ante el DAGMA** (Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente) para la fabricación y comercialización de artículos fabricados con pieles de animales amenazados, y específicamente en piel de Cocodrilo, ya que la comercialización y fabricación de

estos elementos se encuentran restringidos por la Ley 84 de 1989, Artículo 33: Sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos pertinentes al Título VIII, Capítulo II del Código Penal, *el comercio de animales silvestres solo se permitirá cuando los ejemplares sean obtenidos de zoo criaderos establecidos mediante autorización del Inderena, el cual reglamentará la forma como debe realizarse dicho comercio, conforme a lo dispuesto en el decreto 1608 de 1978.*

6 ANALISIS ECONOMICO

6.1 Inversión en capital de trabajo.

Los recursos mínimos iniciales en capital de trabajo se estimó en poco más de 67 millones de pesos, que serán invertidos en la dotación de muebles para la oficina, en los gastos de constitución e inscripción de la sociedad y en registro de marca, en la adquisición de inventarios iniciales y el capital para pago de gastos y costos operacionales del primer año, tal y como se señala en la tabla 7.

Tabla 7: Capital de arranque

TOTAL CAPITAL DE ARRANQUE REQUERIDO	
Dotacion oficina	11.600.000
Gastos preoperativos	4.827.000
Inventarios iniciales	16.848.000
Capital de trabajo 1er año	34.349.991
Total capital inicial mínimo requerido	67.624.991

6.2 Presupuesto de otros gastos.

Los costos fijos (ver tabla 8) sin nomina se estiman en \$6.539.240 pesos que provienen de pago de arrendamientos local oficina por \$1.000.000, servicios públicos y papelería por \$500.000 y \$300.000 respectivamente, teléfono por \$300.000 y renovación de registro mercantil por \$41.667, depreciación estimada mensual en \$193.333, aunque esta última no corresponde a pagos efectivos; podría pensarse que el uso del local podría en sus inicios ahorrarse usando cualquier espacio que los socios faciliten pero el proyecto tarde que temprano requerirá su propio espacio.

Tabla 8: Presupuesto otros gastos.

Local u oficina		\$ 1.000.000
Renovaciones registro mercantil		\$ 41.667
Servicios publicos		\$ 500.000
Papeleria y varios		\$ 300.000
Telefono		\$ 300.000
Depreciacion Muebles y equipos		\$ 193.333
Total costos fijos		6.539.240

6.3 Costos de nomina

Tabla 9: Nomina Mensual Primer Año

Nomina mensual primer año			
Personal en etapa 1	Salario	Prestaciones y Seguridad Social	Total
Gerente Vendedor	1,000,000	520,000	1,520,000
Vendedor	800,000	416,000	1,216,000
Secretaria mercaderista	637,000	331,240	968,240
Contador	500,000	-	500,000
Total Nomina y honorarios			4,204,240

Considerando los **requerimientos administrativos** y de ventas y el nivel de personal que se requiere para el desarrollo inicial del proyecto, y detectando que los requerimientos de personal señalan que son necesarias como **mínimo 4 personas** y de acuerdo a los montos mínimos de salarios u honorarios asignados se cuantifica el valor de la nomina mensual así: (ver tabla 9).

No se puede olvidar que las comisiones constituyen un mayor valor de salarios y así mismo incrementa el costo de las prestaciones sociales y la seguridad social, esta consideración será incluida en la proyección de los estados de resultados.

De acuerdo al personal necesario se estima que los muebles de oficina mínimos requeridos son (ver tabla 10):

Tabla 10: Inversión en muebles

INVERSION EN MUEBLES			
Dotación de oficina			
Descripcion	Cantidad	Precio unidad	Subtotal
Escritorio Gerencia	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Escritorio Vendedor	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Escritorio secretaria	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Silla gerente	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Silla Vendedor	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Silla secretaria	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Archivador	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Sillas visitantes	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Computadores	3	\$ 1.666.667	\$ 5.000.000
Decoraciones oficina	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Elementos de oficina	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Papeleria y varios	1	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL			\$ 11.600.000

6.4 Gastos de arranque:

Los gastos iniciales necesarios son: El registro en cámara de comercio de la sociedad y el establecimiento de comercio por \$500.000, efectuar consulta y posterior registro de la marca por la suma de \$827.000, Costo por viaje de exploración en búsqueda de proveedores por \$.1000.000, el costo de adecuar la oficina, tal como instalación de redes de datos y teléfonos, se estima en \$1.000.000, y el costo del diseño de empaque innovador por \$2.000.000. (Ver tabla 11)

