



**PLAN DE NEGOCIO DE MAESTRIA “DESARROLLO DE PRODUCTO
REVESTIMIENTO PARA PISOS Y PAREDES EN CUERO
COWCOVER”**

por

Guillermo Andrés Domínguez

Lic. en Ingeniería Comercial
2007 Universidad Abierta Interamericana

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

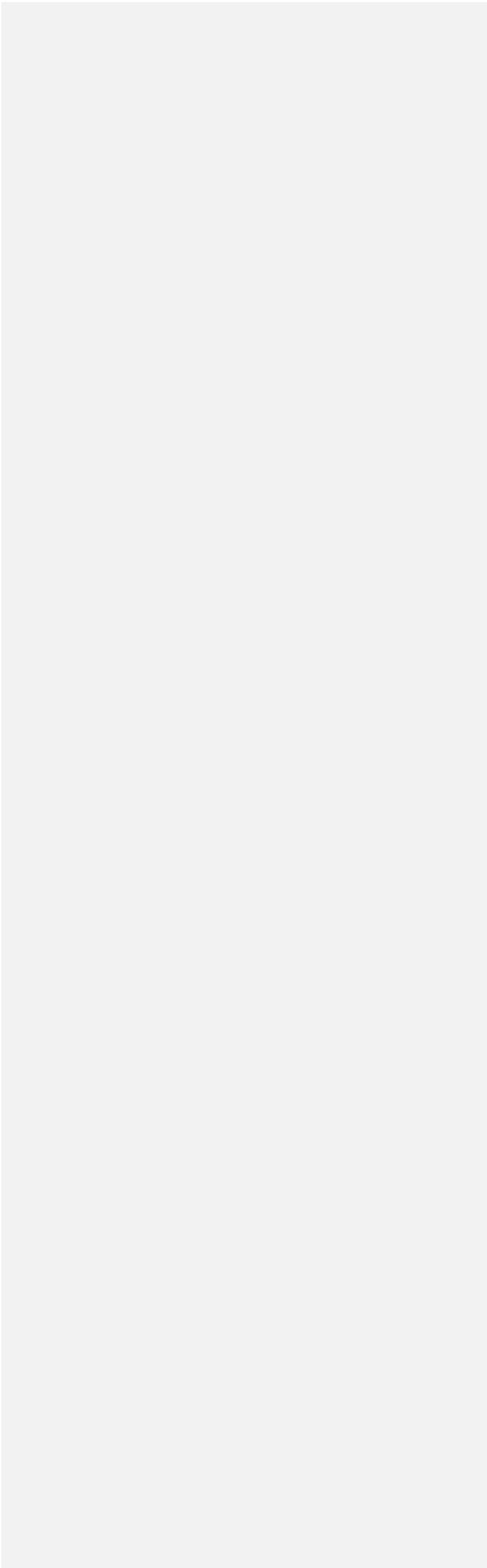
Noviembre - 2016

Firma del Autor _____
Lic. Guillermo Andrés Domínguez
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
15 de Junio - 2016

Certificado por _____
Dr. *cand.* Jorge Almada
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
MSc. Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:



Agradecimientos o dedicatoria

A mi esposa Jessica y mis hijos Joaquín y Olivia por la paciencia, tiempo y amor que me han brindado para finalizar con esta tesis, así como también a mi tutor Jorge Almada quien me ha sabido guiar en el análisis y construcción de la misma. También a mis compañeros Lila Diez, Adrián Castrataro, Cecilia Vázquez, Laura Parra García y Martín Mauri, con quienes he compartido mañanas, tardes y noches para su confección.

Indice:

Capítulo 1 - El Producto y sus Sustitutos	1
1.1 El uso del cuero sintético en algunas líneas de producto	1
1.2 El cuero y sus características	2
1.2.1 Diferencias entre Cuero Genuino y Cuero Sintético.....	2
1.3 La industria del revestimiento de cuero en Argentina	5
1.4 El Mercado del revestimiento de cuero en Argentina	8
1.4.1 Tendencias mundiales para el revestimiento de cuero	10
Capítulo 2 - Demanda	12
2.1 Tamaño del mercado Estimación de demanda	12
2.2 Demanda futura. Crecimiento demográfico de la región.....	14
2.3 Factores externos que contribuyen a la expansión de la demanda	15
2.4 Estudio de Mercado	16
2.4.1 Metodología.....	16
2.4.2 Caracterización de la muestra	18
2.4.3 Presentación de resultados	18
2.5 Usuarios finales	20
2.6 Segmentos metas de clientes.....	21
2.7 Estimación de Ventas y <i>Market Share</i>	21
Capítulo 3 - Oferta.....	26
3.1 Análisis sectorial:	26
3.2 Estrategia competitiva genérica	29
3.3 Análisis de los Competidores	29
Capítulo 4 - Estrategia y Propuesta Comercial:	34
4.1 Características de la empresa	34
4.1.1 Definición de la Empresa.....	34
4.1.2 Misión y Visión	34
4.1.2.1 Misión	34
4.1.2.2 Visión.....	34
4.1.3 Valores.....	34
4.2 Diagrama CANVAS	35
4.3 Análisis FODA.....	38

4.4 Propuesta de Marketing	39
4.4.1 Producto	41
4.4.1.1 Mantenimiento.....	42
4.4.1.2 Productos lanzamiento.....	43
4.4.1.3 Productos a futuro.....	46
4.4.2 Plaza	46
4.4.2.1 Plaza lanzamiento.....	47
4.4.2.2 Plaza a futuro.....	49
4.4.3 Precio	50
4.4.4 Promoción	52
4.4.5 Marca	56
Capítulo 5 - Estudio técnico:	57
5.1 Localización del Proyecto	57
5.1.1 Zona de influencia del proyecto.....	57
5.2 Materias Primas	59
5.3 Proceso Productivo	61
5.3.1 Estrategia de producción será desarrollada en 2 etapas:.....	63
5.3.2 Etapas del proceso de elaboración del producto:.....	64
5.4 Tamaño del Proyecto	67
5.5 Esquema y Distribución de la Planta de Producción	68
5.6 Aspectos Legales	69
Capítulo 6 – Estructura de la Compañía:	70
6.1 Organigrama	70
6.2 Asistencia y Soporte Profesional	72
Capítulo 7 - Análisis de riesgos:	74
7.1 Riesgos detectados	74
Capítulo 8 - Estudio financiero:	77
8.1 Bases de valuación:	77
8.2 Costos e ingresos	78
8.2.1 Costos e ingresos - Escenario Base.....	78
8.2.2 Costos e ingresos - Escenario Pesimista.....	79
8.2.3 Costos e ingresos - Escenario Optimista.....	80
8.3. Cuadro de Resultados	82

8.3.1 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Base).....	82
8.3.2 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Pesimista).....	83
8.3.3 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Optimista)....	84
8.4 Flujo de Fondos Proyectado.....	85
8.4.1 Flujo de Fondos escenario Base:	85
8.4.2 Flujo de Fondos escenario Pesimista:.....	86
8.4.3 Flujo de Fondos escenario Optimista:	87
8.5 Gastos de Start-Up y Capitalización	88
Capítulo 9 - Conclusiones:	89
Bibliografía:	92
Libros y publicaciones especializadas:.....	92
Organismos, Institutos, Cámaras especializadas y Observatorios económicos: .	92
Sitios de consulta:.....	94
Medios y servicios de publicación:	94
Ferias y exposiciones especializadas:	95
Otras fuentes:	96
ANEXOS	97
Indice de Figuras.....	97
Indice de Cuadros	98
ANEXO A: Modelo Encuesta consumidores.....	99
ANEXO B: Resultados Generales de las encuestas a los Consumidores.....	100
ANEXO C: Evolución costo del cuero	101
ANEXO D: Análisis INTL.....	102
ANEXO E: Tamaño de la muestra.....	103

Abstract:

El siguiente plan fue desarrollado con el propósito de evaluar un plan de negocios para la fabricación y comercialización de placas de revestimiento interior para pisos y paredes, cuyo componente diferenciador es que posee cuero natural o ecológico en las caras expuestas del producto, brindando al usuario final una nueva experiencia a las alternativas tradicionales de decoración interior.

