

Naturals Mercy

Carlos Andrés Ayala Marín

Pierluigi Bianchi Ganem

Director del trabajo de Grado:

Felipe Pacheco

Universidad ICESI y Tulane University

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa MBA Global

Santiago de Cali, Mayo de 2019

Tabla de Contenido

Resumen	6
1. Análisis De Mercado	8
1.1. Análisis Del Sector	8
1.1.1. Tendencias en Colombia y el mundo	8
1.2. Análisis De La Necesidad / Oportunidad	14
1.2.1. Necesidad / Oportunidad	14
1.2.2. Propuesta de valor del producto.....	16
1.2.3. Clientes / Usuarios	16
1.2.4. Competencia	19
1.2.5. Tamaño del mercado	20
1.2.6. Estrategia de precio	22
1.2.7. Estrategia de venta	23
1.2.8. Estrategia promocional.....	24
1.2.9. Estrategia de distribución	25
2. Análisis Técnico.....	27
2.1. Análisis Del Producto	27
2.1.1. Descripción del producto/servicio	27
2.1.2. Mapa del proceso productivo.....	28
2.2. Facilidades	28
2.3. Equipos Y Maquinaria.....	29
2.4. Consumo Unitario	29

2.5. Política De Inventarios	30
2.5.1. Producto terminado	30
2.6. Proveedores	31
2.7. Sistemas De Control	31
2.8. Cronograma De Actividades	32
3. Análisis Administrativo Y Legal	33
3.1. Equipo Directivo	33
3.2. Organización	34
3.3. Personal.....	35
3.4. Organizaciones De Apoyo	36
3.5. Tipo De Sociedad	37
4. Análisis Económico	38
4.1. Inversión En Activos Fijos.....	38
4.2. Proyección De Ventas.....	40
4.3. Proyección De Gastos Y Costos.....	43
4.4. Proyección De Estado De Resultados	48
4.5. Flujo De Caja	50
4.6. Análisis De Sensibilidad	51
4.7. Análisis De Riesgos.....	54
5. Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones.....	56
6. Glosario	59
7. Bibliografía.....	60

Listado de Figuras

Figura 1 Índice Producción de Jabones, detergentes, perfumes y maquillaje.....	9
Figura 2 Importación de aceites esenciales, perfumería y cosméticos	9
Figura 3 Índice precios al productor de jabones, detergentes, perfumes y maquillaje	10
Figura 4 Índice de precios al consumidor de artículos de cuidado personal.....	11
Figura 5 Producción anual – Sector cosméticos y aseos.....	11
Figura 6 Producción sector cosmético y de aseo	12
Figura 7 Tamaño de la industria de belleza y cuidado personal por categorías 2017	13
Figura 8 Venta de Jabones en Barra y Líquido	15
Figura 9 Principales competidores	20
Figura 10 Tienda de barrio tradicional.....	21
Figura 11 Tiendas de barrio por ciudades	21
Figura 12 Crema jabón Miel de abeja con glicerina.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13 Crema Jabón Sauna.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14 Crema Jabón Manzanilla.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15 Ventas por Género	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16 Edad promedio compradores	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17 Ventas según el precio	23
Figura 18 Recorrido del usuario	¡Error! Marcador no definido.
Figura 19 Promoción en punto de venta	24
Figura 20 Mapa del proceso productivo	28
Figura 21 Política de inventarios	30

Figura 22 Cronograma de actividades	32
Figura 23 Organigrama	34
Figura 24 Proyección de Ventas.....	41
Figura 25 Proyección de tiendas.....	43
Figura 26 Proyección Costos.....	44
Figura 27 Proyección de Gastos	45
Figura 28 Ingresos Vs Costos.....	48
Figura 29 Proyección utilidad	49
Figura 30 Proyección flujo de caja	50

Listado de Tablas

Tabla 1 Activos Fijos	40
Tabla 2 Ingresos.....	42
Tabla 3 Crecimiento en tiendas	43
Tabla 4 Costos	44
Tabla 5 Gastos	46
Tabla 6 Proyección Estado de Resultados	49
Tabla 7 Flujo de caja.....	50
Tabla 8 Incremento / Reducción del precio de producción del jabón (maquila)	52
Tabla 9 Incremento / Reducción del precio de venta del jabón	53
Tabla 10.....	56

Resumen

Naturals Mercy es una empresa que se cuya razón principal es la venta de jabón en barra orgánico a población con bajo poder adquisitivo permitiéndoles obtener un producto natural y económico para la higiene corporal y cuidado básico de salud. Apalancados en la creciente necesidad de usar productos naturales y el incremento en la preocupación por el bienestar personal, nuestros potenciales clientes están prefiriendo productos cosméticos y de aseo naturales con funcionalidades que aporten de manera positiva a la higiene corporal, al cuidado personal y a la salud, lo que genera una oportunidad de vender nuestros jabones a un segmento donde aún no hay mucha competencia. Nuestro principal canal de distribución son las tiendas de barrio en ciudades intermedias del país, donde nuestro cliente va a comprar su día a día incluyendo artículos de aseo. Para determinar la viabilidad del producto se realizó un estudio de mercado donde demuestra que Latinoamérica es el mercado de cosméticos y productos de aseo con mayor velocidad de crecimiento en el mundo y se lanzó un prototipo en la ciudad de Bucaramanga que permitió determinar el interés genuino por el jabón orgánico y hacer unos análisis que permiten concluir que existe espacio en el mercado Colombiano para nuestro producto con una rentabilidad llamativa así también como los distintos riesgos como la elasticidad relacionada al precio del cliente objetivo o el alza de la materia prima.

Palabras claves: Productos Naturales, Jabón, Orgánico, Bajo Costo, distribución, Higiene, marca

Abstract

Naturals Mercy is a company whose main reason is to sell organic soap bars to the population with low purchasing power allowing them to obtain a natural and economic product for body hygiene and basic health care. Leveraged by the growing need to use natural products and increased concern for personal well-being, consumers are preferring natural cosmetics and toiletries with functionalities that contribute positively to body hygiene, personal care and health, which generates an opportunity to sell our soaps to a segment in which there is still not much competition because this kind of products usually come with a high price tag. Our main distribution channel is the neighborhood stores in intermediate cities of the country, where our client will buy their daily needs including soap. To determine the viability of the product, a market study was conducted. It shows that Latin America is the market for cosmetics and cleaning products with the fastest growth rate in the world. A prototype was launched in the city of Bucaramanga that allowed the team to determine the genuine interest in the organic soap and make analysis that allow us to conclude that there is space in the Colombian market for our product with a striking profitability as well as the different risks such as the elasticity related to the price of the target customer or the rise in cost of the raw material.

Key Words: Natural Products, Soap, Organic, Low Cost, distribution, Hygiene, brand

1. Análisis De Mercado

1.1. Análisis Del Sector

1.1.1. Tendencias en Colombia y el mundo

Según la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, Colombia se ubica en la quinta posición del mercado latinoamericano de cosméticos y aseo precedido por Brasil, México, Argentina y Chile. Esta posición internacional competitiva de Colombia está relacionada con la madurez y estabilidad del sector a nivel nacional, sin olvidar la gran riqueza del país en términos de biodiversidad, lo cual abre la posibilidad de usar productos naturales colombianos en la elaboración de cosméticos y jabones innovadores que puedan ser vendidos en mercados no saturados con baja competencia.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, el sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia está conformado por tres subsectores: cosméticos, aseo del hogar y absorbentes. El más representativo en términos de producción es cosméticos, que para el año 2016 representó el 58,66%, mientras que aseo para el hogar y absorbentes representaron el 19,68 % y 21,67% respectivamente. (ANDI, 2017).

En términos de producción, según la encuesta mensual manufacturera, la fabricación de jabones, detergentes, perfumes y maquillaje se expandió solo un 0,2% en los primeros siete meses del año 2018 frente al mismo periodo del año 2017.

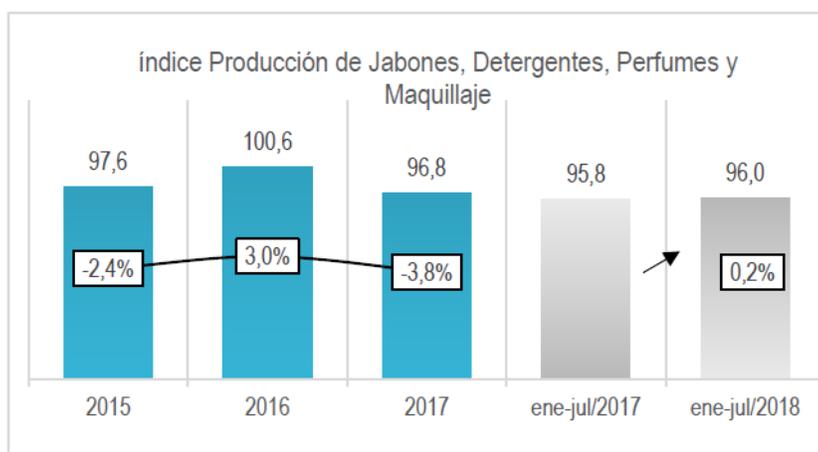


Figura 1 Índice Producción de Jabones, detergentes, perfumes y maquillaje
Fuente: DANE. Elaboración Sectorial

Este comportamiento se puede explicar con una menor demanda de productos nacionales por parte de los usuarios colombianos y una preferencia por comprar productos importados, ya que las importaciones de aceites esenciales, perfumería y cosméticos se incrementaron en 1,4% en el primer semestre del año 2018.

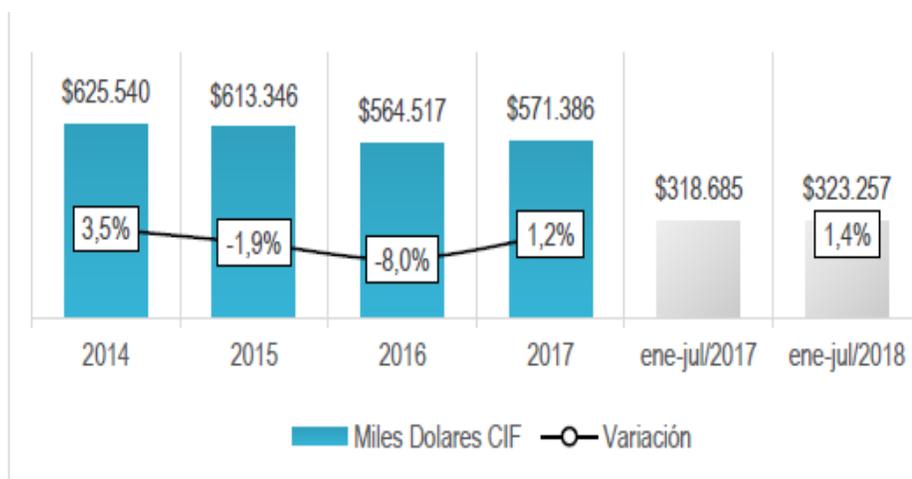


Figura 2 Importación de aceites esenciales, perfumería y cosméticos
Fuente: DANE. Elaboración Sectorial

Por otro lado, el índice de precios al productor de jabones, detergentes, perfumes y maquillaje en Colombia mostró un crecimiento de 0,3% entre enero y septiembre del 2018 respecto al mismo periodo de 2017. El incremento evidenciado de la TRM (Tasa Representativa del Mercado) en el año 2018, subió los costos para las empresas en las importaciones de la materia prima. Adicionalmente, la repuntada en el precio del barril de petróleo, aumentó los precios de los derivados que son usados para fabricar diferentes productos como cremas, acondicionadores y tratamientos para el cabello, entre otros.