Tabla 11: Gastos pre operativos

GASTOS PREOPERATIVOS	
Registro Camara de Comercio	\$ 500.000
Consulta marcaría	\$ 27.000
Solicitud de registro de marca	\$ 800.000
Viaje exploracion proveedores	\$ 1.000.000
Adecuaciones oficina	\$ 1.000.000
Diseño empaque	\$ 2.000.000
Total preoperativos	\$ 4.827.000

6.5 Inventarios iniciales de mercancía:

Con el objetivo poder mostrar y entregar cuando a si lo requieran algunos clientes (Canales) es necesario un inventario mínimo, los cuales tienen dos categorías, inventarios en bodega e inventarios con terceros (ver tabla 12).

Tabla 12: Compra de Inventarios

Inventarios iniciales y muestras			
Descripcion	Cantidad	Precio unidad	Subtotal
Billeteras	72	\$ 117,000	\$ 8,424,000
Correas	72	\$ 117,000	\$ 8,424,000
TOTAL			\$ 16,848,000

INVENTARIOS REQUERIDOS PARA ENTREGAR EN CONSIGNACION	
Boutiques Interesadas	16
Boutiques descartadas	8
Boutiques seleccionadas	8
Billeteras en consignacion por tienda	4
Número de Billeteras a entregar	32
Correas en consignación	4
Número de correas a entregar	32

De acuerdo a investigaciones preliminares y a entrevistar de administradores de boutiques, una vez presentados los productos que se pretenden comercializar con este proyecto, se encuentra que el 50% de las Boutiques seleccionadas de un total de 16 mostraron interés en comercializar este tipo de mercancías mediante la modalidad de consignación para lo cual manifestaron que como mínimo debiera dejarse en consignación un producto por referencia y color (2 referencias y dos colores).

6.6 Presupuestos de ventas costos y gastos:

Tal y como se proyectó en el Plan de ventas, en unidades y en pesos estas serían de: (ver tabla 13)

Tabla 13: Presupuesto de Ventas

Presupuesto de ventas (precios constantes)			
	año 1	año 2	año 3
Unidades	1,239	2,232	3,565
Precio promedio unidad	167,420	167,528	167,529
Ventas en pesos	207,433,837	373,922,449	597,239,633

Los costos de ventas están directamente relacionados con el volumen de éstas, incluye el costo de la mercancía, la comisión del 5% sobre las ventas, el costo del empaque, el monto para publicidad, y el impuesto municipal que si bien no es un costo directo si se calcula proporcionalmente al ingreso.

Tabla 14: Presupuesto de costo de ventas

Presupuesto de costos de ventas (precios constantes)			
	año 1	año 2	año 3
Unidades	1.239	2.232	3.565
Costo por Unidad	117.000	117.000	117.000
Costo mcia vendida	144.963.000	261.144.000	417.105.000
Costo del empaque	2.478.000	4.464.000	7.130.000
Comision (5% sobre venta)	6.223.015	11.217.673	17.917.189
Publicidad	10.371.692	18.696.122	29.861.982
Impuesto municipal	1.597.241	2.879.203	4.598.745
Costo total en pesos	165.632.947	298.400.999	476.612.916
% Margen de contribución	20%	20%	20%

Los gastos de administración considerados incluyen nomina, arrendamientos, gastos legales (renovación de cámara y comercio), servicios públicos, amortización de gastos de arranque amortizados en 5 años, y depreciaciones estimadas en 5 años.

Tabla 15: Presupuesto de gastos administrativos y ventas

Presupuesto de gastos administrativos y ventas			
	año 1	año 2	año 3
Nomina y honorarios	50.450.880	52.973.424	55.622.095
Arrendamientos	12.000.000	12.600.000	13.230.000
Servicios Publicos	9.600.000	10.080.000	10.584.000
Legales	500.000	525.000	551.250
Papeleria y varios	3.600.000	3.780.000	3.969.000
Depreciaciones y amortizaciones	3.285.400	3.285.400	3.285.400
Gastos adtivos y ventas	79.436.280	83.243.824	87.241.745

Los gastos de administración se ven incrementados por los reajustes salariales necesarios para conservar a los empleados y evitar rotación del personal, por cuanto son las personas esenciales en el buen desarrollo del proyecto.