COWCOVER será la empresa a desarrollar quién tendrá a cargo su comercialización y buscará explotar y brindar a sus clientes una nueva experiencia en revestimientos, apoyado en la experiencia y pertenencia que genera el cuero como elemento distintivo.

Figura 0.1 Vistas del producto



Fuente: elaboración propia

Con el objeto de establecer la viabilidad de este proyecto, se analizaron las características de este mercado en particular, el cual impulsado por factores demográficos y socioeconómicos locales, ha demostrado poseer un interesante atractivo para este tipo de emprendimientos de nicho.

Como no existen indicadores precisos del mercado en el cual se enfocará el proyecto, para establecer el análisis y tendencias para este producto en particular, se estableció, como modelo análogo, el comportamiento que ha experimentado el revestimiento de

piso flotante, dado que este posee similares características de uso y experiencia para el usuario. También se analizó, en forma conjunta, opiniones de especialistas del sector, principalmente de puntos de venta especializados.

Según indicadores obtenidos de diversas fuentes: INDEC¹, CAMARCO², Euromonitor International³, Deloitte⁴ y CEPRARA⁵, el mercado orientado al revestimiento interior en el mercado argentino, crece en forma sostenida a un promedio del 10% año a año, inmune a las tendencias y efectos negativos de las políticas económicas financieras y los magros indicadores de consumo general. Las causas de esta interesante performance, en un ambiente adverso, probablemente provengan de diversas fuentes y disparadores socios culturales, las cuales estarán fuera del alcance de análisis de este proyecto.

La oferta de productos de revestimiento en el país es amplia, y comprende más de 2000 empresas multinacionales, pymes y unipersonales; quienes a partir de diversas soluciones, presentaciones y modalidades, cubren todas las necesidades que requiere el consumidor. Esta oferta está compuesta principalmente por pinturas, cerámicos, papeles vinílicos, piso flotante, cemento alisado y alfombras. En esta amplia gama de alternativas, se destaca la oportunidad de expandir localmente una reciente clase de revestimiento para pisos y paredes basado en un producto que es característico en el país: el cuero (y sus derivados).

Si bien actualmente se pueden detectar 5 empresas de diversas tallas que brindan este tipo de revestimientos, basados en cuero, y concentradas en la misma región del análisis de este proyecto; el proyecto buscaría diferenciarse de ellos en sus modalidades de instalación y en su foco al mercado interno y externo.

¹ Ver Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014), *Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción*, Pag.7, Cuadro 5. Insumos representativos de la construcción, variaciones porcentuales de los despachos al mercado interno y producción.

² Cámara Argentina de la Construcción, <http://www.camarco.org.ar>

³ Ver Euromonitor Internacional (2015), *Surface Care in Argentina*, <http://www.euromonitor.com/surface-care-in-argentina/report>

⁴ Ver Deloitte (2014), *Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina 2014 Nro 12*, <http://www2.deloitte.com/ar/es/pages/consumer-business/articles/informe-sectorial-de-consumo-masivo-en-argentina-N-12.html>

⁵ Cámara de Empresarios Pintores y Restauraciones Afines de la República Argentina, <http://www.ceprara.org.ar>

COWCOVER será una empresa privada manejada por un equipo gerencial y un único accionista. Estará dedicada a la producción y venta de productos de revestimiento en cuero sintético y natural para pisos y paredes en un formato de presentación y colocación similar a los cerámicos, con una oferta de productos amplia en variedad de colores, texturas y formas en las modalidades de venta y alquiler.

Los segmentos de potenciales clientes a cuales estará dirigido el proyecto son aquellos que desean utilizar el cuero como elemento de diseño en sus proyectos de decoración y/o ambientación, tanto por sus motivos estéticos como por sus características físicas. Acorde al análisis obtenido de las encuestas, como se verá más adelante, apuntando a un tipo de cliente que:

- Aprecia el diseño, la innovación, la originalidad y la distinción del cuero.
- Tiene interés de experimentar nuevas opciones de revestimiento.
- Son conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente.
- Buscan una alternativa práctica y creativa en revestimientos.
- Desean disfrutar de nuevas experiencias y sorprenderse.

Acorde a estos vectores, la oferta inicial consistirá en diversas líneas de productos desarrolladas en cuero sintético al mercado local, canalizando la venta de los mismos por venta directa o por intermedio de locales especializados no masivos, con foco en las zonas de GBA Norte y CABA Norte. Luego, en función a lo aprendido, se incrementará la oferta con nuevas líneas de producción en cuero natural y nuevos mercados en el extranjero. El impacto de esta expansión se halla fuera de a evaluación de proyecto.

El proceso fabril y obtención del producto final será desarrollado con mano de obra de origen nacional, y aprovechando las recientes ventajas de apertura de importaciones, el abastecimiento de telas sintéticas símil cuero serán de origen extranjero. La capacidad de producción en esta primera etapa rondará los 2800m², con un diseño fabril de crecimiento orgánico acorde a las necesidades que requiera el mercado.

En principio la locación de las oficinas, estará en Villa Lynch (Pdo. de San Martín), por la cercanía que esa zona tiene en relación a los clientes meta y por beneficios fiscales y estímulos industriales del distrito.

En el desarrollo del plan se contempla para el 3er o 4to año de vida del proyecto la instalación de un depósito y punto de venta en alguna zona aledaña a CABA, con el objeto de abastecer las zonas norte de CABA y el Gran Buenos Aires.

El presidente, así como la totalidad del equipo de gestión, serán responsables por la implementación del plan de negocios, así como de la operación diaria del emprendimiento y diseño de productos. Llevarán a cabo los procesos de licenciamiento, la operatoria financiera, manejo de cuentas, así como las campañas publicitarias, promoción y control de inventario.

El equipo de gestión se encargará personalmente de la adquisición de cuentas, así como la distribución de los productos. La estrategia de Marketing contempla el uso de diversos medios de divulgación y participación en eventos especializados, con el objeto de acercar al cliente al producto e invitarlo a experimentar las posibilidades del mismo.

A modo de minimizar los riesgos asociados a un start-up, se contratará a lo largo del proyecto el servicio de diversos profesionales: asesor técnico, contador, representante legal y consultor de negocio.

La inversión inicial necesaria para el desarrollo del proyecto es de \$ 50.076. El equipo de gestión invertirá el 100% del mismo, quedándose con el 100% del paquete accionario de la compañía.

La estimación de ventas ajustada con una inflación del 20%⁶ contempla un desarrollo por etapas, en cumplimiento de objetivos para alcanzar al quinto año de ventas del orden de \$9,6 millones anuales, dando inicio operaciones a partir de Enero 2017.

Se han construido para la evaluación del proyecto tres escenarios:

A) Un escenario Conservador o Base donde se ha supuesto una tasa constante de inflación al 20% anual los 5 años de análisis, una tasa de descuento del 35% y una media penetración del producto en el mercado, en el mismo el VAN del proyecto es de \$460,63 miles y la TIR del 78%, este proyecto alcanza en el primer año una venta de

⁶ Leandro Gabin. (5/07 2016). <http://www.infobae.com/economia/2016/07/05/encuesta-que-realiza-el-banco-central-muestra-que-la-inflacion-caera-a-la-mitad-en-2017/>

\$1.545,54 miles y en el quinto año un orden de venta de \$9.594,54. El BEP se alcanza a mediados del 3er. año de vida del proyecto.

B) Un escenario Pesimista donde se ha supuesto una tasa constante de inflación al 20% anual los 5 años de análisis, una tasa de descuento del 35% y una disminución del 10% en la ventas planificadas del escenario base, en el mismo el VAN del proyecto es de \$ 172,24 miles y la TIR del 56%, este proyecto alcanza en el primer año una venta de \$ 1.390,98 miles y en el quinto año un orden de venta de \$ 8.635,08. El BEP se alcanza en el 4to. año de vida del proyecto.