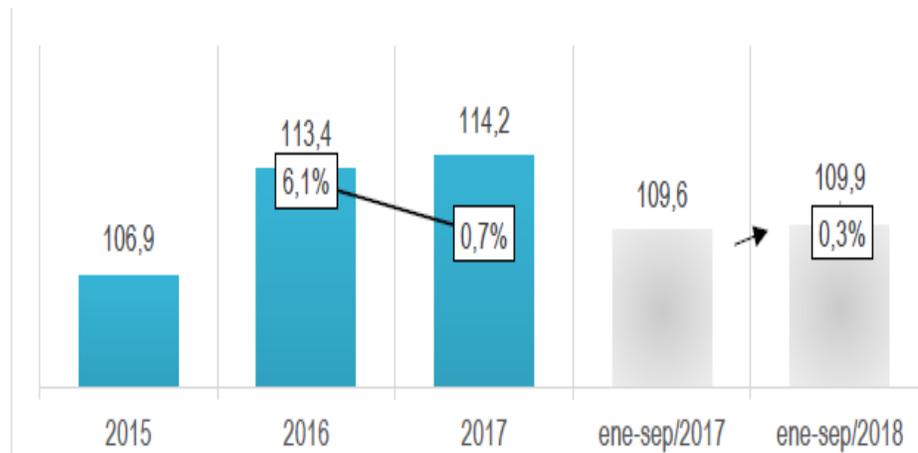


Figura 3 Índice precios al productor de jabones, detergentes, perfumes y maquillaje
Fuente: DANE. Elaboración Sectorial

A su vez, se presentó un incremento del 2,4% en el índice de precios al consumidor entre enero y septiembre del 2018 respecto al mismo periodo de 2017, comportamiento que de entrada favorece a los empresarios al compensar el incremento de los costos en la manufactura, sin embargo, tiene un impacto negativo ya que el precio de los productos se sube y a los clientes se les hace más difícil comprar, situación que impacta las ventas.

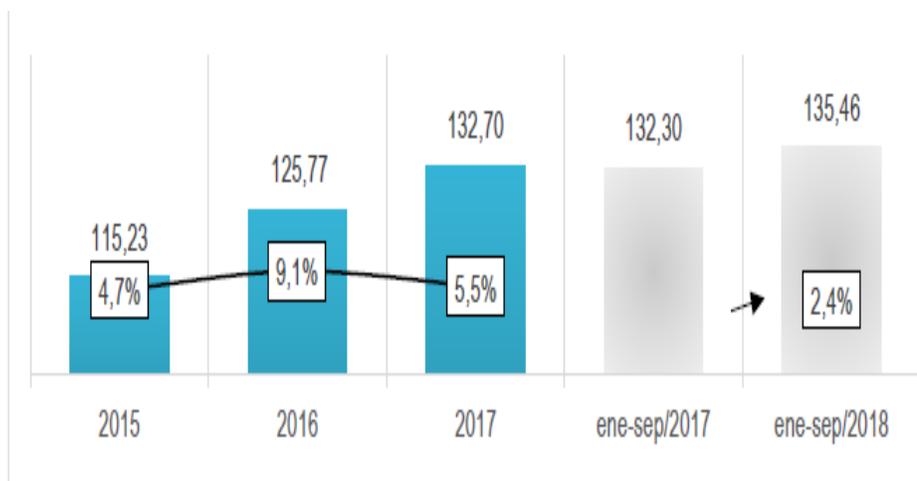


Figura 4 Índice de precios al consumidor de artículos de cuidado personal
Fuente: DANE. Elaboración Sectorial

En términos generales, el sector cosmético y de aseo nacional ha presentado un dinamismo durante los últimos años, este comportamiento puede corroborar con las cifras reportadas por el DANE para el 2016, año en el que el sector facturó \$ 9.479 miles de millones de pesos, con un crecimiento del 11.5% comparado con el 2015.

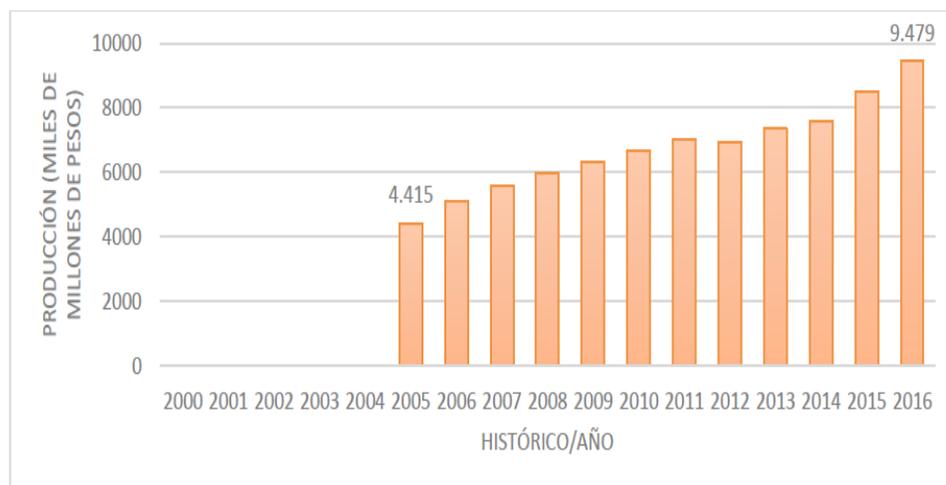


Figura 5 Producción anual – Sector cosméticos y aseos
Fuente: DANE. Cuentas nacionales

Sin embargo, la producción del sector cosmético y de aseo no ha sido hasta el momento un factor clave en la economía de Colombia. Para el año 2016 el sector contribuyó con el 1,1% del PIB nacional.



Figura 6 Producción sector cosmético y de aseo

Fuente: DANE. Cuentas nacionales

En el ámbito internacional, la industria ha mostrado un crecimiento sostenible los últimos 8 años en cuanto a producción, ventas y exportaciones. De acuerdo al estudio presentado por “Global Cosmetics Products Market – Analysis of Growth, Trends and Forecast 2018- 2023”, menciona que el mercado global de productos cosméticos totalizó un valor de US\$ 532.43 mil millones en el año 2017, no obstante, se espera que para el año 2023 registrará US\$ 605.61 mil millones, representando un crecimiento promedio de 7,14% durante 2018-2023. Por otro lado, de acuerdo al Portal de Euromonitor (2018) y su clasificación de la industria “Beauty and Personal Care” menciona que durante el 2017 esta industria registró un valor de

US\$ 464.8 mil millones. Se clasifico el tamaño de la industria en varias categorías que se muestran a continuación:



Figura 7 Tamaño de la industria de belleza y cuidado personal por categorías 2017
Fuente: Euromonitor Forecast (2018). Elaboración: Inteligencia de mercados - PROMPERÚ

De la gráfica se puede concluir que la categoría de protección de piel tiene un mercado grande a nivel mundial, con US\$ 124,4 mil millones en ventas. La categoría de baño y ducha donde se encuentran los jabones, tiene un mercado mediano en expansión con unas ventas de US\$ 40,0 mil millones. Durante el período 2017 hasta 2022 la industria total de belleza y el crecimiento del cuidado personal estarán en ascenso con un crecimiento promedio de 3%, comportamiento apalancado por el impulso de casi todas las regiones con excepción del Medio Oriente y África.

Latinoamérica es el mercado de cosméticos y productos de aseo con mayor velocidad de crecimiento en el mundo, según la firma de investigación de mercados Euromonitor

International. Francia, Estados Unidos, Alemania, Irlanda y Reino Unido son los países con mayor demanda de los cosméticos locales.

1.2. Análisis De La Necesidad / Oportunidad

1.2.1. Necesidad / Oportunidad

Ayudar a personas con baja capacidad adquisitiva en el proceso de higiene corporal y cuidado básico de salud usando productos naturales y económicos. En Colombia la higiene y el aseo del cuerpo cuestan dinero y es difícil para personas de bajos recursos económicos acceder a productos naturales que les permita satisfacer sus necesidades. Sin embargo, los jabones comercializados por Naturals Mercy al ser naturales y de bajo precio, ayudan a resolver esta necesidad creciente de las personas colombianas.

En la actualidad las compañías de jabón buscan por medio de un negocio a gran escala maximizar los márgenes y obtener mayores rendimientos de las materias primas. Esto conlleva a que los productos para los de menor poder adquisitivo sean elaborados con insumos químicos no naturales (artificiales) como colorantes, aromatizantes y esencias.

Por lo anteriormente expuesto, se visualiza una oportunidad de negocio para incursionar en el sector de cosméticos y de aseo, con la puesta en marcha de un marca que permita la distribución de jabones de tocador en barra con ingredientes naturales que satisfaga las condiciones que el mercado de bajos ingresos está actualmente demandando.

El mercado colombiano tiene espacio para incursionar, según datos de Euromonitor las diez empresas más grandes del país representan el 56% del total del mercado. Para el año 2015, los jabones en barra facturaron \$291.100 millones, mientras que los líquidos registraron

\$65.600 millones. Para los primeros, cada hogar, desembolsó al año \$21.944, mientras que para los otros la cifra se ubicó en \$4.945 lo que hace al mercado de jabones en barra mas atractivo que de jabon liquido



Figura 8 Venta de Jabones en Barra y Líquido

Fuente: Rodríguez (2016)

Finalmente, el entorno nacional cuenta con 2 aspectos positivos que favorecen la oportunidad de negocio. El primer punto es que Colombia posee gran biodiversidad, ocupa el puesto número 2 a nivel mundial y hace parte de los 17 países mega diversos, esto característica abre la posibilidad de abastecerse de ingredientes naturales provenientes de la biodiversidad en la elaboración de los jabones a costos moderados. Por otro lado, Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$79,8, cifra que supera a países como Perú (US\$74,9), y representa un tercio del consumo

de mercados como Estados Unidos y Francia. Se estima que en 2020 la producción de esta industria representará US\$5.754 millones.

1.2.2. Propuesta de valor del producto

Jabones orgánicos al alcance de todos. Los productos de la marca Natural Mercy son productos diseñados con propiedades naturales para ayudar a las personas en el proceso de higiene corporal y cuidado básico de salud usando productos naturales y económicos. Natural Mercy utilizará ingredientes naturales con cualidades farmacéuticas como la manzanilla, quina, aceite de coco, aceite de ricino y alcanfor se comercializarán a precios asequibles lo que permitirá una distinción de productos similares.