6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO:

El punto de equilibrio operacional para los primeros 3 años, se puede establecer analizando los costos fijos (ver tabla 15), y el margen de contribución operacional (ver tabla 14), que se ha estimado en el 20%, nos arroja como punto de equilibrio operacional en pesos de \$394.196.694, \$ 412.157.532.y \$431.946.000, por los primeros tres años respectivamente. (Ver tabla 16)

Tabla 16: Punto de Equilibrio Operacional

	año 1	año 2	año 3
Punto de equilibrio en ventas	394.196.694	412.157.532	431.946.000
Punto de equilibrio en unidades	2.355	2.460	2.578

6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO

Tabla 17: Punto de equilibrio económico

Nombre	Valor original	Valor final
VENTAS	207.433,84	398.567,31
VENTAS	373.922,45	412.157,53
VENTAS	597.239,63	431.946,00
VENTAS	621.129,22	449.223,84
VENTAS	645.974,39	467.192,79
VENTAS	671.813,36	534.113,57
VENTAS	698.685,90	579.568,42
VENTAS	726.633,33	623.590,54
VENTAS	755.698,67	666.561,30
VENTAS	785.926,61	708.818,17
Valor presente neto	\$ 33.872	\$ 0

Para encontrar el punto de equilibrio económico, donde el VPN es 0, es necesario que las ventas iniciales proyectadas (valor original) se ajusten a las nuevas ventas (valor final) conservando la misma estructura de costos.

7 ANÁLISIS FINANCIERO.

7.1 Flujo de caja.

Tabla 18: Flujo de Caja operacional (en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	0	\$ 50.000	\$ 10.848	\$ 9.081	\$ 50.957	\$ 86.508
Recaudo Cartera		\$ 172.862	\$ 361.754	\$ 594.210	\$ 619.138	\$ 643.904
Pago Inventarios y otros costos		(\$ 179.436)	(\$ 297.032)	(\$ 464.180)	(\$ 495.677)	(\$ 515.505)
Pago otros Gastos		(\$ 80.978)	(\$ 76.490)	(\$ 78.155)	(\$ 85.155)	(\$ 88.773)
Pago de Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	(\$ 2.754)	(\$ 5.729)
Compras de equipos		(\$ 11.600)	\$ 0	(\$ 10.000)	\$ 0	\$ 0
Aportes de Capital	50.000	60.000	10.000			
Prestamos				-	-	-
Saldo Final de Caja	\$ 50.000	\$ 10.848	\$ 9.081	\$ 50.957	\$ 86.508	\$ 120.406

El flujo de caja operacional muestra que es necesaria una capitalización durante el primer y segundo año, de 60 y 10 millones respectivamente, a partir del tercer año empiezan a generarse sobranes de caja que podrían ser distribuidos como dividendos a los socios con el ánimo de que empiecen a recuperar su inversión.

7.2 Estados de resultados proyección

Como se puede observar en los resultados durante los primeros 2 años del proyecto, genera pérdidas que se acumulan y solo son compensadas hasta el cuarto año, lo que señala que el proyecto **solo será viable si se proyecta a largo plazo**, como mínimo 10 años, para analizar la viabilidad financiera se realiza la evaluación del mismo aplicando una tasa de retorno mínimo esperado por los socios equivalente a los TES del gobierno nacional con vencimientos a 10 años más una prima de riesgo de la inversión que para el caso se establece en el 8%.

El estado de resultados ha sido construido con toda la información señalada, como el plan de ventas, presupuesto de costos y gastos, y como resultado obtenemos (ver tabla 19).

Tabla 19: Estado de Resultados

Estado de resultados en miles					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas	207.434	373.922	597.240	621.129	645.974
Costo de ventas	165.633	298.401	476.613	495.677	515.505
Margen de contribucion	41.801	75.521	120.627	125.452	130.470
Gastos admon y ventas	79.436	83.244	87.242	90.731	94.361
Utilidad operacional	(37.635)	(7.722)	33.385	34.720	36.109
Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0
Gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	(37.635)	(7.722)	33.385	34.720	36.109
Impuestos	0	0	2754	5.729	8.937
Utilidad Neta	(37.635)	(7.722)	30.631	28.992	27.172

Estado de resultados en miles					
	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ventas	671.813	698.686	726.633	755.699	785.927
Costo de ventas	536.125	557.570	579.872	603.067	627.190
Margen de contribucion	135.689	141.116	146.761	152.631	158.737
Gastos admon y ventas	98.135	102.061	106.143	110.389	114.804
Utilidad operacional	37.554	39.056	40.618	42.243	43.932
Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0
Gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	37.554	39.056	40.618	42.243	43.932
Impuestos	12392,6724	12888,3793	13404	13.940	14.498
Utilidad Neta	25.161	26.167	27.214	28.303	29.435

Como es de esperarse el proyecto presenta pérdidas durante los primeros 2 años, lo que indica que este debe de ser analizado en el largo plazo, mientras consolida su posición en el mercado.