C) Un escenario Optimista donde se ha supuesto una tasa constante de inflación al 20% anual los 5 años de análisis, una tasa de descuento del 35% y un aumento del 10% en la ventas planificadas del escenario base, en el mismo el VAN del proyecto es de \$1.395,94 miles y la TIR del 159%, este proyecto alcanza en el primer año una venta de \$ 1.792,13 miles y en el quinto año un orden de venta de \$ 11.118,96. El BEP se alcanza en el 2do. año de vida del proyecto.

Cuadro 0.1. Proyección económico-financiera del proyecto, para los distintos escenarios analizados.

Escenarios	Inversión	VAN	TIR	Recupero en Años	2017			
					Facturación (en miles)	Volumen de Venta en M2	Margen Bruto (en miles)	EBITDA (en miles)
Base	\$ -50,08	\$ 460,63	78%	3	\$ 1.545,54	2880	\$ 850,58	\$ -125,15
Pesimista	\$ -48,03	\$ 172,24	56%	4	\$ 1.390,98	2592	\$ 765,52	\$ -111,28
Optimista	\$ -53,20	\$ 1.395,94	159%	2	\$ 1.792,13	3168	\$ 1.021,93	\$ 11,58

Unidad: En Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Articulación:

Eliminado: Salto de página.....

Dadas las particularidades de esta industria y el potencial desconocimiento del lector, el Capítulo 1 inicia con una comparación de las características del cuero genuino y el sintético a utilizar en el producto, analizando sus ventajas y desventajas. También se

abordará el mercado de pertenencia y la industria del revestimiento local en el cual se desarrollará el proyecto.

El análisis de los clientes se abordará en el Capítulo 2. Dentro de este capítulo, a los efectos de evaluar la demanda, se realizó un estudio de mercado, utilizando una exploración cuantitativa, organizada mediante un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra probabilística aleatoria simple⁷ de consumidores entre 18 años y menores a 70 años pertenecientes al grupo ABC1, C2 de la zona norte y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (medianos y altos ingresos), con el fin de medir: consumo de este producto, tipo revestimiento, intención de compra, preferencias de revestimiento, lugar de compra, lugar de consumo y el precio que estarían dispuestos a pagar por este tipo de piso. En este capítulo también se evalúa el tamaño del mercado objeto y la estimación de ventas y *Market Share*.

El Capítulo 3 se enfoca en la oferta, en el análisis sectorial, de los competidores y sustitutos.

El Capítulo 4 contempla la estrategia y propuesta comercial, iniciando con una estrategia a alto nivel de la organización, un análisis FODA y CANVAS. En función de este análisis, se considerarán las 4 variables básicas de Marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Se identificarán los distintos tipos de baldosas para pisos y paredes en base a los gustos y preferencias de los consumidores, así como la presentación, packaging, marca y logo del producto. También se establecerá la estrategia de distribución y estrategia de promoción. Respecto a la formulación de una estrategia de precios, se investigaron los precios de mercado de los competidores así como de los sustitutos. En paralelo se utilizaron los valores obtenidos de las encuestas y con estos datos se establecieron las políticas de precios.

El Capítulo 5 tratará sobre los distintos aspectos fabriles: la localización del proyecto, las materias primas necesarias, el proceso productivo y demás.

El Capítulo 6 comprende el estudio económico – financiero de este proyecto, su necesidad de inversiones, los costos de materia prima e insumos, instalaciones físicas, dirección, capital de trabajo, proyección de ventas, costos operativos y gastos legales.

⁷ El sorteo aleatorio se realizó sobre un subuniverso de 97 casos y de una base de 5950028 individuos.

El Capítulo 7 realiza un análisis de los riesgos y alternativas para mitigarlos.

El Capítulo 8 presentará las conclusiones finales.

Al final del trabajo se presenta los índices de figuras, cuadros, Bibliografía y Anexos.

Capítulo 1 - El Producto y sus Sustitutos

1.1 El uso del cuero sintético en algunas líneas de producto de este proyecto

El enfoque de este emprendimiento está orientado, en una primera etapa, al uso de un producto similar en apariencia al cuero. En vez de utilizar este noble material, se utilizará como materia prima un derivado del poliuretano (PU)⁸, el cual es más flexible, tiene una alta resistencia a la extensión, dilaceración, y explosión que el cuero legítimo.

Este material se está utilizando en la actualidad en diversos productos de uso industrial y hogareño, y presenta excelentes cualidades de resistencia, como una alternativa a los productos de cuero por su apariencia y valor de venta. Desde el aspecto productivo, el nivel de desperdicio es despreciable⁹.

Un ejemplo de uso del PU como sustituto del cuero es utilizado calzados (zapatillas), el cual está ampliamente difundido en esta industria desde hace tiempo, otras de las aplicaciones es en la indumentaria, interiores de vehículos y mobiliarios. Tanto éxito ha tenido como sustituto del cuero que ha logrado imponerse como primera elección ante los consumidores por su resistencia y valor de venta, incluso; solo un ojo experto puede detectar las diferencias entre el cuero legítimo y el PU¹⁰.

El desarrollo tecnológico aplicado a la confección de telas y revestimientos sintéticos con base en polímeros de ingeniería de las últimas décadas, junto al abaratamiento en los procesos fabriles y la inversión en Investigación y desarrollo ha posibilitado que se puedan generar distintas clases de telas resistentes y con texturas como para el ejemplo mencionado. Gracias a su versatilidad, bajo costo y eficiencia, este desarrollo permitió a

⁸ El Poliuretano PU, es un polímero que se obtiene mediante condensación de polioles combinados con poliisocianatos.

Se subdivide en dos grandes grupos:

- Termoestables (espumas muy utilizadas como aislantes térmicos y como espumas resilientes)
- Termoplásticos TPU (elastómero termoplástico que no requiere de vulcanización para su proceso.

Puede ser conformado mediante los procesos habituales para termoplásticos, como inyección, extrusión, y soplado.)

También existen poliuretanos que son elastómeros adhesivos y selladores.

⁹ Ver <http://poliuretanoconsumos.com.ar/aplicaciones-de-poliuretanos>, Autor Anónimo (2016)

¹⁰ Ver <http://www.polyurethanes.org/es/donde-se-usan/calzado>, Autor Anónimo (2016)

las telas de base plástica avanzar hacia el reemplazo de otros tipos de confecciones naturales de mayor valor adquisitivo: el cuero legítimo.¹¹

Actualmente, la provisión de insumos a las industrias con base en cuero natural (principalmente calzado) ha sido ampliamente superando por su sustituto artificial.¹² Tan eficiente ha sido la sustitución del plástico en el mercado textil, que ha logrado transformarse en algunos casos como la primera opción de compra y preferencia por parte de los consumidores. Preocupa a las curtiembres este cambio o sustitución en la estructura productiva de las manufacturas ya que favorece la producción de bienes basados en materiales textiles y sintéticos.

Con base en el impulso a esta expansión y perfeccionamiento fabril del producto del cuero plástico; surge la idea de utilizarlo y generar una oferta masiva a los consumidores en la presentación de revestimiento interior.

La producción de este sintético se realiza en muchos países, incluidos Argentina; y no requiere una tecnología sofisticada de producción. Sin embargo; la adquisición de esta materia prima es hoy más económicamente conveniente hacerlo en el exterior (a China principalmente) que obtenerlo localmente. La forma de presentación es en rollos, de igual formato que las telas y pueden ser adquiridos en los mismos puntos de venta, o directamente al fabricante. En el Capítulo de Materias Primas, se explicará más sobre el producto.¹³

1.2 El cuero y sus características

1.2.1 Diferencias entre Cuero Genuino y Cuero Sintético

A modo de justificar la elección del plástico de ingeniería para el lanzamiento de este proyecto, se realizará un breve análisis comparativo entre el cuero genuino y el cuero sintético.