1.2.3. Clientes / Usuarios

Los jabones en barra de Natural Mercy están destinados para a personas que por su actividad física cultura y/o trabajo tienen alta necesidad de jabones para mantenerse aseados. En la ejecución del prototipo se identificó que los compradores fueron personas adultas, tanto mujeres como hombres, quienes son las cabezas de familia y los responsables de llevar a los hogares la comida y productos de higiene que garanticen una calidad mínima de vida para sus familiares lo que confirma interés por el producto. El arribo de las personas fue constante durante todo el desarrollo de la prueba, iniciando a las 9:00 am y terminando a las 4:00 pm, sin embargo, se evidencia mayor tráfico de clientes en el horario de almuerzo (entre las 11:30

am hasta las 2 pm) lo que nos muestra que aprovechan el almuerzo para comprar lo necesario para el hogar

Para la prueba de mercado, se instaló la góndola y se contrató a la impulsadora. Se vendieron jabones de las 3 referencias (Miel de abejas, Sauna y Manzanilla) en una tienda barrio llamada “Micro Mercado JGB” ubicado en la ciudad de Bucaramanga. Un total de 36 jabones fueron vendidos en 6 horas de atención en el punto, distribuidos de la siguiente manera:

- 12 jabones Miel de abejas (150grs).



Figura 9 Crema jabón Miel de abeja con glicerina
Fuente: Natural Mercy

- 12 jabones Sauna (150 grs).



Figura 10 Crema Jabón Sauna
Fuente: Natural Mercy

- 12 jabones Manzanilla (150 grs).



Figura 11 Crema Jabón Manzanilla

Fuente: Natural Mercy

Los resultados más relevantes de la prueba de mercado se enumeran a continuación:

1. El 65,7% de los jabones se vendieron a mujeres y el 34,3 % de los jabones se vendieron a hombres, lo que demuestra un interés de parte de hombres y mujeres por nuestro producto para la población adulta cabeza de hogar

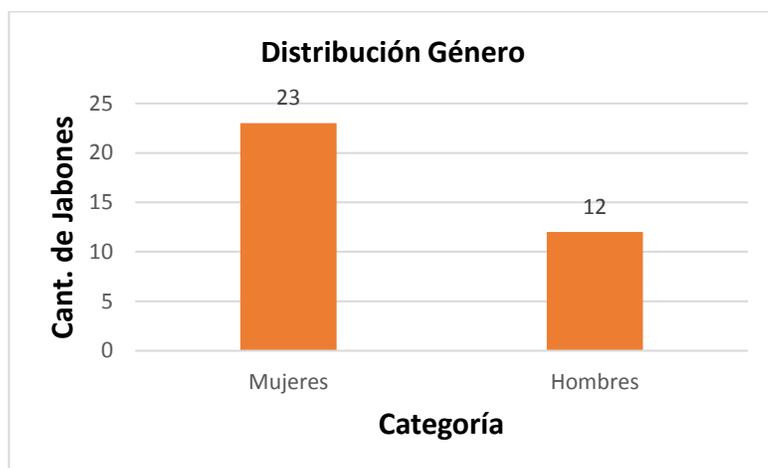


Figura 12 Ventas por Género

Fuente: Elaboración propia

2. La edad promedio de las mujeres que compraron jabones es 44 años y la de los hombres que compraron jabones es 45 años. Esto nos permite identificar que el

producto actual es muy llamativo para los adultos cabeza de hogar que problememente surten a sus casas con los productos de aseo

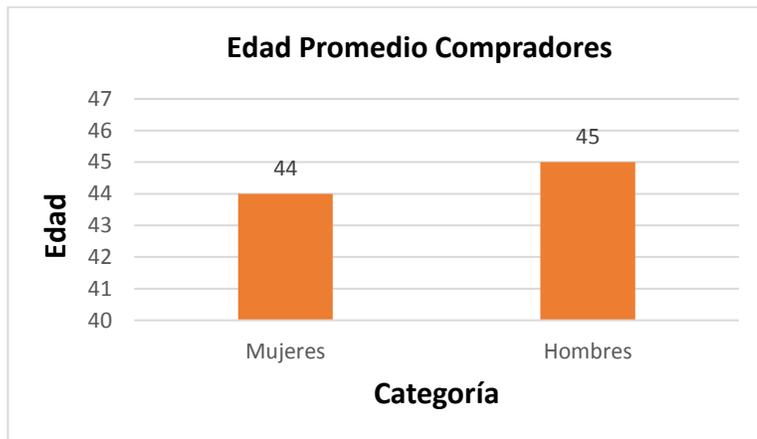


Figura 13 Edad promedio compradores

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Competencia

Hoy en Colombia existen numerosas empresas que pertenecen al subsector de aseo del hogar, cuyos productos son de consumo masivo, algunos hacen parte de la canasta familiar y otros son utilizados para el cuidado personal de toda la familia. A nivel nacional el sector está compuesto por 1.090 empresas, de las cuales aproximadamente el 40% son de cosméticos y el 60% de aseo (Fuente: Empresas vigiladas y registradas en el INVIMA). Dentro de las empresas del sector hay productoras, comercializadoras, maquiladoras y proveedoras de insumos. Alrededor del 40% de las empresas están ubicadas en Bogotá, seguido de Antioquia con el 23% y del Valle del Cauca con el 13%.

Se identifican las siguientes marcas de jabones como los principales competidores:

- Jabón Cristalino
- Jabón Camay



Figura 14 Principales competidores

Fuente: Google

1.2.5. Tamaño del mercado

Colombia es un país de pequeños establecimientos comerciales. Según Fenalco, en el país existen aproximadamente 720.000 negocios en los barrios, de los cuales 215.000 son tiendas de barrio tradicionales. El restante de establecimientos (505.000) corresponde a panaderías, salones de belleza, papelerías y misceláneas.

Teniendo en cuenta que la estrategia de ventas de la marcaes incursionar en mercados de ciudades grandes y medianas, no en todo el territorio nacional, el número de tiendas objetivo disminuye, lo cual acota el tamaño del mercado.



Figura 15 Tienda de barrio tradicional

Fuente: Portafolio, (2016)

El VI censo de comercio elaborado por Servinformación, ayudo a dimensionar el sector. Tras encuestar a 257.597 establecimientos en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Santa Marta y Villavicencio, comprobó que las tiendas mantienen su posición de liderazgo, seguidas de los salones de belleza como se muestra a continuación:

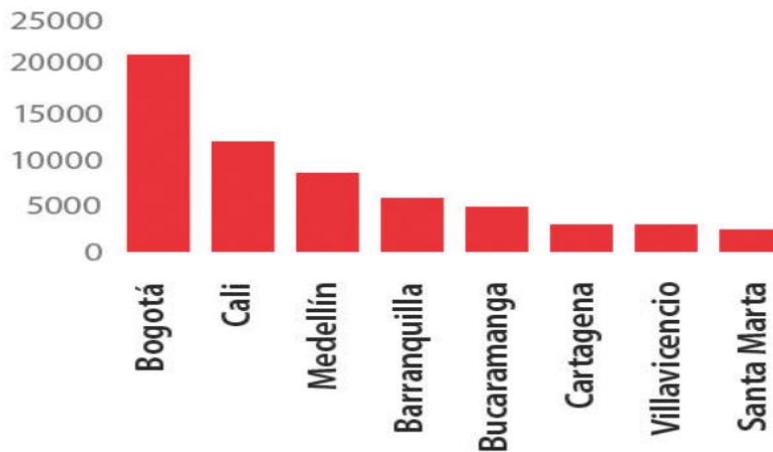


Figura 16 Tiendas de barrio por ciudades

Fuente: Servinformación

La prueba de mercado que se realizó en la tienda de barrio en la ciudad de Bucaramanga, arrojó que aproximadamente 120 personas entraron al establecimiento a realizar alguna

compra desde las 9:00 am hasta las 5:00 pm. Del total de clientes que entraron, 21 personas compraron algún tipo de jabón que se tenía exhibido en el stand (ver anexo 1).

Partiendo de la información obtenida del prototipo, se calculó el tamaño del mercado:

- 53.000 tiendas de barrio presentes en las 8 principales ciudades de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio y Santa Marta).
- 21 personas compraran al menos 1 jabón en cada tienda por mes.

Se estima que el tamaño del mercado o número de clientes potenciales es 1.113.000 personas.

1.2.6. Estrategia de precio

Durante la prueba de mercado, se pudo experimentar con 2 momentos de precios, de 9:00 am a 12:00 pm se vendió a 1500 pesos la unidad y de 12:00 pm a 4:00 pm en 800 pesos la unidad y se obtuvieron los siguientes resultados

- El 62,9% de los jabones se vendieron a un precio de \$800 por unidad, lo cual corresponde a 22 jabones.
- El 37,1% de los jabones se vendieron a un precio de \$1.500 por unidad, lo cual corresponde a 13 jabones.

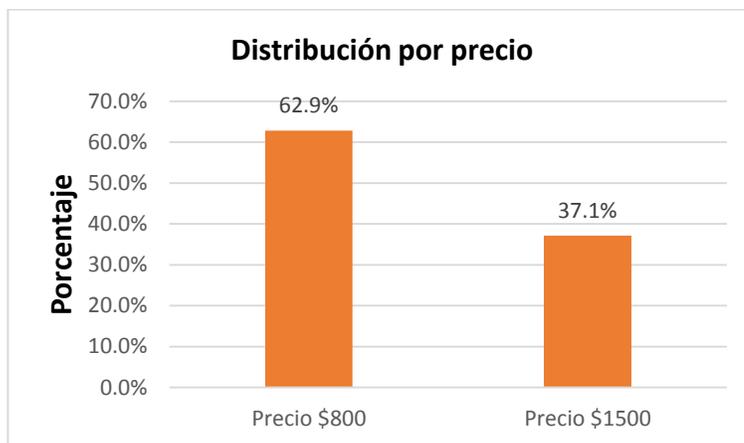


Figura 17 Ventas según el precio**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta la reacción tan marcada ante la reducción de precio nos demuestra que nuestro cliente es altamente sensible al precio, que los jabones no orgánicos de la competencia se venden a 1300 pesos por unidad de 200 grs y que el precio promedio de venta de los jabones en Colombia para el 2020 será de 1.797 pesos por unidad, nos permite concluir que nuestro precio debe tener un valor tentativo de venta en el rango \$1.100 -\$1.300 por unidad ya este rango es un punto medio en los momentos del prototipo, en pesos por unidad está por debajo que la competencia y se percibe barato ya que está por debajo de la media del país.

1.2.7. Estrategia de venta

Cerca del 65% de los productos que consumen los colombianos son comprados en tiendas de barrio. Las principales razones para que las personas continúen prefiriendo ir a las tiendas se deben a la comodidad de la experiencia de compra, la cercanía del lugar y por la posibilidad de que les fíen. Otro factor que muestra la penetración del sector es que el 96% de las tiendas de barrio atiende los estratos 1, 2 y 3 (personas con baja capacidad adquisitiva).

El prototipo dio resultados positivos en la tienda de barrio en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta lo anterior se define la siguiente estrategia de venta:

- Venta de los jabones en tiendas de barrio: Representantes comerciales deben visitar dichos lugares para poner los productos al público.

1.2.8. Estrategia promocional

La estrategia promocional de un producto tiene como finalidad darlo a conocer al público y atraer nuevos clientes usando diferentes medios o vías. Teniendo en cuenta los buenos resultados del Stand o punto de venta del producto en el supermercado de Bucaramanga (ver foto), inicialmente la principal estrategia de promoción será esa.