El monto total invertido fue de 120 millones de pesos, y en el 8 año puede lograrse su recuperación.

7.2.1 Balance general:

Este se construye con los aportes iniciales, las compras de equipos e inventarios mínimos requeridos y las políticas de capital de trabajo, donde el inventario tendrá un rotación inicial de 60 días, pero que se fija como objetivo disminuir su rotación a máximo 30 días, las cuentas por cobrar en sus inicios se establecen en 60 días, para ganar mercado, y posteriormente se ajustan en 45 días, hasta llegar a 30 días a partir del año 3, con los proveedores no se tienen crédito, pero se espera que al paso del tiempo nos abran crédito comercial de 30 días, ver tabla 19, y con estas políticas, y una vez proyectada las ventas y el estado de resultados, se construye el Balance General por 10 años (ver Tabla 20).

Tabla 20: Políticas de Capital de Trabajo en días compras y capitalizaciones
(miles \$)

Políticas de Capital de Trabajo en días compras y capitalizaciones						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario	60	30	30	30	30	30
Cuentas por cobrar	60	60	45	30	30	30
Proveedores	0	0	15	30	30	30
Capitalizaciones	50,000	60,000	10,000	-	-	-
Compra enseres		6600		5,000		
Compra equipos de computo		5000		5,000		

Tabla 21: Balance general en miles

BALANCE GENERAL en miles						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
Activos Corrientes						
Disponible	50.000	10.848	9.081	50.957	86.508	120.406
Cuentas por Cobrar		34.572	46.740	49.770	51.761	53.831
Inventarios		13.803	24.867	39.718	41.306	42.959
Subtotal Activos Corrientes	50.000	59.223	80.688	140.444	179.575	217.196
Activos Fijos						
Muebles y Enseres		5.280	3.960	6.640	4.320	2.000
Equipos de Computo		4.000	3.000	6.000	4.000	2.000
Diferidos		3.862	2.896	1.931	965	-
Subtotal Activos Fijos	-	13.142	9.856	14.571	9.285	4.000
Total Activos	50.000	72.365	90.544	155.015	188.861	221.196
Pasivos						
Pasivos Corrientes						
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	12.433	39.718	41.306	42.959
Cuentas por Pagar	-	-	3.468	7.270	7.561	7.863
Impuesto por Pagar	-	-	-	2.754	5.729	8.937
Subtotal pasivos corrientes	-	-	15.902	49.742	54.596	59.759
Pasivo largo Plazo						
Total pasivo	-	-	15.902	49.742	54.596	59.759
Patrimonio						
Aportes sociales	50.000	110.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Utilidades retenidas		(37.635)	(45.358)	(14.727)	14.264	41.437
Subtotal patrimonio	50.000	72.365	74.642	105.273	134.264	161.437
Total pasivo y patrimonio	50.000	72.365	90.544	155.015	188.861	221.196

8 ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

8.1 CONDICIONES DEL ENTORNO

8.1.1 Cambios en políticas de gobierno

El papel del gobierno en esta industria es determinante, en cuanto a que un cambio en las políticas ambientales que regulen este tipo de especies y la comercialización de sus pieles afectaría severamente la empresa. En la actualidad no cursan proyectos de ley que hablen sobre el particular y es poco factible que el gobierno abandone los programas de conservación de este tipo de especies.

8.1.1.1 Cambio en estímulos y apoyos

El gobierno apoya la comercialización legal de este tipo de pieles exóticas como parte de su plan para cuidar especies en vías de extinción permitiendo que los criaderos comercialicen pero que a la vez devuelvan vivos varios ejemplares de la especie para así garantizar la conservación de la misma. Como se pudo verificar en el análisis de materias primas el gobierno promueve este tipo de criaderos al dejarlo de hacer afectaría en gran medida la operación de la empresa y buscarían pieles sustitutas para atender el mercado.