¹¹ Ver <http://fibrassinteticasjudith.blogspot.com.ar/> (2016)

¹² Ver Tiempo Argentino, Ministerio de Industria, Acción Pyme (2014), Riesgo de primarización del cuero, <http://www.accionpyme.mecon.gov.ar/prensa/riesgo-de-primarizacion-del-cuero>, Autor Anónimo

¹³ Ver <http://www.polyurethanesupplierschina.com/es/news/What-is-the-material-pu.html>, Autor Anónimo (2015)

Para suavizar el concepto del cuero elaborado con polímeros y aparentar un material mejor se lo nombra de distintas formas, algunas de ellas son: Cuero Ecológico, Eco-cuero, etc.¹⁴

Estos conceptos a veces engañan al usuario haciendo pensar que se trata de cuero y en realidad no lo es, ya que si se tiene la posibilidad de cortar el material se podría ver que en la parte interior es simplemente tela y la parte exterior un vinilo tan bien trabajado que parece cuero. Es más, dadas las posibilidades que brinda la tecnología actualmente es posible hacer que el sintético posea incluso un olor similar al cuero¹⁵.

Si bien a simple vista, muchas veces, las diferencias no son notables, sí lo son a lo largo del tiempo ya que las cualidades de ambos productos son absolutamente diferentes. Especialmente en cuanto a: Resistencia, Durabilidad, Comodidad y Salud (en el caso del calzado).

a) Cuero Legítimo:

Se utilizan distintos tipos de cuero. Vacuno, Ovino, de Cabra, de Cerdo, de Reptil, etc. Cada uno lleva su tratamiento y cada uno tiene sus pros y sus contras.

Sólo a modo de ejemplo, se citan algunos casos:

- Cuero de cabra: es muy utilizado para hacer los artículos más finos y delicados por ser más maleable, aunque si se lo compara con el vacuno es más fino y da la sensación de ser menos duradero. De todos modos, es solo una sensación ya se sabe que el cuero tiene gran durabilidad.
- Cuero de cerdo: generalmente se usa para forrar los interiores de las botas y zapatos, entre otros usos.

b) Diferencias entre material sintético y el cuero legítimo:

- Ventajas del material sintético:
 - Precios muy bajos y atractivos, ya que el sintético es muy barato.
 - Mayor variedad de colores, sobre todo llamativos, grabados y estampados ya que no todos ellos se pueden realizar con cuero legítimo.

¹⁴ Ver http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/Quintana_Quintana_2013..pdf (2013)

¹⁵ Ver <http://andocaminandocalzadoymarroquineria.blogspot.com.ar/> Alexandra Vazquez lazo, (2013)

- Desventajas del material sintético:
 - La tela tiende a quebrarse a lo largo de los años.
 - No es cálido ya que el componente predominante es plástico.

- Ventajas del cuero legítimo:
 - Un artículo fabricado de cuero es sinónimo de calidad y de duración.
 - El cuero se amolda a los pies. En invierno, especialmente, la mejor opción es el cuero ya que mantiene mucho mejor la temperatura de los pies.
 - El cuero es mucho más resistente.
 - La durabilidad es incomparable.

- Desventajas del cuero legítimo:
 - Al no ser lavable, del modo convencional, hay que tener cuidado al momento de limpiarlo.

c) Características del cuero sintético utilizado en las baldosas:

Es de tacto y aspecto similar al cuero natural, con la ventaja de ser muy resistente al uso y alto tránsito, y por supuesto con grandes diferencias respecto a los materiales sintéticos que se disponen en el mercado argentino. Se destacan las siguientes propiedades:

- Resistente a la intemperie: Posee un backing (del lado revés) de fibras sintéticas de gran resistencia a la humedad y a los hongos, evitando su deterioro y descomposición al tomar contacto con el agua haciéndolo apto para muebles de exterior, decks, lugares comerciales y públicos.

- Tratamiento especial de UV (Filtro ultravioleta): Su pigmento contiene filtros especiales que le confieren fijación al color. De esta manera puede estar tapizado en lugares externos teniendo protección contra el descoloramiento del mismo.

- Posee Flame Retardant: Pese a ser un material sintético, con este tratamiento hace que no propague si se desata un principio de incendio. Es auto

extinguible. Lo que hace el mismo es no arder y tiende a apagarse al alejar la llama.

- Resistente al agua clorada: Haciéndolo apto para tapicería de muebles para sector piscinas según ensayos realizados en INTI división textil¹⁶.

1.3 La industria del revestimiento de cuero en Argentina

En el país, es muy reciente la incorporación del cuero, tanto natural como artificial, como una alternativa de decoración para revestimientos en estructuras edilicias en general, la oferta actual elaborada por competidores esta principalmente orientada al mercado externo hotelero, en cuero legítimo y desarrollado principalmente por dos curtiembres de larga trayectoria de esta industria en el país. Las razones de este desarrollo asimétrico hacia el mercado externo tiene que ver con dos razones principales, las cuales a su vez están interrelacionadas: la alta valoración percibida del cuero argentino fuera de las fronteras, y la captación de divisas por venta extranjera en función a este valor percibido.

No se dispone de indicadores específicos respecto al consumo del mercado destinado al revestimiento hogareño y/o industrial; sin embargo, puede estimarse el mismo en función a otros indicadores adyacentes y/o que dispongan de relación directa a su consumo. Estos indicadores son: Índice de la construcción, Valor venta metro cuadrado, Valor venta del cuero y Valor materia prima. Otro indicador que permite evaluar tendencias de uso, es en el uso de productos de limpieza especializados en pisos especiales.¹⁷

Como ejemplo que permita entender este incipiente mercado, se tomará a quien se considera líder del mismo: PAMPA Tiles, aunque su enfoque de producción actual sea exclusivo al mercado externo y solo disponga de oferta en cuero natural.

PAMPA Tiles propone la ambientación de espacios con revestimientos para pisos y paredes en cuero natural. Son originales paneles imantados fabricados a medida y con

¹⁶ Ver ANEXO D: Análisis INTI

¹⁷ Ver Diario Clarín (2013), Índice de la construcción 2013, Disponible en: "http://www.clarin.com/indices_clarin/Clarín-Abril_CLAFIL20130424_0002.pdf"

una amplia gama de colores y texturas. Tienen, además, propiedades acústicas y tratamientos para evitar manchas. La empresa logró un producto representativo de Argentina que ya se exporta a todo el mundo.

PAMPA Tiles creó un sistema de revestimiento imantado para paredes y pisos en cueros naturales, con un concepto verdaderamente inédito en varios sentidos. La invención fue patentada¹⁸ y luego presentada por primera vez en Casa Foa en el 2007.

La respuesta del público fue inmediata. Nos llamaban para trabajar en hoteles, oficinas para ejecutivos y residencias. Desarrollamos una cualidad adicional, la acústica, que permite lograr un producto muy demandado en microcines y home theatres de viviendas. Hicimos ensayos en cabinas acústicas revestidas con distintos materiales y se demostró que la reverberación -comúnmente llamada eco- se redujo a la mitad, en el espacio donde se utilizó Pampa Tiles. "Este es un producto genuinamente argentino. Ya lo comercializamos exitosamente en Uruguay, Chile, Brasil, Colombia, Nueva Zelanda, España, Italia, Estados Unidos, Inglaterra y Malasia y la apertura de este showroom en Puerto Madero es nuestra presentación oficial en el país, Aldo Espósito, Presidente y Director de la curtidora Antonio Espósito S.A., empresa creada en 1905.

Los "PAMPA Tiles" son ideales para departamentos, oficinas, hoteles, restós, halls, salas de directorio y home cines. También pueden ser utilizados en embarcaciones, ya que tampoco los afecta la salinidad del mar.

Eliminado:

Nuestra empresa se encarga de la producción e instalación y contamos con un equipo profesional capaz de interpretar y hacer realidad los proyectos de quienes se acercan a consultarnos. El producto es tan flexible y dinámico que realmente permite desarrollos y diseños personalizados, garantizando así la exclusividad del resultado", Aldo Espósito, Presidente y Director de la curtidora Antonio Espósito S.A

La empresa, Curtidora Antonio Espósito factura actualmente US\$ 300.000 sólo por exportaciones y su método de instalación esta patentado en más de 120 países.

Respecto a los otros competidores, si bien algunos trabajan con cuero natural, otros optan por orientarse al cuero "ecológico" o con base en plásticos de ingeniería como sería el caso del proyecto que ocupa el presente plan de negocios, lamentablemente; no es factible establecer una gráfica de *market share*, más allá de la percepción obtenida de los usuarios finales en las encuestas.