Figura 18 Promoción en punto de venta

Fuente: Elaboración propia

- El prototipo nos permitió identificar las horas que más se vendió el producto. Aunque hay ventas constante desde el momento que se abre al público (9:00 am), las mejores ventas de jabones se presentaron en el horario del medio día (12:00 a 2:00 pm), lo anterior probablemente debido a que las personas ingresaron a comprar productos para preparar el almuerzo y aprovecharon el recorrido para comprar productos de aseo del hogar lo que nos permite concluir que esas serán las horas críticas para promocionar el producto

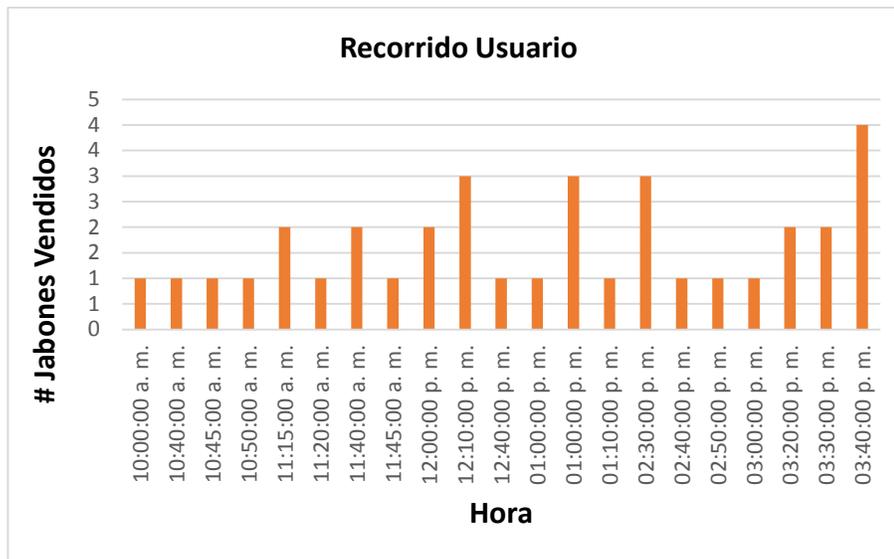


Figura 19 Recorrido del usuario

Fuente: Elaboración propia

A futuro y dependiendo como mueva el mercado se consideran las siguientes actividades:

- Redes Sociales: usando Instagram y con ayuda de influencer vamos a ofrecer los productos.
- Regalo de muestras: regalar jabones en tiendas, droguerías y supermercados para que los clientes conozcan los productos y se puedan capturar clientes potenciales.
- Encuestas Post – venta: después de la venta, vamos a contactar los clientes por teléfono para averiguar la satisfacción de la persona usando los jabones y para capturar información relevante que permita mejorar.

1.2.9. Estrategia de distribución

Para establecer el contacto con los clientes y entregar los productos generando valor será de la siguiente manera:

Directo:

Equipo comercial: equipo comercial para promocionar en las tiendas de barrio en las 8 ciudades principales, con el objetivo de vender productor y empezar a incursionar en el mercado.

Indirecto:

El principal canal de venta y promoción será al por menor en tiendas de barrios. Se revisará la opción de vender al por mayor en grandes superficies como oportunidad de desarrollo y ejecutar alianzas en droguerías.

2. Análisis Técnico

2.1. Análisis Del Producto

2.1.1. Descripción del producto/servicio

Naturals Mercy planea producir 3 jabones. Estos son productos naturales y con cualidades farmacéuticas. Los cuales se comercializarán a precios bajos y se utilizaran productos no convencionales como la quina, borraja y orozuz que permitirá que se distingan de productos similares. A continuación, la descripción de las 3 referencias de jabones:

Referencia jabón Miel de Abejas: Humectante y regenerador de la piel. Compuesto de aceites vegetales, glicerina, miel de abejas y cera de abejas. Modo de empleo: aplíquese abundante espuma sobre la parte que quiera tratarse, dejándolo por 5 minutos. Limpia y desmancha el cutis. Evita las arrugas, elimina barros y espinillas.

Referencia jabón Sauna: para reducir grasa, blanquear y estilizar la figura. Modo de empleo: varias aplicaciones diarias con dos minutos de intervalo. Dejar la espuma de una tercera aplicación en las partes más prominentes. Para blanquear la piel, úsese la espuma como cualquier crema especializada dejándola varios minutos.

Referencia jabón Manzanilla y Quina: Para la caspa, las canas y la caída del cabello. Compuesto de aceites vegetales, manzanilla y quino. Modo de empleo: enjabónese abundantemente el cabello, frotando el cuero cabelludo. Déjese la espuma 2 minutos para que la manzanilla y quina actúen conservando el tono del cabello rubio, castaño y claro, dejándolo limpio suave y terso.

2.1.2. Mapa del proceso productivo

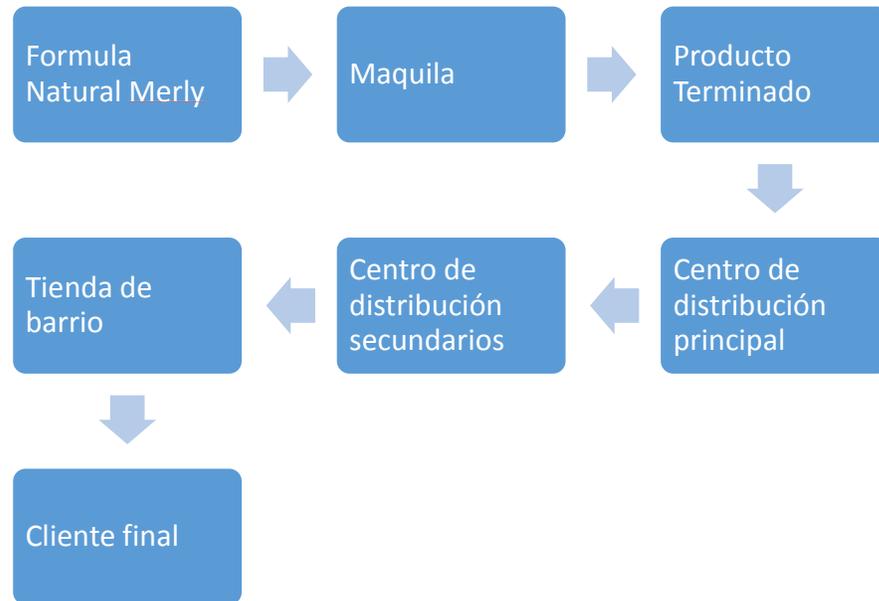


Figura 20 Mapa del proceso productivo

Fuente: Elaboración propia

2.2. Facilidades

Las instalaciones necesarias para el funcionamiento de Naturals Mercy son las siguientes:

- Área de control de calidad de materia prima y producto terminado
- Almacén de producto terminado
- Carga de producto terminado a vehículos de transporte para su distribución
- Oficinas técnicas y administrativas
- Vestidores, baños y sanitarios
- Atención a clientes
- Estacionamiento

2.3. Equipos Y Maquinaria

La inversión en equipos y maquinaria solo será la necesaria para el cargue de productos en la bodega principal y en los centros de distribución de las ciudades. No se contemplan inversiones en maquinaria para fabricar los jabones, ya que de acuerdo al modelo de negocio se contratará una empresa maquiladora. Los siguientes son los equipos requeridos:

- Apilador eléctrico.
- Moto carro centros de distribución.
- Estantería bodega principal.
- Computadoras

2.4. Consumo Unitario

Una vez realizado el cálculo del tamaño del mercado, se debe establecer el consumo aparente que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como su consumo probable del producto o servicio que la empresa ofrecerá, con base a sus hábitos de consumo probable validados con el prototipo ejecutado en la ciudad de Bucaramanga.

De la prueba de mercado se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Número de clientes potenciales: 1.113.000 personas presentes en las 8 principales ciudades de Colombia.
2. El consumo unitario aparente por cliente es de:
 - 636.000 personas comprarán 1 jabón.
 - 265.000 personas comprarán 2 jabones.

- 159.000 personas comprarán 3 jabones.
- 53.000 personas comprarán 4 jabones.

El consumo mensual aparente del mercado es 1.855.000 jabones.

2.5. Política De Inventarios

2.5.1. Producto terminado

Dado que el jabón va a ser maquilado por un tercero, el principal reto va a ser manejo del producto terminado. Teniendo en cuenta el tipo de consumidor que apunta Naturals Mercy, el continuo abastecimiento a las tiendas de barrio es vital, ya que si no encuentran el producto al momento de estar haciendo sus compras, esta será una venta perdida.

En línea con lo anterior, se ha considerado como política de inventario de mantener un 50% del consumo mensual equivalente a 15 días de stock en cada ciudad, con el fin de mitigar el riesgo de venta perdida.

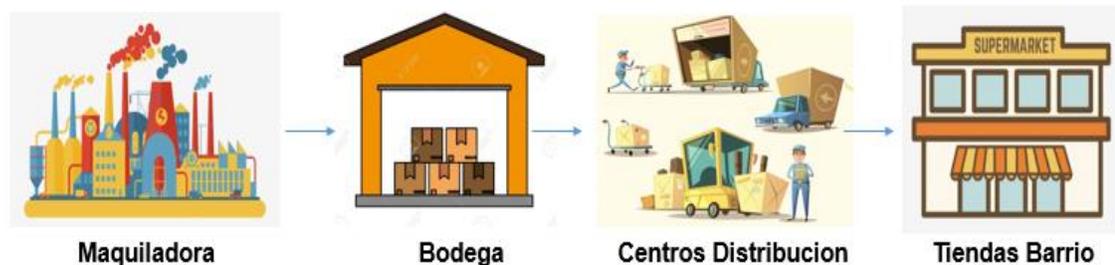


Figura 21 Política de inventarios

Fuente: Elaboración propia

Si hacemos el análisis teniendo en cuenta la demanda del primer año, esto significa que debemos mantener un stock repartido en nuestros centros de distribución de 101,760 barras de Jabón. Al contar lo anterior junto con el lote que se está fabricando que serían 15 días de producción y en transporte a las otras ciudades, deberíamos tener 33 días de producto en el circuito con un costo de 85 millones de pesos.

El producto terminado se va a manejar bajo un modelo First In First Out (FIFO) y la cantidad a despachar los distintos centros de distribución dependerá de ventas según los pronósticos del área comercial con el fin de buscar reducir el capital de trabajo. Dado a la alta rotación del producto las pérdidas por obsolescencia puede ser considerada insignificante.

2.6. Proveedores

Nuestros principales proveedores serán las maquilas que nos entregaran el producto terminado según lo requerido. La especificación y presentación de estos productos serán acordes a los requeridos en la fórmula de Naturals Mercy. Adicional a estos tenemos los proveedores de empaques y cajas para la distribución.

2.7. Sistemas De Control

En el proceso actual tenemos dos puntos de control, el primero cuando llega a la materia prima donde se le mide el índice de saponificación, yodo y acidez ya que estos influyen en gran manera en la calidad del producto final, en caso de no estar en los valores aprobados por la fórmula de Naturals Mercy, procederán a ser devueltos.