8.2 RIESGOS DE MERCADO

8.2.1 Cambios desfavorables en el sector

El mercado de la marroquinería tiene un buen crecimiento a nivel del valle del cauca, y el mercado de las pieles exóticas presenta comportamientos positivos, existe la posibilidad de una recesión económica generalizada lo que afectará negativamente a la compañía en tanto que comercializa artículos de lujo y son los primeros que los clientes dejan de comprar.

8.2.2 Lanzamiento al mercado de mejores productos

El mercado de la marroquinería tiene mucha competencia, en el caso de tener empresas grandes incursionando en el mercado de pieles exóticas, se haría necesario innovar desde el diseño para mantener la vigencia y vanguardia de nuestro producto. Aun si no entraran nuevos jugadores en el mercado la innovación es la base del éxito de la compañía por lo que se debe propender por el mejoramiento de constante del producto.

8.2.3 Disminución en el número de clientes

Ante esta situación la opción más inmediata es incursionar en otras ciudades como Bogotá y Medellín en las cuales se podrá encontrar nuevos clientes. Para impulsar el mercado de Cali, se debe tener una participación más activa en eventos como el Cali Exposhow.

8.2.4 Nuevos productores

Frente al surgimiento de nuevos productores, se debe ser más agresivo en las estrategias y tácticas de mercadeo y ventas para proteger y ampliar el mercado adquirido.

8.2.5 Posición relativa en el mercado

En los inicios la posición de la empresa frente a todos los actores del mercado, es baja, pues existen en el mercado fuertes competidores con productos sustitutos y de otro tipo de pieles, mediante diseño, calidad y desarrollo conjunto de proveedores la posición relativa irá mejorando, conforme el negocio tenga mejor comportamiento.

8.3 RIESGOS TECNICOS

8.3.1 Desarrollo del producto

El riesgo más importante en este punto corresponde al diseño de productos, en su fase de desarrollo cuando se introduzcan productos diferentes a billeteras y correas al mercado, frente a este riesgo se debe estar muy al día con la tendencia de la moda y seguir asistiendo a ferias de cuero donde se puedan ver otras opciones de productos

8.4 RIESGOS ECONOMICOS

Este plan de empresa está expuesto a diferentes riesgos de carácter económico como lo es una recesión económica que disminuya un poder de compra de las personas, riesgo cambiario puesto que nuestros productos son adquiridos de

acuerdo a la tasa de cambio vigente, pesos por dólar, en el momento de la compra.

8.4.1 Reducción de precio de producto

Una baja de precio en el producto afectaría la comercialización y el margen del producto, sin embargo al considerarse un producto de lujo, el precio es una variable que no debe modificarse a la baja pues se corre el riesgo de que se identifique el producto, por su precio bajo, con mala calidad.

8.4.2 Cambio en el costo de materias primas e insumos

El costo de la piel a nivel local, principal materia prima, es comparable con los precios internacionales puestos en Colombia, por lo que si se tiene una subida de precios local, se recurrirá a proveedores internacionales, si esta estrategia no es suficiente se tendrán efectos negativos al interior de la compañía tal como se puede apreciar en el análisis de sensibilidad.

8.4.3 Cambio en los costos de producción

Los costos de operación de la empresa han sido reducidos en su inicio buscando que el cambio en los costos de producción afecte lo menos posible la operación, como en toda operación los costos deben ser controlados por la gerencia para evitar la afectación del margen de rentabilidad.

8.4.4 Incremento en los costos laborales

En cuanto la operación de la empresa lo permita, se pasará de maquila a operación propia de producción, esto incrementará los costos laborales, los cuales deben ser evaluados y controlados por la gerencia para medir su efecto.

8.5 RIESGOS FINANCIEROS

8.5.1 Demora en los aportes de los socios

Como se ve en el flujo de efectivo durante los primeros años no se generará la suficiente caja para sostener el proyecto, por esta razón se tendrá que acudir a la financiación que hagan los socios, mediante capitalizaciones, difícilmente se obtendría el acceso a crédito bancario por tratarse de una empresa que apenas comienza y que generará pérdidas en los primeros años.

8.5.2 Exigencias sobre garantías.

La garantía en los artículos de lujo es total y se plantea el cambio total del artículo defectuoso, para evitar este tipo de eventos se debe hacer énfasis en un control estricto de calidad, de todas formas el costo de las garantías será trasladado al maquilador.

9 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.