¹⁸ Ver Arquidecoración (2007), Pampa Tiles, Cuero con Innovación, Disponible en: <http://www.arquidecoracion.com.ar/2007/09/pampa-tiles-cuero-con-innovacion>

Los consumidores perciben la producción de cuero local (sin importar su origen) como un producto de alta calidad, aspiracional y representativo de la cultura argentina. Con el tiempo, se ha ido incorporando productos con este material en objetos de uso cotidiano y ornamentales, tal como alfombras, mates, portarretratos, etc.; impactando sigilosamente en el aumento de la demanda y consumo del uso del cuero en el uso de interiores de hogar.

Tomando como base el comportamiento del mercado del cuero como paralelismo para comenzar a entender la percepción de la demanda del producto en el cual hace foco el proyecto, luego de una caída del 9% en cantidades observada en 2012, y de acumular en el primer cuatrimestre de 2013 una baja promedio del 6,1%, la actividad de las curtiembres mostró señales positivas en los siguientes meses del año. Las exportaciones de cuero *wet-blue*¹⁹ y semiterminados, que explican en conjunto el 87% del total, repuntaron fuertemente a partir de mayo de ese mismo año. Esto generó que en el acumulado a noviembre, la variación de las ventas externas alcance cifras positivas del 12% en ambos casos. Por su parte, las exportaciones de cuero terminado crecieron significativamente tanto en cantidades (+12%) como en valores (+8%). No obstante, debe considerarse que las exportaciones de cuero habían alcanzado un piso histórico en 2012²⁰.

A pesar de la debilidad de la economía europea, se observan leves mejoras en algunos mercados consumidores de productos manufacturados de cuero como EE.UU.

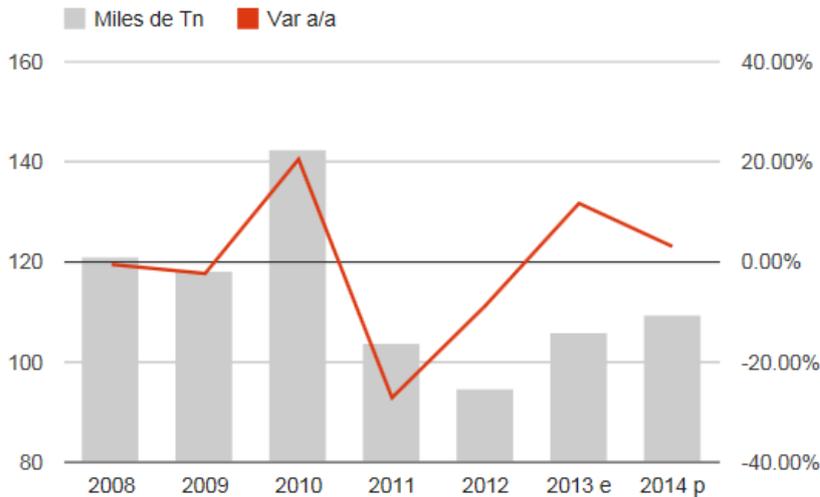
En el mercado local, también se observa una mejora de la demanda explicada principalmente por el crecimiento de la producción automotriz (3,5% en 2013), lo que impulsó un mayor consumo de tapicería y el uso de cuero natural y sintético.

Si bien el precio promedio sigue con una tendencia negativa, las exportaciones de cuero curtido tendrían un incremento del 3,1% en toneladas a finales del 2014.

¹⁹ A diferencia del procedimiento tradicional, que se basa en la utilización de vegetales como cortezas, maderas, hojas y raíces, las pieles son sometidas a la acción de diferentes agentes químicos que interaccionan con las fibras del colágeno para obtener un cuero estable y durable. Una vez que la piel ha sido depilada, es introducida en una máquina llamada divisora. En ella, la acción del cromo, convierte a la piel en cuero, un material estable, impidiendo su degradación. Después de la curtición al cromo, el cuero se escurre, rebaja y divide mecánicamente para obtener el "wet blue", un producto cuyo nombre se debe al color azul verde del sulfato de cromo. Los cueros sin cromo, por su color claro, se llaman "wet white"

²⁰ Ver <http://www.abeceb.com/web/content/show/672921/sectores-en-cifras--cuero-y-calzado> (2013) y <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043763.pdf> (2013)

Figura 1.1 Exportaciones argentinas de cuero curtido



Fuente: Datos obtenidos de Cámara del cuero y Afines

Nota: Unidad: en miles de Tn,

1.4 El Mercado del revestimiento de cuero en Argentina

Si bien existe escasa información acerca de este tipo de revestimiento en Argentina, puede establecerse un paralelismo de comportamiento con lo que acontece en el revestimiento del tipo piso flotante.²¹

Dicho mercado estuvo mostrando en los últimos 10 años una dinámica de crecimiento en el uso de los pisos flotantes tanto nacionales como importados tanto para unidades habitacionales nuevas como existentes, como una alternativa mejor a las tradicionales alfombras y/o cerámicos. Si bien no hay estadísticas oficiales que avalen este crecimiento, reuniones realizadas en la CADARA,²² destacan una tasa de ejecución superior al 25%. Si se considera que el promedio construido en m² corresponde a 2, 2

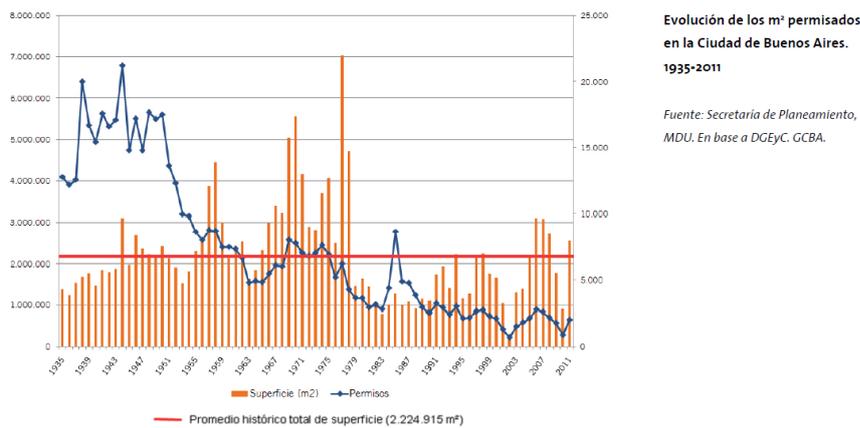
²¹ Ing. Ftal. Eleana María Spavento, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales - Universidad Nacional de La Plata. Argentina, SUELOS DE MADERA Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, 2012.

²² Cámara Argentina de Alfombras, Revestimientos y Afines, <http://www.cadara.org.ar>

millones de m2 al 2011, se estaría estimando que cerca de 550 miles de m2 han sido instalados con piso flotante. Este valor es importante, porque define un límite superior del mercado, en el cual se podría introducir el producto.

Eliminado: ¶

Figura 1.2 Evolución de metraje en m2 de permisos de construcción en C.A.B.A.



Fuente: Secretaría de Planeamiento C.A.B.A.

Nota: Unidad: M2 Vs Permisos construcción

En función de la observación de la evolución de los últimos años de la actividad, y de consultas realizadas con integrantes de las cámaras especializadas, se percibe un cambio en los hábitos de consumo, tendencias de diseño y simplicidad de instalación, motivando que los constructores hayan migrado a este tipo de soluciones de instalación seca²³.

Todos estos cambios, a su vez, han sido influenciados por una estrategia de edificación en C.A.B.A. y G.B.A. con foco en:

- Concentración geográfica de lo construido.
- Predominio de las tipologías edilicias suntuosa/lujosa para obtener mayor rédito económico de venta por metro cuadrado.

²³ Ver <http://www.revistavienda.com.ar/actualidad/gacetillas/ladrillos-vs-construccion-en-seco-derribando-el-mito> (2014) y, <http://www.armandoconstruccionessenco.com/la-empresa/construccion-en-seco-vs-tradicional#.VQylhvnhDIU> (2014)

- Módulos de construcción en Departamentos de 1 y 2 ambientes, acorde a la obtención de máximos beneficios al punto anterior.
- Metodología constructiva ligada a los flujos de capital.