El segundo punto de control es al producto terminado donde se busca que el contenido de humedad, la cantidad de álcali caustico, grasa insaponificable y sal este en el rango adecuado, de lo contrario un porcentaje será usado en futuros lotes y el saldo pasará a disposición final.

2.8. Cronograma De Actividades

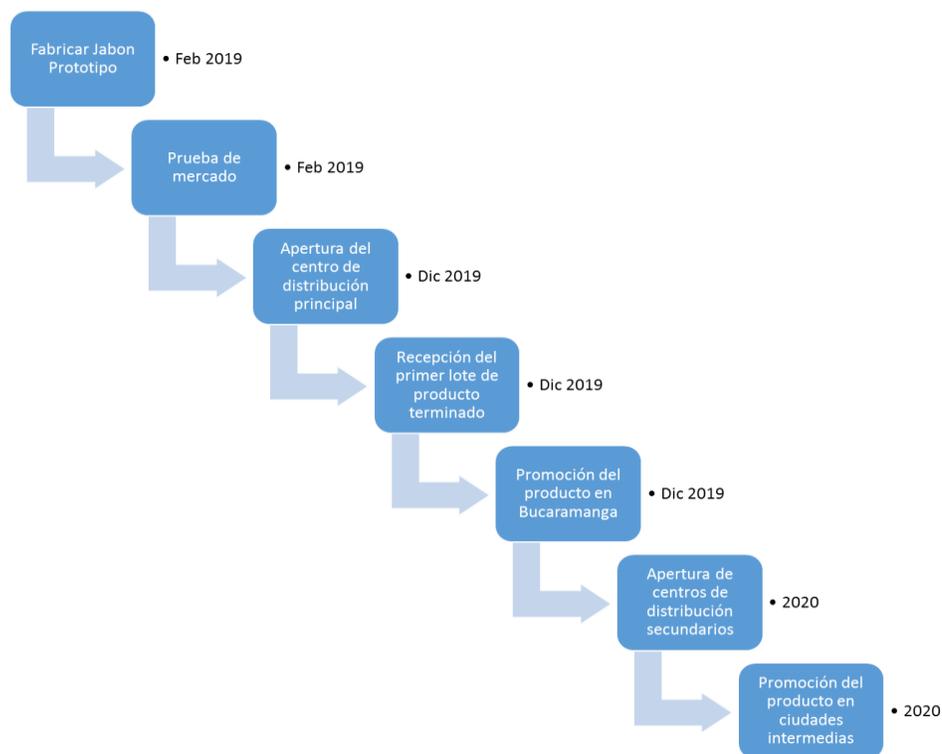


Figura 22 Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis Administrativo Y Legal

3.1. Equipo Directivo

El equipo directivo está conformado por Carlos Ayala y Pierluigi Bianchi. Carlos es el CEO de la empresa, persona que conoce y formula el propósito de la compañía, su visión y misión. Carlos tiene experiencia en el proceso de elaboración de jabones y conoce el funcionamiento de un laboratorio farmacéutico en un país como Colombia, ya que participo en diferentes actividades en las áreas de producción, logística, ventas y compras en una pequeña empresa familiar que se dedicaba a la producción de jarabes y jabones en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente, es el responsable de tomar las mejores decisiones para que la empresa logre entrar en el mercado de aseo en Colombia, logrando ventajas competitivas en precio y calidad de los jabones que permita ayudar a las personas de escasos recursos económicos del país. Carlos tiene una importante tarea por ejecutar de relacionamiento con los almacenes de grandes superficies y hard discount como D1, Éxito, Justo y Bueno, con el objetivo de ampliar el modelo de negocio de la compañía y no depender solamente del nicho de mercado de las tiendas de barrio.

Pierluigi es el CMO (Chief Marketing Officer) o director del área de marketing. Es el responsable de todas aquellas actividades que apalancan las ventas, como el desarrollo de nuevos productos, la publicidad, estudios de mercado y la gestión del servicio al cliente. Su experiencia en el área comercial en distintas empresas como TENARIS, le da un bagaje que pondrá en práctica en Natural Mercy para lograr los objetivos trazados. Su principal reto es vender jabones económicos con ingredientes naturales, los cuales ayuden a personas pobres en Colombia a mejorar la calidad de vida con higiene y salud.

Se nombrará un CFO (Chief Financial Officer) quien tendrá la responsabilidad de guiar la compañía hacia en 3 pilares fundamentales: el primero es buscar un crecimiento de producción de manera rentable; el segundo pilar es una estricta disciplina de capital en las inversiones que se realicen en la compañía y el tercer pilar es la protección de la caja, sabiendo donde y cuando gastar el dinero.

Por último, se contratará un COO (Chief Operating Officer), quien tendrá la responsabilidad de supervisar y optimizar los procesos involucrados en la elaboración de los jabones. Así mismo estará a cargo de la distribución y logística para poner los jabones en las tiendas de barrio en las 8 principales ciudades de Colombia.

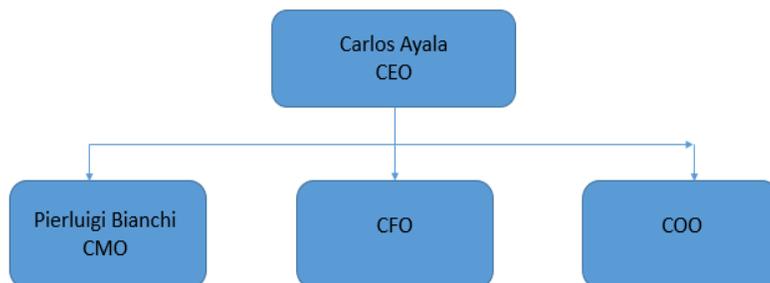


Figura 23 Organigrama
Fuente: Elaboración propia

3.2. Organización

La estructura de la empresa debe ser ligera que permita establecer de manera clara las funciones de cada área, manteniendo el control y seguimiento de todas las actividades claves que se van a ejecutar. La estructura se fundamenta en 3 áreas específicas:

Área operativa: liderada por el COO. En esta área se tiene el coordinador operativo, 1 ingeniero químico y 2 técnicos. Todos apoyan los procesos de QA/QC del producto, recibo

y distribución de los jabones hacia las tiendas. Adicionalmente las áreas de informática y administrativa estarán en esta parte de la estructura.

1. **Área financiera:** liderada por el CFO. En esta área se tiene 1 profesional financiero responsable de los cálculos de los indicadores claves de desempeño de la empresa. Tendrá cargo el presupuesto, relación de materiales, compras, contratos, tesorería, pagos de nómina, entre otros.
2. **Área marketing:** liderada por el CMO. Estará conformada por un equipo comercial de 2 personas, responsables por ejecutar y diseñar la mejor estrategia de ventas, definir el presupuesto de publicidad y estudios de mercado. Adicionalmente tienen la tarea de cumplir la proyección de expansión de la empresa en las tiendas de barrio de las principales ciudades.

3.3. Personal

El equipo de personal requerido de acuerdo con la estructura de la organización se conformará de acuerdo con los siguientes perfiles para cada rol:

1. Coordinador de operaciones: profesional en ingeniería, con experiencia operaciones y dirección de equipos. El coordinador es el responsable de planear, coordinar y controlar las actividades desarrolladas por el personal operativo relacionadas con el recibo, control de calidad y distribución de los jabones, lo anterior de acuerdo con los procedimientos y estándares definidos.
2. Técnicos: personal técnico o tecnólogo en áreas afines a producción. Con experiencia en el sector productivo de químicos, alimentos o aseo. Son los responsables de

ejecutar correctamente los procedimientos para el control de calidad, recibo y distribución de los jabones a las tiendas de barrio.

3. Equipo comercial: profesionales en administración de empresas o industriales. Con experiencia en mercadeo en el sector del retail en Colombia. Serán los responsables de visitar las tiendas de barrio objetivo en las principales ciudades, coordinando los eventos con las impulsadoras para penetrar en el mercado.
4. Profesional financiero: profesional en finanzas con experiencia en el sector de consumo en Colombia. Es el responsable de validar los presupuestos y dar las respectivas alertas de rentabilidad del negocio y proyección de flujos de caja.
5. Ingeniero Químico: profesional en ingeniería química, con experiencia en la industria farmacéutica. Es el responsable de validar la calidad de los jabones de acuerdo con las fórmulas químicas del producto. También estará a cargo del desarrollo de nuevos productos.

3.4. Organizaciones De Apoyo

Como la estrategia de producción de los jabones se hará bajo la modalidad de maquila, un aliado fuerte para el desarrollo de los objetivos es la empresa que se contrate para la fabricación de los productos, dicha empresa será un jugador estratégico al tener impacto directo en el precio del jabón y en la calidad de este.

La empresa Naturals Mercy en la ejecución de sus actividades productivas y de negocio, trabajara de la mano con los proveedores de las materias primas para hacer los jabones.

Dichos proveedores serán claves para lograr el objetivo de vender productos de buena calidad

y a precios asequibles. Se debe buscar alianzas con ellos para lograr un modelo donde las dos partes se vean beneficiadas. Adicionalmente las plazas de mercado se constituirán en actores importantes para Natural Mercy, ya que algunos insumos naturales deben comprarse allí en negocios pequeños, cuyos propietarios se verán favorecidos por suplir la materia prima a la empresa. Igualmente será una relación gana gana.

La Federación Nacional de Tiendas (Fenaltiendas) será un aliado estratégico para la compañía, ya que dicha entidad desarrolla programas de apoyo al pequeño comercio, promoviendo y fortaleciendo el desarrollo empresarial del país. Su gestión se concentra en afianzar y sensibilizar a los microempresarios en busca de su formalización y en temas como el contrabando y buenas prácticas. Lo anterior impacta directamente la estrategia de Natural Mercy para entrar, mantener y crecer en el mercado de las tiendas de barrio. El conocimiento de primera mano de hacia dónde va el sector será clave para predecir y estar preparados para afrontar los retos.

De último, pero no menos importante, las empresas transportadoras como TCC, Servientrega, Coltanques, etc., serán pieza clave en la estructura de costos operativa de Natural Mercy y en el cumplimiento de los tiempos de entrega de la mercancía a las diferentes tiendas de barrio de las ciudades del país.

3.5. Tipo De Sociedad

La empresa Natural Mercy se constituirá como una sociedad por acciones simplificada S.A.S. Su objeto social será producir y comercializar productos farmacéuticos como jabones.

4. Análisis Económico

4.1. Inversión En Activos Fijos

La estrategia de producción definida es la maquila. Esta opción permitirá contar con los jabones con marca propia elaborados por un tercero, bajo las especificaciones y características que Naturals Mercy imponga, para posteriormente solo comercializarlos. Como ya se tiene un proceso de desarrollo de producto previo, con la formulación química de los jabones y condiciones específicas de elaboración debidamente documentadas, el objetivo es buscar una empresa que fabrique los productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, las inversiones en activos fijos solo serán las necesarias para el funcionamiento administrativo y logístico de la empresa. Maquinarias y equipos para la fabricación de los jabones no se incluyen porque hacen parte de los activos de la empresa maquiladora. Así las cosas, los activos fijos de Naturals Mercy son:

- Apilador eléctrico: iniciando se requiere 1 apilador para el movimiento de los jabones en la bodega, desde la estantería hasta los camiones de transporte contratados para la distribución de la mercancía. Debido al incremento proyectado de unidades vendidas, se hace necesario comprar 1 apilador adicional en el año 3 y 5.
- Motocarro carga: la inversión se hace en el primer año, se proyecta comprar un motocarro por cada centro de distribución en cada ciudad. El equipo se requiere para transportar los jabones desde el punto principal de recibo hasta las tiendas de barrio. En el año 4 se incluye la compra de 3 motocarros para apoyar el crecimiento de las ventas que se soporta por inclusión de mayores tiendas.