Para el presente análisis hay que considerar que la composición de nuestra estructura operativa deja un **limitado margen para maniobrar** las variables financieras, los costos de los productos están dados por el precio que el mercado y los proveedores indiquen, los gastos fijos con los que operará la compañía serán los mínimos requeridos, el precio final de venta está restringido al que el público acepte como adecuado, por estas razones la única variable en la cual se podría influir directamente es en la **cantidad de unidades** vendidas que se lograría con una **agresividad comercial** de la cual en estos momentos no tenemos la infraestructura necesaria para ejecutarla. Sin embargo si se logrará una participación del mercado del 15% del total, lograríamos la viabilidad, por cuanto en este nivel el proyecto superaría el punto de equilibrio.

9.1 Evaluación del proyecto:

Evaluaremos el proyecto con proyecciones de recuperación en **10 años**, con una tasa mínima de rentabilidad igual a la que genera los TES del gobierno de Colombia, adicionando una prima por riesgo de la inversión de 8% anual.

Para determinar si el proyecto es viable a 10 años se efectúa simulación de los resultados de los primeros 5 años y se proyecta un crecimiento de ventas del 1% anual y los resultados son como se muestra en la tabla 15, y el flujo de caja proyectado ver tabla 6, a continuación los resultados:

Tabla 22: Evaluación del Proyecto

FLUJO DE CAJA NETO						
Años	0	1	2	3	4	5
UOAI		(37.635)	(7.722)	33.385	34.720	36.109
IMPUESTO		-	-	(2.754)	(5.729)	(8.937)
UTILIDAD NETA		(37.635)	(7.722)	30.631	28.992	27.172
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION		3.285	3.285	5.285	5.285	5.285
Flujo de caja operativo		(34.350)	(4.437)	35.916	34.277	32.458
Inversiones						
Aportes societarios	(50.000)	(60.000)	(10.000)	-	-	-
Flujo de caja liquidacion						
Flujo de caja neto del proyecto	(50.000)	(94.350)	(14.437)	35.916	34.277	32.458

FLUJO DE CAJA NETO					
Años	6	7	8	9	10
UOAI	37.554	39.056	40.618	42.243	43.932
IMPUESTO	(12.393)	(12.888)	(13.404)	(13.940)	(14.498)
UTILIDAD NETA	25.161	26.167	27.214	28.303	29.435
+ DEPRECIACION Y AMORTIZAC	4.000	6.320	3.680	-	-
Flujo de caja operativo	29.161	32.487	30.894	28.303	29.435
Inversiones					
Aportes societarios	-	-	-	-	-
Flujo de caja liquidacion					297.716
Flujo de caja neto del proyecto	29.161	32.487	30.894	28.303	327.151

Tasa tes a 10 años	7,60%
Prima de riesgo	8%
Tasa de referencia	15,60%
Valor presente neto	\$ 33.872
TIR	19,5%
Tasa de Inversionistas	15,60%

El valor presente neto arroja un valor positivo de 33,8 millones, con una TIR de 19,5%, superior a la tasa del 15,6% esperada por los inversionistas, por esta razón **el proyecto a 10 años es viable**, la tasa de los TES 7.6% vencimiento al 2024.(Banco de la República, 2011)

10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

10.1 VARIABLES CRÍTICAS

Se establece como variables críticas para el presente análisis el precio, la cantidad, y el costo unitario; el Precio se entenderá por el valor promedio de venta, por Cantidad se entenderá como el volumen o el número de unidades vendidas durante un año, y el costo se entenderá por el valor que se paga al proveedor de los productos. Para el análisis de sensibilidad del proyecto se efectuará cambios de uno a la vez, para de esta forma identificar cual de las variables tiene mayor impacto y poder así centrar las futuras estratégicas en estos Ítem.

10.1.1 PRECIO

Tabla 23: Análisis Sensibilidad Precio

Variables Críticas		VARIACION	PYG ACUMULADO (1-10 años)			RESULTADO VPN		
ITEM	Descripción	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%
Precio	Cambios en el precio de venta	1%						
Cantidad	Unidades vendidas en el año	0%	\$ 253.007	\$ 317.767	25,60%	\$ 33.872	\$ 62.925	85,77%
Costos	Costos variables	0%						

Si se logrará un incremento (o el mercado forzara un decremento) en el precio de Venta del producto, por cada punto porcentual que afecte el Precio de Venta, Los resultados operacionales acumulados se afectan en 25,60%, dependiendo de si se trata un incremento, los resultados aumentan, o si se trata de una disminución los resultados acumulados disminuyen; en cuanto al VPN (Valor presente Neto), se incrementa o disminuye dependiendo de si el cambio es positivo o negativo en el 85,77%. La relación entre Precio y Resultado Operacional y el Valor presente Neto es Directa.