1.4.1 Tendencias mundiales para el revestimiento de cuero

Eliminado: ¶

Las tendencias mundiales respecto al consumo de este tipo revestimientos lo sitúan como un producto de lujo, impulsados principalmente por el sector de hotelería y estructuras edilicias orientadas a sectores de altos ingresos o que se encuentren dentro de una estrategia de diferenciación de la compañía. Por ejemplo los sectores VIP en los aeropuertos²⁴.

Por lo general, estas nuevas experiencias son luego de un tiempo replicadas a viviendas de alto poder adquisitivo y finalmente se generalizan a viviendas en general.

Según Mariela Mociulsky "En nuestro país, foco primario de nuestro despliegue comercial, casi el 10% de la población accede al consumo de productos de lujo, algunos al lujo masificado, y muy pocos al lujo exclusivo", (Perfil, Septiembre, 2010)²⁵, Por su lado, Diego Schwartzman, director de Maison du Luxe, consultora boutique para empresas del Lujo, LifeStyle & Premium, sostiene que el mercado más elitista mueve anualmente en el mundo unos 450 mil millones de dólares, de los cuales el 10% se genera en América latina²⁶.

Estamos en la era de la experiencia de los usuarios, esta es distinta a la de décadas anteriores.

Según Schwartzman, refiriéndose al caso argentino,

. . . en los 70, se vivía una era de escasez, el lujo era para pocos. De los 80 a los 90 se habla de una democratización del lujo, donde surgen las grandes marcas. Luego viene una globalización. Y del 2001 hasta hoy, comenzamos un nuevo ciclo a través de las crisis. Tras la culpabilidad y los excesos, cambiaron los hábitos de consumo, para dar comienzo a la era de la experiencia del consumidor (Perfil, Septiembre 2010).²⁷

²⁴ Ver <http://loffit.abc.es/business-club/news/el-cuero-protagonista-del-mundo-del-lujo-210956/> (2015)

²⁵ Directora de Trendsity, una consultora especializada en Investigación de Mercado y Análisis de Tendencias en una entrevista a la Revista Perfil (Septiembre, 2010), *El mercado del lujo en Argentina*, <http://elithot.wordpress.com/el-mercado-del-lujo-en-argentina/>

²⁶ Ver Disertación Universidad de Palermo - Facultad de Diseño y Comunicación (2010), *El negocio del lujo*, http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/noticiasdc/galerias/galeria.php?id_galeria=205

²⁷ Ver Diario Perfil, (2010), www.mdlluxurygroup.com/images/diarioperfil.pdf

Por su parte, Mociulsky coincide con sus colegas, y profundiza en la elección del eco lujo al sostener que

Existe mayor conciencia en el desarrollo sustentable. El consumidor de hoy presta atención a los materiales utilizados, los métodos de fabricación y a la responsabilidad en toda la cadena de valor. El consumidor espera ver más reflejado valores con los cuales identificarse. Hay una tendencia a elegir productos ecológicos, materiales reciclados y reciclables. Estos cambios se ven en el consumidor premium local, y los diseñadores que apuntan al target lo están teniendo en cuenta. (Perfil, Septiembre, 2010)

Capítulo 2 - Demanda

2.1 Tamaño del mercado Estimación de demanda

El tamaño del mercado local de revestimiento en la zona norte de Buenos Aires, así como el de la Ciudad de Buenos Aires misma, resulta ser lo suficientemente grande para proveerle a COWCOVER una facturación que le permita a la empresa tener éxito desde el inicio de la actividad. Del mismo modo, este mercado ha estado creciendo constantemente a una tasa que es más que suficiente para lograr el crecimiento de ventas proyectado. Estas conclusiones tienen fundamento en estudios de mercado y proyecciones realizadas por expertos del mercado de la construcción.²⁸

Para complementar la estimación del tamaño del mercado se han efectuado diversas entrevistas y consultas con empresas como Easy, Sodimac y Blaisten de la zona, a modo de determinar los montos de ventas y el crecimiento que ha tenido el piso flotante y otros en los últimos años.

Estas mismas fuentes citaron que, como se dijo anteriormente, el mercado viene teniendo en los últimos años un crecimiento mayor al 15% anual, crecimiento que se espera que siga con igual intensidad.

Se estima el tamaño de la población objetivo en aproximadamente 1.800.000 habitantes. Este número fue obtenido del siguiente análisis:

- 1) Se consideró el total de población según INDEC 2010 en 40.091.359 hab.²⁹
- 2) Luego, se segmentó la población en aquellas del área de objeto de análisis, CABA y GBA Norte en 4.406.266 hab.
- 3) Sobre este resultado, se tomaron los estratos ABC1 y C2 referidas a CABA y GBA Norte (54% y 14% respectivamente) dando como resultado 1.759.719 hab.³⁰

²⁸ Ver Diario Jornada, (2015), La construcción crece y se reactiva el mercado inmobiliario http://www.diariojornada.com.ar/127503/economia/La_construccion_crece_y_se_reactiva_el_mercado_inmobiliario

Ver Diario Clarín, (2015), Informe de Coyuntura de la Construcción http://www.clarin.com/estado_situacion/IERIC-Marzo_CLAFIL20150406_0003.pdf (2015)

Ver La Economía On Line, (2015), Venta de materiales para la construcción creció 17,4% en junio 2015 <http://www.laeconomiaonline.com/2015/07/07/venta-materiales-construccion-junio-2015/>

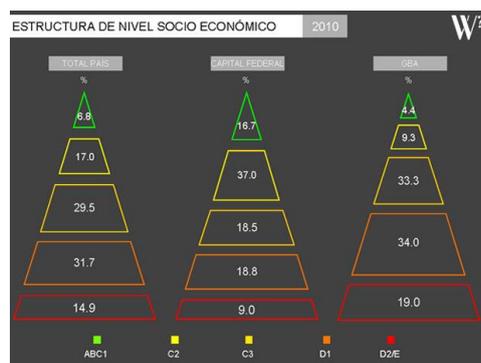
²⁹ Ver http://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?seccion=P&id_tema=2 (2011)

Cuadro 2.1 Estimación de la Demanda

Item	Habitantes	Forma de Calculo	Fuente informacion		
Poblacion total	40.091.359	Info publicada	Censo 2010		
Poblacion total CABA y GBA Norte	4.406.266	Ref. A	Censo 2010		
Con segmentacion ABC1 y C2 en CABA y GBA Norte	1.759.719	Ref. C	www.iprofesional.com		
Ref. A					
Obtención poblacion CABA y GBA Norte					
Zonas	Habitantes	Forma de Calculo	Fuente informacion		
Total CABA	2.890.151	Info publicada	Censo 2010		
Total GBA Norte	1.516.115	Ref.B	Censo 2010		
	4.406.266				
Ref. B					
Obtención poblacion GBA Norte					
Zonas	Habitantes	Forma de Calculo	Fuente informacion		
Vicente Lopez	269.420	Info publicada	Censo 2010		
San Martin	414.196	Info publicada	Censo 2010		
San Isidro	292.878	Info publicada	Censo 2010		
San Fernando	163.240	Info publicada	Censo 2010		
Tigre	376.381	Info publicada	Censo 2010		
	1.516.115				
Ref. C					
% de obtención Segmentos ABC1 y C2					
Zonas / Segmentos	ABC1	C2	Totales	Habitantes	Fuente calculo
CABA	17%	37%	54%	1.552.011	www.iprofesional.com
GBA	4%	9%	14%	207.708	www.iprofesional.com
				1.759.719	

Fuente: elaboración propia

Figura 2.1 Estructura de Nivel Socioeconómico al 2010



Fuente: www.Iprofesional.com

³⁰ Ver <http://www.iprofesional.com/notas/119785-Revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-cunto-se-debe-ganar-y-queson-los-que-motorizan-el-actual-boom-de-consumo> (2013)

2.2 Demanda futura. Crecimiento demográfico de la región

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos dio a conocer el porcentaje estimado de crecimiento poblacional para los próximos años. Se espera que el número de habitantes crezca un 26% para el 2040. La información estadística que brindan las proyecciones de población constituye una herramienta fundamental para la planificación de políticas públicas de corto, mediano y largo plazo; y es de vital importancia para el sector privado y los investigadores. Para la elaboración de estas proyecciones se tuvieron en cuenta los resultados definitivos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y la evolución demográfica realizada sobre dicho censo.