- Estantería: la inversión inicial es la más grande, en la medida que crecen las ventas se requiere de mayor capacidad de almacenamiento en la bodega de la empresa. En cada año se debe adquirir más estantería para ubicar los jabones adicionales que deben tenerse en el inventario. La base de cálculo es tener 1,3 veces la capacidad en kilogramos de las ventas estimadas mensualmente.
- Mobiliario oficinas: se deben comprar los escritorios y sillas de los 12 puestos de trabajo de las personas que inician con la empresa. En el año 3 se proyecta contratar 1 técnico adicional y 2 profesionales comerciales para apalancar el crecimiento de ventas.
- Computadores: se deben comprar los computadores de los 12 puestos de trabajo de las personas que serán contratados para el inicio de operaciones de la empresa. En el año 3 se proyecta contratar 1 técnico adicional y 2 profesionales comerciales para apalancar el crecimiento de ventas.
- Celulares: se compran los celulares para el equipo directivo (CEO, CFO, CMO y COO), para el equipo comercial y para el coordinador de operaciones. En el año 3 se proyecta contratar 2 profesionales comerciales para apalancar el crecimiento de ventas, a dicho personal se le entregara los respectivos celulares.
- Impresora: adquisición de 1 impresora para el funcionamiento administrativo de la empresa.
- Video Beam: equipo requerido para realizar las presentaciones y reuniones del equipo directivo en la empresa.

Tabla 1 Activos Fijos

Activos Fijos					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Apilador eléctrico	\$ 22.000.000	\$ -	\$ 24.000.000	\$ -	\$ 26.000.000
Moto carguero Centro Distribución	\$ 151.823.000	\$ -	\$ -	\$ 67.500.000	\$ -
Estantería	\$ 110.902.098	\$ 11.723.936	\$ 13.593.429	\$ 15.336.176	\$ 17.291.538
Mobiliario oficinas	\$ 10.318.680	\$ -	\$ 2.700.000	\$ -	\$ -
Computadores	\$ 21.480.000	\$ -	\$ 5.970.000	\$ -	\$ -
Celular	\$ 14.699.300	\$ -	\$ 4.399.800	\$ -	\$ -
Impresora	\$ 3.470.777	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Video Beam	\$ 1.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 336.093.855	\$ 11.723.936	\$ 50.663.229	\$ 82.836.176	\$ 43.291.538

Fuente: Elaboración propia

4.2. Proyección De Ventas

Para la proyección de ventas se utilizaron datos reales de la prueba de mercado desarrollada en el mes de febrero en la ciudad de Bucaramanga en la tienda JGB, donde se pudo obtener información relevante como el número de personas que entraron a la tienda y compraron jabón y la cantidad de jabones totales vendidos en la tienda de barrio.

Teniendo en cuenta que nuestro principal canal de venta son las tiendas de barrio y la estrategia promocional es el uso de stands con impulsadoras para generar demanda, la prueba de mercado nos permitió determinar que por cada actividad promocional que hagamos en una tienda nos genera demanda de 36 jabones en 6 horas por tienda. Por lo anterior y teniendo en cuenta que nuestro objetivo es llegar al 4% de las tiendas de las 8 ciudades objetivo, lo que es equivalente a 2120 locales, apalancados en los centros de distribución, podemos estimar que un evento promocional en el 30% de las tiendas al mes significa que hicimos 3.6 eventos promocionales por tienda en un año lo equivalente a 274,752 unidades de demanda

generada solo en actividades promocionales y de potenciales familias que conocieron nuestro producto.

Basados en el análisis del sector, la tasa de unidades vendidas en Colombia por familia es de 12.4 barras de jabón por año y nuestro cliente usuario son adultos que compran para su familia podemos estimar que a esas 274.752 familias le hacen falta por comprar 11.4 barras de jabón al año y tomando un factor de seguridad del 20% podemos decir que nuestras ventas en el primer año serán de 2,505,738 unidades al año.

De acuerdo con lo observado y al análisis de la información recopilada, en la siguiente tabla se encuentra la proyección de ventas en cantidad de jabones al año y el respectivo ingreso monetario. Adicionalmente se incluye una línea de pérdida de clientes debido al comportamiento mercenario del retail en Colombia, correspondiente al 20% del total de jabones proyectados al año.



Figura 24 Proyección de Ventas

Fuente: Elaboración propia

Ingresos					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Cantidad Proyectada (unid)	2,505,738	2,756,312	3,031,943	3,335,137	3,668,651
Pérdida de Clientes (unid)	501,148	551,262	606,389	667,027	733,730
Total jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
% del tamaño mercado	9.0%	9.9%	10.9%	12.0%	13.2%
Venta Jabones (\$)	\$ 2,405,508,480	\$ 2,757,193,820	\$ 3,154,229,730	\$ 3,601,499,506	\$ 4,108,230,486
TOTAL INGRESOS	\$ 2,405,508,480	\$ 2,757,193,820	\$ 3,154,229,730	\$ 3,601,499,506	\$ 4,108,230,486

Tabla 2 Ingresos

Fuente: Elaboración propia

El tamaño del mercado calculado a partir del prototipo es 1.855.000 jabones mensuales o vista anual de 22.260.000 jabones. Para el primer año se proyecta alcanzar un 9% del tamaño del mercado con un ingreso total de 2,4 millardos. En el último periodo de la proyección, se llegaría a unas ventas totales de 2.934.921 jabones al año, lo cual corresponde a obtener un 13,2% del mercado total con un ingreso de 4 millardos. A continuación, la tendencia de ventas durante los primeros 5 años de Naturals Mercy:

Por otro lado, a partir del año 1, se estima un crecimiento moderado del 10% en la cantidad total de tiendas donde se tendrán los jabones disponibles para la venta. La meta promedio al año es incorporar negocios con 246 tenderos, lo que corresponde a 21 tiendas adicionales mensuales. A continuación, la tendencia de expansión en las tiendas de barrio durante los primeros 5 años de Naturals Mercy:



Figura 25 Proyección de tiendas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Crecimiento en tiendas

	Crecimiento en tiendas				
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Número de tiendas (unid)	2.120	2.332	2.565	2.822	3.104
Incremento anual	-	212	233	257	282
Precio jabón (\$)	\$ 1.200	\$ 1.250	\$ 1.300	\$ 1.350	\$ 1.400

Fuente: Elaboración propia

4.3. Proyección De Gastos Y Costos

Los costos de Naturals Mercy corresponden a los especificados en el contrato con la empresa maquiladora. Dicho contrato debe dejar claro las condiciones de entrega, calidad y precios de los jabones maquilados para que ambas partes se encuentren protegidas. Se estima que el costo para producir 1 jabón maquilado este por el orden del 32% del precio de venta, así las cosas, la proyección de costos se hace con un valor de \$384 por unidad para el primer año.

En la siguiente tabla se observa el comportamiento de los costos:



Figura 26 Proyección Costos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Costos

	Costos				
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Costo por jabón (\$)	\$ 384	\$ 403	\$ 423	\$ 445	\$ 467
Costo total (\$)	\$ 769,762,714	\$ 889,075,934	\$ 1,026,882,704	\$ 1,186,049,523	\$ 1,369,887,199
TOTAL COSTOS	\$ 769,762,714	\$ 889,075,934	\$ 1,026,882,704	\$ 1,186,049,523	\$ 1,369,887,199

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo observado en el desarrollo del prototipo, el costo promedio para hacer un jabón es \$600, sin embargo, el proceso productivo actual no es eficiente, presentándose desperdicios, adicionalmente no hay economía de escala ya que se está fabricando en bajas cantidades y de manera esporádica. Esta es la razón por la cual el costo actual este por encima del estimado usando maquila, proceso más eficiente ya que generalmente los volúmenes producidos por los maquiladores son altos e involucran mejor tecnología.

En la proyección se estipula un crecimiento del 5% anual en los costos del maquilado, esto debido al IPC de los próximos años. Incremento que el maquilador va a trasladar en el precio unitario de producción de jabón.

Por otro lado, el gasto es todo aquello en que se incurre para distribuir los jabones y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos. Teniendo cuenta lo anterior, a continuación, se especifican los ítems relacionados con este rubro: marketing, distribución, transporte, arriendo, servicios, nómina y administrativos.

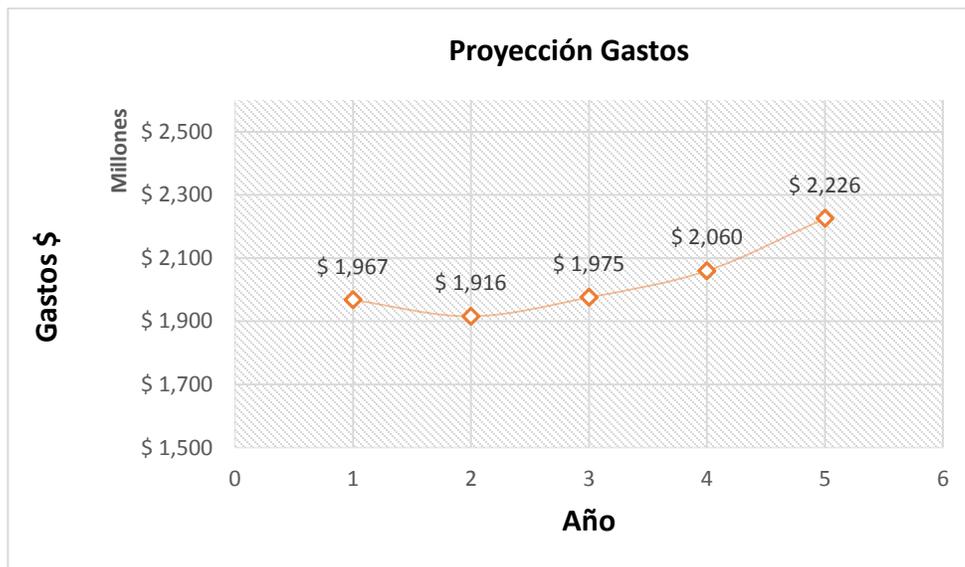


Figura 27 *Proyección de Gastos*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Gastos

	Gastos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	\$ 72,165,254	\$ 82,715,815	\$ 94,626,892	\$ 108,044,985	\$ 123,246,915
Distribución	\$ 247,800,000	\$ 260,190,000	\$ 273,199,500	\$ 286,859,475	\$ 301,202,449
Transporte	\$ 96,220,339	\$ 110,287,753	\$ 126,169,189	\$ 144,059,980	\$ 164,329,219
Arriendo	\$ 204,000,000	\$ 214,200,000	\$ 224,910,000	\$ 236,155,500	\$ 247,963,275
Servicios	\$ 24,000,000	\$ 25,200,000	\$ 26,460,000	\$ 27,783,000	\$ 29,172,150
Nomina	\$ 1,299,200,000	\$ 1,197,952,000	\$ 1,203,538,620	\$ 1,229,070,922	\$ 1,330,539,015
Administrativos	\$ 24,000,000	\$ 25,200,000	\$ 26,460,000	\$ 27,783,000	\$ 29,172,150
TOTAL GASTOS	\$ 1,967,385,594	\$ 1,915,745,567	\$ 1,975,364,201	\$ 2,059,756,862	\$ 2,225,625,172

Fuente: Elaboración propia

El gasto en marketing corresponde al 3% del total de ingresos por ventas por cada año; en una empresa B2B como Naturals Mercy, el promedio de inversión en este rubro es 6-7%. La decisión es invertir en marketing anualmente debido al reto de incrementar participación en las tiendas de barrio en Colombia. Este presupuesto se usará para cuñas y volanteo.