10.1.2 Cantidad

Tabla 24: Análisis Sensibilidad Cantidad

Variables Críticas		VARIACION	PYG ACUMULADO (1-10 años)			RESULTADO VPN		
ITEM	Descripción	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%
Precio	Cambios en el precio de venta	0%						
Cantidad	Unidades vendidas en el año	1%	\$ 253.007	\$ 274.547	8,51%	\$ 33.872	\$ 40.303	18,99%
Costos	Costos variables	0%						

Con un incremento (o el mercado u otros factores forzarán un decremento) en la cantidad de unidades vendidas del producto, por cada punto porcentual en la cantidad de unidades vendidas, los resultados operacionales acumulados se afectan en el 8,51%, de forma positiva o negativa dependiendo de si se trata de un incremento o un decremento; el Valor Presente Neto aumenta o disminuye según corresponda en el 18,99%. La relación entre la Cantidad y el Resultado Operacional y el Valor presente Neto es Directa.

10.1.3 Costos

Tabla 25: Análisis Sensibilidad Costos

Variables Críticas		VARIACION	PYG ACUMULADO (1-10 años)			RESULTADO VPN		
ITEM	Descripción	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%	ACTUAL	NUEVO	Δ%
Precio	Cambios en el precio de venta	0%						
Cantidad	Unidades vendidas en el año	0%	\$ 253.007	\$ 219.765	-13,14%	\$ 33.872	\$ 11.631	-65,66%
Costos	Costos variables	1%						

Con una disminución o un incremento en el costo de unidades vendidas del producto, por cada punto porcentual en que aumente o disminuya el Costo del valor de las unidades vendidas, los resultados operacionales acumulados se afectan en el 13,14%, de forma negativa o positiva dependiendo de si se trata de un incremento o un decremento; El Valor Presente Neto aumenta o disminuye según corresponda por cada punto porcentual en el 65,66%. La relación entre el Costo y el Resultado Operacional y el Valor presente Neto es Inversa.

11 CONCLUSIONES:

Existe un mercado para la comercialización de artículos de marroquinería en pieles exóticas, éste encuentra en productos tradicionales en cuero un sustituto que podría dificultar la participación y penetración del mercado actual.

Medido el tamaño de mercado, y evaluada la participación, se concluye que la comercialización de billeteras y correas en piel de cocodrilo en la ciudad de Cali, sería lo suficientemente grande como para sostener y proyectar una empresa con el mercado local únicamente, proyectado como mínimo a 10 años.

Por las razones expuestas, **el proyecto de empresa planteado es viable** siempre y cuando logre los niveles de venta mínimos evaluados o encuentre opciones que permitan diversificar en productos que no afecten los costos fijos de operación o con la exploración y penetración del mercado local o externo.

El presente proyecto arroja una tasa interna de retorno del 19.5%, pero esta rentabilidad es altamente sensible a cambios en el precio y en el costo, donde la variación podría dejar al proyecto como no viable.

Las ventajas de los ejercicios académicos como en el que aquí se trata, radican en que evita cometer errores o realizar inversiones que finalmente desembocaran en un proyecto fracasado, dada la alta tasa de fracaso de emprendimiento no es extraño encontrar que este tipo de análisis y estudios concluyan en una no viabilidad.(María Consuelo Mora E, 2009)⁷

⁷http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_11_09.pdf

12 Bibliografía

Banco de la República. (1 de 11 de 2011). *www.banrep.gov.co/publicaciones*. Recuperado el 1 de 11 de 2011, de *www.banrep.gov.co/publicaciones*

Buenaventura, G. (2011). *Evaluacion de Proyectos*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. (06 de 10 de 2008). *Planeacion de Cali*. Recuperado el 20 de 05 de 2011, de <http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/ProyeccionesPoblacionAreasColValleCali2005-2011.pdf>

Kotler. (2007). *Marketing version para latinoamerica*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion Colombia.

María Consuelo Mora E, M. I. (01 de 11 de 2009). *www3.uva.es/empresa/uploads/dt_11_09.pdf*. Recuperado el 30 de 7 de 2011, de *www3.uva.es/empresa/uploads/dt_11_09.pdf*

Mark L. Berenson, D. M. (2006). *Estadística para Administración*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

Rico, P. D. (20 de 08 de 2008). *www.totalquality.com.ar*. Recuperado el 01 de 12 de 2011, de *www.totalquality.com.ar*: <http://www.totalquality.com.ar/articulos/Editorial%20agosto%202008.pdf>

Rio, B. d. (10 de 02 de 2011). *www.elle.es*. Recuperado el 10 de 10 de 2011, de <http://www.elle.es/moda/tendencias/tendencias-primavera-verano-2011/animal-print>

Varela, R. (2008). *Innovacion Empresarial*. Cali: Pearson Educacion de Colombia Ltda.