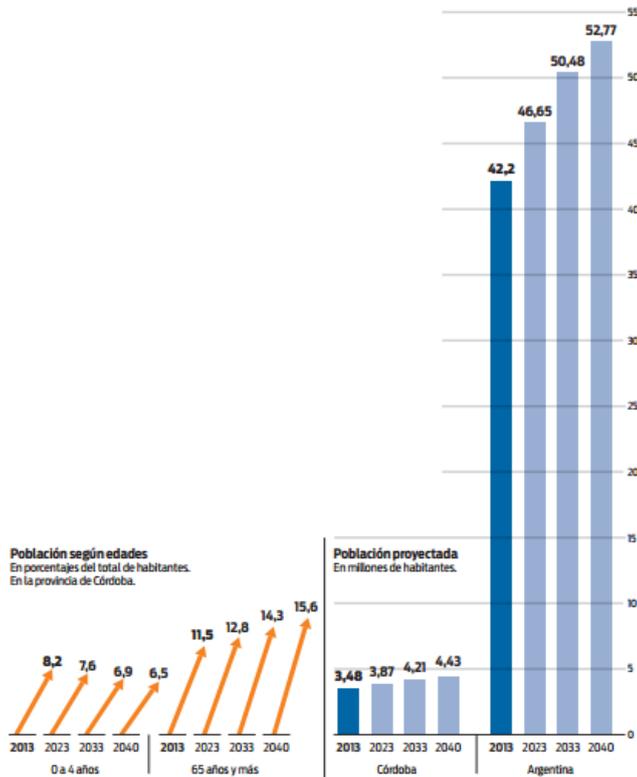
Uno de los puntos que destaca el informe es que se incrementará notablemente la esperanza de vida, lo que incidirá en el aumento de la población. El mismo, en 2015 para los varones será de 73 años, y para las mujeres de 80; mientras que en 2040 será de 78 y 84, respectivamente.

Según el INDEC, en el último censo poblacional de 2010 en Argentina había 40.788.453 habitantes, de los cuales 19.940.704 eran varones y 20.847.749 eran mujeres. En tanto que al 1 de julio de 2013 del país tenía un total 42.202.935 habitantes, de los cuales 20.659.037 son varones y 21.543.898 mujeres. Es decir que en tres años hubo un crecimiento de poco más del tres por ciento.

Por su parte, para 2040 el organismo calcula que habrá 52.778.477, de los cuales 26.038.093 varones y 26.740.384 mujeres. Lo que significará un crecimiento de alrededor del 26 por ciento respecto al 2013³¹.

³¹ Ver http://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24 (2014)

Figura 2.2 Población estimada Argentina al 2040



Fuente: Diario La Voz, 2014

Unidad: en Millones de habitantes

2.3 Factores externos que contribuyen a la expansión de la demanda

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, sobre el atractivo y crecimiento del consumo de revestimiento de calidad interior (como el piso flotante), se detecta que los siguientes factores colaboran en impulsar la adopción del producto en el segmento objetivo:

- El buen posicionamiento y la calidad percibida del cuero argentino, localmente y en el exterior, este sesgo de imagen puede trasladarse aún usando materiales sintéticos.

- La calidad del cuero argentino es un producto que nos destaca en los mercados extranjeros. Actualmente, hay estrategias activas a nivel país que sostienen y fortalecen ese posicionamiento en el cual el proyecto puede apalancarse: “Marca País”³² y "Argentina Innovadora 2020"³³, los cuales facilitarían los procesos de introducción a nuevos mercados.
- Factores económicos como el incremento del valor de venta de inmuebles por (u\$s/m2), que facilitaría utilizar el producto e influiría en una valoración sustantiva del espacio en el proceso de venta y compra de propiedades.³⁴
- La proyección estadística³⁵ del aumento de hogares unipersonales, donde el proceso decisorio de compra en alternativas de decoración se concentrará más sobre la base de la innovación y nuevas experiencias que ofrezca el mercado.

Eliminado: .

2.4 Estudio de Mercado

2.4.1 Metodología

Para el desarrollo de este estudio se realizó una investigación de mercado en un stand de FEMATEC³⁶ mediante encuestas, con el fin de poder obtener datos y cifras tangibles³⁷. Si bien el estudio se realizó en el 2011, se consideran vigentes la validez de los resultados, dado que no han mermado las tendencias de diseño sustentable ni el incremento anual de los índices de la construcción habitacional.

Fecha de realización: mayo 2011

Lugar: Stand en FEMATEC 2011

Tiempo de realización: 5 días

³² Instituto de Promoción Turística Nacional, <http://www.marcapaisargentina.org>

³³ Ver Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, <http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gob.ar>

³⁴ Ver Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014), *Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción*, Pag.20, Cuadro 12.

³⁵ Carlos Regazzoni, Centro Argentino de Estudios Internacionales, *La Argentina y el Envejecimiento Poblacional*, 2012, http://www.caei.com.ar/sites/default/files/02_0.pdf

³⁶ Feria Internacional de materiales y tecnologías para la construcción, <http://www.fematec.com.ar>

³⁷ Ver **Anexo A** para relevamiento y **Anexo E** para metodología

Tamaño de la muestra:	97 casos
Método Encuesta:	Encuesta, 11 preguntas tipo cerrada
Tipo de estudio:	Cuantitativo
Método:	Muestreo aleatorio simple.
Target blanco de estudio:	Público target de la feria, consumidor de productos construcción. Se entrevistó a visitantes de la muestra en el punto de exhibición.

Figura 2.3 Foto Stand FEMATEC



Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Caracterización de la muestra

Cantidad de hombres encuestados: 59 casos

Cantidad de mujeres encuestadas: 38 casos

Rango de edades: 18 años a 70 años. Edad promedio: 37 años

Profesiones u Ocupaciones: Principalmente arquitectos y constructores.

2.4.3 Presentación de resultados

El objetivo de las encuestas fue medir comportamientos de los consumidores, así como sus expectativas, usos, costumbres y actitudes. La encuesta tentó ser lo más simple y concisa posible, a modo de facilitar las respuestas y hacer más dinámica la tarea del encuestado.

A continuación se presenta un análisis de las principales conclusiones y datos obtenidos de las encuestas en Anexo B se puede encontrar una planilla EXCEL con la totalidad de los datos obtenidos.

Se pudo identificar que el producto en estudio, tanto en su línea natural como sintético, posee un alto grado de aceptación en la decoración, las razones de esto son inherentes a la calidez que brinda el cuero como elemento. Al igual que la madera, éste excita un sentido no atendido por las alfombras, pisos flotantes o porcelanato; el sentido del olfato. Por lo tanto, no solo se trata de darle al cliente una opción más de texturas o colores, sino de brindarle una nueva experiencia.

En cuanto a la utilización de revestimientos interiores para terminaciones constructivas, según rango de edad se pudo identificar que de la totalidad de los encuestados, el 80% del primer rango de edad (18-25 años) no utilizaría este tipo de revestimiento. Del segundo rango (26-40 años), el 100% lo utilizaría, similar resultado de uso se manifestó en el tercer rango (41 años o más).

En lo que hace al consumo de tipo de revestimiento, según rango de edad se pudo identificar que el tipo de revestimiento más usado del primer rango de edad es la pintura (60%). En los siguientes dos rangos, las más frecuentes resultan ser las alfombras, porcelanatos y pisos flotantes (más del 80%), destacándose a su vez una clara tendencia de aumento hacia los pisos flotantes en el rango del segundo grupo. En el tercer grupo muestra cierto sesgo al gusto por los porcelanatos.