El gasto de distribución es el relacionado con transportar los jabones desde el centro de acopio en cada ciudad hasta las tiendas de barrio. Se considera tener un local comercial, un empleado y un motocarro para desarrollar esta actividad.

Con respecto al transporte, se estima gastar un 4% del precio del jabón en transportar los jabones desde la bodega principal en la ciudad de Bucaramanga hasta los centros de distribución en las 7 ciudades restantes.

El rubro de arriendo es el gasto donde la empresa tendrá la bodega principal en la ciudad de Bucaramanga y las oficinas para los empleados. La ejecución de las actividades en dicho lugar generara un gasto administrativo y de servicios públicos.

Por último, se tiene el gasto de nómina que es el componente más alto e importante en la estructura de gastos de la empresa. Está compuesto por dos grupos. El primero corresponde

a los salarios de las 12 personas (CEO, CFO, CMO, COO, 1 ingeniero químico, 1 técnico de producción, 1 secretaria, 2 profesionales comerciales, 1 coordinador de operaciones, 1 profesional de finanzas y 1 técnico de sistemas) que integran la compañía en el primer año; para el año 3 se piensa contratar 3 personas adicionales (1 técnico de producción y 2 profesionales comerciales).

El segundo grupo son las impulsadoras que serán contratadas por días para promocionar el jabón en las tiendas de barrio. Se proyecta poner stand en el 30% de las tiendas en cada año.

La estrategia de las impulsadoras será de la siguiente manera:

- a. Primer año: en todos los meses del año instalar 1 stand en cada tienda una vez al mes.
- b. Segundo año: durante 8 meses instalar 1 stand en cada tienda una vez al mes.
- c. Tercer año: durante 6 meses instalar 1 stand en cada tienda una vez al mes.
- d. Cuarto año: durante 5 meses instalar 1 stand en cada tienda una vez al mes.
- e. Quinto año: durante 5 meses instalar 1 stand en cada tienda una vez al mes.

El detalle de la proyección de la nómina se puede consultar en los anexos. A continuación, se observa la gráfica cruzada de ventas, costos y gastos.

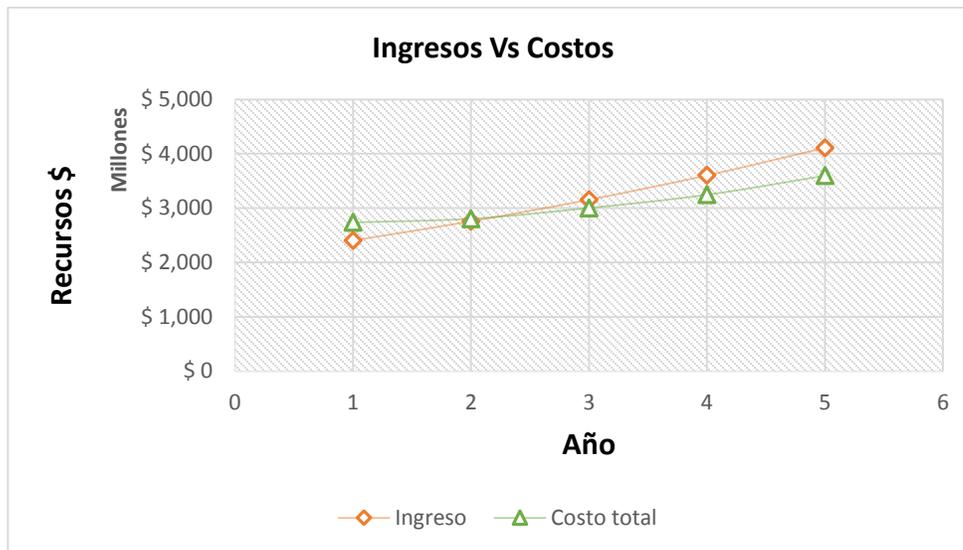


Figura 28 Ingresos Vs Costos

Fuente: Elaboración propia

4.4. Proyección De Estado De Resultados

El estado de resultados se presenta en la siguiente tabla, se calculó la utilidad bruta y operacional para cada año de Naturals Mercy.



Figura 29 Proyección utilidad

Fuente: Elaboración propia

Para Naturals Mercy el rubro más importante, que corresponde al pareto de los gastos es la nómina de los empleados, el objetivo del negocio es no sobre pasar el 30% sobre las ventas totales; el primer año inicia en 44%, sin embargo, a partir del año 4 el gasto en salarios empieza a disminuir llegando al 27% de las ventas en el quinto año.

Tabla 6 Proyección Estado de Resultados

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos	\$ 2,405,508,480	\$ 2,757,193,820	\$ 3,154,229,730	\$ 3,601,499,506	\$ 4,108,230,486
Costos	\$ 769,762,714	\$ 889,075,934	\$ 1,026,882,704	\$ 1,186,049,523	\$ 1,369,887,199
Utilidad Bruta	\$ 1,635,745,766	\$ 1,868,117,886	\$ 2,127,347,026	\$ 2,415,449,982	\$ 2,738,343,287
Margen Bruto	68.0%	67.8%	67.4%	67.1%	66.7%
Total Gastos	\$ 1,967,385,594	\$ 1,915,745,567	\$ 1,975,364,201	\$ 2,059,756,862	\$ 2,225,625,172
Utilidad Operacional	-\$ 331,639,827	-\$ 47,627,682	\$ 151,982,825	\$ 355,693,120	\$ 512,718,114
Margen Operativo	-13.79%	-1.73%	4.82%	9.88%	12.48%

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año el margen operativo es negativo, rondando el -13,79%. Lo anterior se debe a que el gasto en impulsar los jabones y ganar recordación en las tiendas de barrio es alto; en

dichos eventos se debe pagar la persona que está en el stand. Bajo esta situación, la empresa debería pensar en buscar fondos para aumentar capital de trabajo.

Al cierre del quinto año se espera tener un margen operativo del 12.48% lo que representa una utilidad operacional de 512 Millones de pesos.

4.5. Flujo De Caja

El detalle de los flujos de caja de Naturals Mercy durante sus primeros 5 años se pueden observar en la siguiente figura:

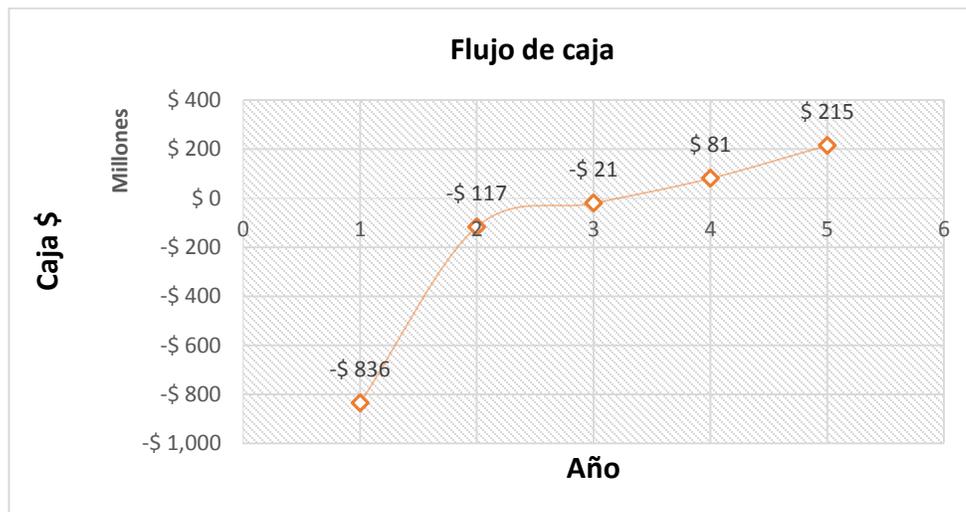


Figura 30 Proyección flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Flujo de caja

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-\$ 331,639,827	-\$ 47,627,682	\$ 151,982,825	\$ 355,693,120	\$ 512,718,114
Variación KW	-\$ 81,540,113	-\$ 75,134,164	-\$ 75,781,664	-\$ 81,176,307	-\$ 93,758,635
Impuestos	-\$ 106,124,745	\$ 15,240,858	-\$ 48,634,504	-\$ 113,821,798	-\$ 164,069,797
CAPEX	-\$ 316,220,190	-\$ 9,623,006	-\$ 48,227,285	-\$ 80,087,932	-\$ 40,192,893
FCL	-\$ 835,524,875	-\$ 117,143,993	-\$ 20,660,629	\$ 80,607,083	\$ 214,696,790

Fuente: Elaboración propia

En el primer año el flujo de caja es negativo debido a la inversión en CAPEX que se requiere para empezar la operación de distribución, sumado a la utilidad operacional negativa (-13.79%) del periodo. La compañía tendrá la necesidad de buscar alternativas de financiación externa o con los mismos socios, con el fin de incrementar capital de trabajo (inventarios e impulsadoras) y garantizar continuidad operativa. Adicionalmente, una buena estrategia sería optimizar gastos como nómina o reducir la inversión en CAPEX, dejando solo los equipos críticos que garanticen el inicio de las actividades.

Finalmente, el flujo de caja libre empieza a ser positivo a partir del cuarto año, en donde los ingresos empiezan a ser mayores que los gastos y se empieza a generar liquidez, llegando al año 5 con una proyección de 215 millones. A partir de este momento, la compañía podría incluir dentro de su estrategia o modelo de negocio, incursionar en más ciudades similares en el territorio colombiano.

4.6. Análisis De Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad del negocio se definieron los siguientes escenarios de acuerdo con los siguientes drivers:

- a. Incremento / Reducción del precio de producción del jabón (maquila)

Con este escenario se evaluará el impacto del costo de producción del jabón sobre los resultados financieros de la compañía, lo cual da un horizonte para establecer un buen acuerdo comercial en la negociación con la empresa maquiladora.