13 ANEXOS

ENCUESTA A COMPRADORES DE ARTICULOS DE CUERO

Estamos realizando una encuesta tendiente al lanzamiento de un nuevo producto al mercado, su opinion es muy importante para nosotros.

Favor marcar con una X escogiendo solo una opción por cada pregunta:

		Mujeres		Hombres	
		Billetera	Correa	Billetera	Correa
1. De que material es la billetera y la correa que lleva puestos	Cuero Bovino	14	6	13	12
	Sintético	1	9	2	
	No uso				3
	Otro cual				
2. Como adquirio la correa y la billetera que usted lleva	Me la regalaron	10	10	12	10
	La compre	2	2	3	2
	No me acuerdo	3	3		
	Otro cual				
3. Que marcas de articulos de cuero para hombre como correas y billeteras conoce	Velez	15	15	15	15
	Bosi	15	15	15	15
	Mario Hernandez	15	15	15	15
	Trianon (otras)	12	12	15	15
4. Cual fue el costo o cree que fue de la billetera y correa que porta	Menos de 80 mil	2	4	0	2
	Entre 80-160 mil	8	7	8	10
	Entre 160-250 mil	4	3	4	3
	Mas de 250 mil	1	1	1	0
5. Cuanto estaria dispuesto a pagar por una billetera clasica de cuero de una marca reconocida	Menos de 80 mil		1	1	2
	Entre 80-160 mil	12	12	11	9
	Entre 160-250 mil	4	2	2	4
	Mas de 250 mil		1	1	0
6. Conoce o ha usado estos articulos en otro tipo de piel Ejemplo: Cocodrilo, Piton, Avestruz, Otro	SI	15	15	15	15
	No				
7. Sabia usted que se permite la comercializacion de este tipo de pieles y productos de forma regulada.	SI	6	6	3	3
	No	9	9	12	12
8. Compraria o regalaria articulos autorizados debidamente de este tipo de pieles.	SI	10	10	11	11
	No	5	5	4	4
9. Que diferencias encuentra entre estos dos tipos de productos (comparacion cuero vs cocodrilo)	Textura	12	10	10	9
	Imagen	2	1	1	2
	Color	2	1	1	1
	Otra	1	3	3	3
10. En que colores diferentes al negro y al café le gustaria encontrar este tipo de productos	Verde	4	3		
	Azul	2	2		1
	Bordeux	2	4	3	2
	Café y Negro			12	12

11. Cuanto estaria dispuesto a pagar por una billetera o correa de este tipo de pieles		Billetera Correa		Billetera Correa	
	Menos de 80 mil				
	Entre 80-160 mil	2	6	3	6
	Entre 160-250 mil	8	7	10	8
	Mas de 250 mil	5	2	2	2
12. A que lugares acude para adquirir este tipo de productos		Billetera Correa		Billetera Correa	
	Boutiques	3		2	
	Centros Comerciales	12		12	
	Almacenes de Cadena			1	
	Otros				
13. En que ocasiones pensaria en comprar este tipo de productos.		Billetera Correa		Billetera Correa	
	Cumpleaños	4	5	4	4
	Dia del Padre	2	5	6	6
	Navidad	4	3	2	2
	Otros	5	2	3	3
14. Sabiendo usted que el precio de este producto en el mercado es de 250.000 pesos aproximadamente estaria usted dispuesto a adquirirlo para uso propio o para regalo		Billetera Correa		Billetera Correa	
	Si uso propio	3	3	8	2
	No uso propio	2	2	1	1
	Si regalo	8	8	4	6
	No Regalo	2	2	2	6
15. A que personas y en que ocasiones regalaria este tipo de productos		Billetera Correa		Billetera Correa	
	Navidad	1	1	3	3
	Dia del Padre	10	10	4	4
	Dia del Amor y la Amistad	3	3	7	7
	Otro			1	1
16. A estrato socioeconomico pertenece					
	3			3	
	4	2		4	1
	5	11		5	12
	6	3		6	3
17. Género		Femenino		Masculino	