Tabla 8 Incremento / Reducción del precio de producción del jabón (maquila)

Modelo Original, 32% precio venta	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Costo por jabón (\$)	\$ 384	\$ 403	\$ 423	\$ 445	\$ 467
Costo total (\$)	\$ 769,762,714	\$ 889,075,934	\$ 1,026,882,704	\$ 1,186,049,523	\$ 1,369,887,199
Costo = 25% precio venta	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Costo por jabón (\$)	\$ 300	\$ 315	\$ 331	\$ 347	\$ 365
Costo total (\$)	\$ 601,377,120	\$ 694,590,574	\$ 802,252,113	\$ 926,601,190	\$ 1,070,224,374
Costo= 40% precio venta	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Costo por jabón (\$)	\$ 480	\$ 504	\$ 529	\$ 556	\$ 583
Costo total (\$)	\$ 962,203,392	\$ 1,111,344,918	\$ 1,283,603,380	\$ 1,482,561,904	\$ 1,712,358,999

Fuente: Elaboración propia

Con un costo del 25% del precio de venta del jabón, se evidencia una optimización del 22% de la suma anual que se tendría que pagar a la empresa maquiladora, lo cual representa en promedio 205 millones de pesos. Asimismo, se observa que si el costo del jabón sube al 40% del precio de venta, los costos anuales de producción suben un 25%, pagando en promedio 234 millones de pesos adicionales.

El ejercicio anterior cambia la evaluación financiera del proyecto, pasando de una TIR del 47,2% en el modelo original a una del 126% en el escenario positivo donde se reduce el costo de la producción del jabón a un 25% del precio de venta final. Mientras en el escenario de mayor costo de producción, se obtiene una TIR del -15% haciendo inviable el proyecto.

Se puede concluir que en un escenario de menor costo de producción por jabón, esta compañía obtendrá un VPN de \$1.178 millones vs 455 millones del modelo original, lo cual ratifica la importancia de establecer un contrato de maquila con una empresa que ofrezca buenos precios en el costo de producción del jabón, además se ve la importancia del cumplimiento en las proyecciones de unidades a vender por año, ya que a mayor número de unidades el costo tendera a disminuir debido a la económica de escala de la planta de producción, lo cual será beneficioso para las dos partes.

a. Incremento / Reducción del precio de venta del jabón

Con este escenario se evaluará el impacto del precio del jabón sobre los resultados financieros de la compañía, lo cual ayudará a tomar las mejores decisiones en el momento de negociar con las tiendas de barrio y en supermercados.

Tabla 9 Incremento / Reducción del precio de venta del jabón

Modelo Original, precio venta	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Precio Venta por jabón (\$)	\$ 1,200	\$ 1,250	\$ 1,300	\$ 1,350	\$ 1,400
Ingreso total (\$)	\$ 2,405,508,480	\$ 2,757,193,820	\$ 3,154,229,730	\$ 3,601,499,506	\$ 4,108,230,486

Menos \$200 precio venta año 1	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Precio Venta por jabón (\$)	\$ 1,000	\$ 1,042	\$ 1,084	\$ 1,125	\$ 1,166
Ingreso total (\$)	\$ 2,004,590,400	\$ 2,297,661,516	\$ 2,628,524,775	\$ 3,001,249,588	\$ 3,423,525,405

Mas \$150 precio venta año 1	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Jabones vendidos (unid)	2,004,590	2,205,049	2,425,554	2,668,110	2,934,921
Precio Venta por jabón (\$)	\$ 1,350	\$ 1,407	\$ 1,463	\$ 1,519	\$ 1,575
Ingreso total (\$)	\$ 2,706,197,040	\$ 3,101,843,047	\$ 3,548,508,446	\$ 4,051,686,944	\$ 4,621,759,297

Fuente: Elaboración propia

Con un precio de venta de lanzamiento de -\$200 por unidad, los ingresos se disminuyen un 17%, lo cual equivale a 488 millones para el primer año y 834 millones para el año 5. En este escenario la empresa daría pérdida con un VPN -2.500 millones de pesos, lo anterior debido a que en ningún año de la proyección el flujo de caja es positivo.

Por el contrario, si el precio de venta del jabón para el primer año sube \$150 pesos, los ingresos totales se incrementan un 13%, lo cual equivale a 300 millones para el primer año y 513 millones para el año 5. En este escenario la empresa generaría valor con un VPN 975 millones de pesos vs 455 millones del modelo original.

Los anteriores resultados resaltan la importancia de establecer un correcto precio del jabón teniendo en cuenta los costos de producción, los competidores del mercado de jabones en Colombia y los segmentos objetivos de la compañía.

4.7. Análisis De Riesgos

Entendiendo que en el funcionamiento de la empresa pueden aparecer distintos riesgos, solo se van a nombrar dos riesgos principales que se pueden presentar para Naturals Mercy. El primer riesgo tiene que ver con la promesa de valor. A pesar de que los jabones elaborados en el prototipo son hechos con ingredientes naturales y esto ha generado diferenciación corroborada en la prueba de mercado, existe el riesgo latente de que entre un competidor en el sector con una propuesta de valor similar con precios más bajos.

Para contrarrestar este posible riesgo, la empresa tiene previsto realizar un buen contrato de maquila que permita producir los jabones a bajo precio. Adicionalmente, como se logró

evidenciar en el modelo financiero, para los dos primeros años se tiene contempladas inversiones fuertes en publicidad con las impulsadoras para ganar penetración y participación en el mercado de las tiendas de barrio en Colombia.

El segundo riesgo que se identifica tiene que ver con el manejo de los inventarios. Los jabones al ser un producto perecedero, deben ser vendidos dentro de los plazos programados en cada centro de distribución en las ciudades principales, si lo anterior no ocurre posiblemente se pierda mercancía y termine afectando el capital de trabajo de la empresa y su respectivo flujo de caja libre. Para mitigar dicho riesgo, debe existir una correcta planeación y coordinación de actividades con la empresa maquiladora para parar la producción cuando se estime necesario.

5. Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones

Los resultados proyectados de Naturals Mercy son satisfactorios. Se analizaron los resultados en términos de tres indicadores financieros claves: valor presente neto, tasa interna de retorno y EBITDA.

a. EBITDA

La principal utilidad del EBITDA es que muestra los resultados de un proyecto sin considerar los aspectos financieros o fiscales. Este indicador informa de si en principio, un proyecto puede ser o no rentable.

Tabla 10

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
EBITDA	-\$ 331,639,827	-\$ 47,627,682	\$ 151,982,825	\$ 355,693,120	\$ 512,718,114
Margen Operativo	-13.8%	-1.7%	4.8%	9.9%	12.5%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para Naturals Mercy son razonables y van en concordación con lo que se espera cuando se crea una compañía o negocio. Para el primer año es negativo, requiriéndose el apoyo de accionistas e inversionistas para mantener la empresa en funcionamiento. A partir del año 3, el EBITDA empieza a ser positivo, logrando para el quinto año un margen del 12.5% con 512 millones de pesos de utilidades. Lo importante es que la empresa empieza a generar flujo de caja (efectivo) a partir del cuarto año, debido a los canales que se proyectan generar en las tiendas de barrio.

a. Valor presente neto

El valor presente neto es positivo y corresponde a 455 millones. Este indicador financiero motiva a los directores de la empresa y a todo el personal para obtener las proyecciones de ventas y de expansión en las tiendas de barrio en Colombia.

b. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno muestra un resultado positivo para el negocio, el valor estimado es 47,2%. Esto genera confianza para los accionistas y posibles inversionistas de la compañía, ya que el valor está muy por encima de la tasa de corte (14%) o tasa de rentabilidad libre de riesgo.

c. Conclusiones

- Naturals Mercy es un modelo que se validó a través del prototipo desarrollado durante un fin de semana en la ciudad de Bucaramanga. Los resultados de la prueba de mercado fueron positivos y alentadores, motivando la decisión de creación de empresa en el sector de jabones en Colombia.
- Uno de los factores claves de éxito de Naturals Mercy es la diferenciación plasmada en la propuesta de valor de la compañía. Esto se logra con la producción de jabones elaborados con ingredientes naturales y vendidos a precios bajos que sean asequibles para personas de escasos recursos en Colombia a quienes les interesa el cuidado de la salud.
- Con un incremento de \$100 en el precio de maquila del jabón, la empresa empieza a mostrar dificultades en la generación de caja, momento en el cual se puede pensar en hacer alguna integración vertical para reducir costos.
- Todavía hay espacio para nuevos competidores en el sector de jabones en Colombia. Es una industria que está creciendo y que se ha fortalecido en los

últimos años. Esta es la razón para que Naturals Mercy entre en el juego logrando participación de mercado, vendiendo jabones innovadores naturales que ayuden al cuidado de la salud de personas pobres y de bajos recursos en Colombia.

- Una vez realizados los análisis de sensibilidad se identificaron variables muy importantes en el modelo de negocio y en los resultados financieros de la empresa, variables que deben tener un estricto seguimiento y gestión por parte de los líderes.
- Las tiendas de barrio continúan siendo una de las opciones preferidas por los consumidores, esto abre una gran posibilidad a la compañía para expandirse por varias regiones de Colombia.

6. Glosario

Productos Orgánicos: También llamados productos ecológicos o biológicos, son productos vegetales, animales o sus derivados, que se producen y elaboran con sustancias naturales.

7. Bibliografía

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *¿Maquilar o producir?* Obtenido de [www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2017/Maquilar-o-producir](https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2017/Maquilar-o-producir)
- El Espectador. (2018). *Las tiendas de barrio todavía no van a morir.* Obtenido de [www.elespectador.com: https://www.elespectador.com/economia/las-tiendas-de-barrio-todavia-no-van-morir-articulo-732296](https://www.elespectador.com/economia/las-tiendas-de-barrio-todavia-no-van-morir-articulo-732296)
- El Tiempo. (2017). *Las tiendas reinan de lejos entre negocios de barrio.* Obtenido de [www.eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-tiendas-de-barrio-representan-la-mayoria-de-los-negocios-de-comercio-al-detel-152784](https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-tiendas-de-barrio-representan-la-mayoria-de-los-negocios-de-comercio-al-detel-152784)
- Portafolio. (2016). *Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia.* Obtenido de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977](https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977)
- Publím metro. (2018). *Así es como las tiendas de barrio le han ganado la guerra al D1 y Justo & Bueno.* Obtenido de [www.publimetro.co: https://www.publimetro.co/co/economia/2018/08/27/asi-las-tiendas-barrio-le-hecho-la-guerra-al-d1-justo-bueno.html](https://www.publimetro.co/co/economia/2018/08/27/asi-las-tiendas-barrio-le-hecho-la-guerra-al-d1-justo-bueno.html)
- Revista Dinero. (2003). *Jabones: A competir con precio.* Obtenido de [www.dinero.com: https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/jabones-competir-precio/19316](https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/jabones-competir-precio/19316)

- Revista Dinero. (2017). *Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/radiografia-del-pequeno-comercio-colombiano-en-2017/249795>
- Rodriguez, C. (2016). *El mercado de los jabones líquidos y en barra mueve \$356.700 millones al año*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-los-jabones-liquidos-y-en-barra-mueve-356700-millones-al-ano-2419101>
- Sectorial. (2019). *Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluaciones de sectores*. Obtenido de www.sectorial.co: <https://www.sectorial.co/>
- Vanguardia. (2016). *Jabones naturales*. Obtenido de www.vanguardia.com: <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/jabones-naturales-DGVL365125>