Respecto del consumo de revestimiento similar a la oferta del producto objeto del plan de negocio, según rango de edad se pudo comprobar que de la totalidad de los encuestados, el 9% de los pertenecientes al primer rango de edad respondió que el producto en estudio les ha gustado. Sin embargo, en este rango hay un porcentaje importante (45%) que la han probado pero piensan que es muy cara. En el segundo rango de edad, el número de personas a la cual les ha resultado de agrado este tipo de producto se eleva al 12%, con la misma percepción de alto precio. En lo que respecta al tercer rango, solo el 7% respondieron que si les ha gustado como alternativa de decoración.

Los encuestados en su mayoría, manifiestan que podrían adquirir este tipo de productos en cadenas de venta de artículos para la construcción y equipamiento para hogar como Easy y Sodimac (73% de las respuestas) y en sitios especializados en el segmento de las terminaciones como Blaisten (63%), dejando relegada la adquisición en corralón de materiales en el 15% de los casos.

En cuanto a la percepción de precio del producto e intención de compra, más del 23% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor más alto por un revestimiento como el que integra la oferta, en relación a aquel que utilizan habitualmente.

De este porcentaje, los adultos del rango 31 a 35 años se encuentran dispuestos a pagar un precio de hasta un 33% más para este tipo de producto, mientras que los adultos mayores de 35 años estarían dispuestos a pagar solo un 15% más.

En relación a la intención de uso de revestimiento en cuero sintético y según el sexo de la totalidad de los encuestados, los porcentajes más elevados de consumo se encuentran dentro de los varones (75%), hallándose un porcentaje menor dentro de las mujeres (63%).

2.5 Usuarios finales

En función a los resultados y análisis del estudio de mercado, los segmentos de potenciales clientes a cuales estará enfocado el proyecto serán aquellos que desean utilizar el cuero como elemento de diseño en sus proyectos de decoración y/o ambientación.

Estos a su vez, pueden ser categorizados en:

- Usuarios finales con interés en productos de diseño o tendencia.
- Estudios de Arquitectura en general.
- Estudios de Arquitectura publicitaria (stands, pops, etc.).
- Organizadores de eventos sociales o corporativos (Wedding Planners, consultoras de RRHH, desfiles, demostraciones, etc.).
- Empresas constructoras orientadas a mercados residenciales ABC1 (countries, departamentos alta gama, Show rooms, etc.).
- Empresas constructoras orientadas a edificios comerciales.
- Escenógrafos.
- Directores de Arte.
- Decoradores.
- Producciones fotográficas

Respecto a comprender lo que impulsa el hábito de compra para este tipo de producto, detecto la siguiente clasificación:

- a) **Personas solo estimuladas por moda, tendencia o pertenencia.** Por ejemplo: influenciados por colores de temporada, por determinado tipo de mobiliarios, etc.
- b) **Personas estimuladas por algún evento intrínseco o personal.** Por ejemplo: por una nueva experiencia, el nacimiento de un hijo, aumentar el valor de un bien, etc.
- c) **Personas estimuladas por alguna necesidad técnica/comercial.** Por ejemplo: brindar insonoridad, retardar el inicio de llamas o impermeabilidad, aumentar el valor de venta de un bien, etc.

A su vez, en cualquiera de estos tres grupos, esta necesidad a satisfacer puede ser de corto a largo plazo, y de temporalidad eventual a permanente.

Un revestimiento para pisos y paredes basado en una experiencia en cuero, no solo se encuentra alineado y dentro de las expectativas básicas de los intereses de estos 3 grupos. También es percibido como un producto suntuoso, dado que la percepción que se tiene del cuero (y productos derivados y similares al mismo) en la población del país está asociado a grupos de pertenencia de alto valor adquisitivo; como por ejemplo: jugadores de Polo y actividades ecuestres.

Esto permite no solo establecer valores de referencia por encima de la media a futuro, lo cual puede expandir oportunidades de negocio; sino también definir y trazar ejecución de campañas efectivas de marketing. Un ejemplo de esto es utilizado en la industria automotriz, donde el uso de cuero natural y sintético es un elemento diferenciador en los modelos de sus altas gamas.

2.6 Segmentos metas de clientes

Hay 2 segmentos claves que se pudieron detectar para este proyecto:

- a) Clientes de alto valor agregado y relación: Los cuales pueden ser desde Estudios de Arquitectura en general o Estudios de Arquitectura publicitaria (stands, pops, etc.), hasta empresas constructoras orientadas a mercados residenciales ABC1 (countries, departamentos alta gama, Show Rooms, etc.), entre otros.
- b) Clientes de abastecimiento masivo: Son aquellos clientes (por lo general cadenas que manejan altos volúmenes de compra) que ofertan los productos de la empresa a sus clientes llegando a ellos en forma masiva y directa; por ejemplo: SODIMAC, EASY o más focalizadas como BLAISTEN o BARUGELAZULAY.

2.7 Estimación de Ventas y *Market Share*

Considerando que el producto es relativamente nuevo en el mercado, no fue posible utilizar un método de estimación de ventas inicial basado en proyecciones históricas;

por lo cual se optó principalmente por proceder con un forecasting en base al tamaño potencial del mercado y al resultado de las encuestas.

También se tuvo en cuenta, un contexto local conservador de consumo, el momento de entrada al mercado, las aspiraciones de ventas proyectadas, el comportamiento de compra de los productos de revestimientos en general, nuestra capacidad para atender a la demanda proyectada y las tendencias de diseño futuras.

Del punto 2.1 (Tamaño del mercado) del presente proyecto, se concluyó que existe un tamaño de mercado potencial de 1.759.719 hab., los cuales representan la población de los segmentos de poder adquisitivo ABC1 y C2 en CABA y GBA Norte. Si a esta población lo ajustamos al rango de edad target de 25 años a 74 años en base al Censo 2010³⁸, reducimos la población a 941.587 hab. En función a este último dato, al relacionar la cantidad de personas encuestadas con intención de compra, se obtuvo que el 78,35% adquiriría este producto, obteniendo una estimación aún más acotada de los clientes potenciales a quien destinar la oferta, los cuales representarían un total de: 737.738 hab. Si este valor, lo ajustamos con un criterio de ponderación de intención de compra del 26%³⁹, obtendremos un resultado de 191.812 hab.

³⁸ Ver http://estadisticas.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2013/12/proyeccionesyestimaciones_2010_2040.pdf (2011)

³⁹ Jeffrey L. Pope; *Investigación de Mercados – Guía maestra para el profesional*, Grupo Editorial Norma, 2002

Cuadro 2.2 Estimación ventas 2017-2021

Datos de analisis		
Item	Personas	Fuente informacion
Poblacion total	40.091.359	Censo 2010
Tamaño del mercado	1.759.719	Calculado de 2.1 Tamaño del mercado Segmentos ABC1 C2 Total CABA + GBA Norte
Total encuestados	97	Encuesta 2011

Rango edad target	Habitantes Censo 2010	% Poblacion total Censo 2010	Ajustado poblacion Tamaño de mercado	Calculo clientes potenciales			
				Encuestados con intencion de compra (sin variable precio)	% encuestados	Ajuste por Intencion de compra	Ajuste por Ponderacion del 26%
rango edad 25 a 29	3.166.874	7,90%	139.003	3	3,09%	108.909	28.316
rango edad 30 a 34	3.112.375	7,76%	136.611	12	12,37%	107.035	27.829
rango edad 35 a 39	2.711.144	6,76%	118.999	16	16,49%	93.237	24.242
rango edad 40 a 44	2.347.809	5,86%	103.052	13	13,40%	80.742	20.993
rango edad 45 a 49	2.212.137	5,52%	97.097	9	9,28%	76.076	19.780
rango edad 50 a 54	2.062.422	5,14%	90.525	11	11,34%	70.927	18.441
rango edad 55 a 59	1.877.071	4,68%	82.390	7	7,22%	64.553	16.784
rango edad 60 a 64	1.628.569	4,06%	71.482	3	3,09%	56.007	14.562
rango edad 65 a 69	1.304.566	3,25%	57.261	2	2,06%	44.864	11.665
rango edad 70 a 74	1.029.030	2,57%	45.167	0	0,00%	35.389	9.201
	21.451.997	53,51%	941.587	76	78,35%	737.738	191.812

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, 191.812 hab es la cantidad ajustada de potenciales compradores de este tipo de revestimiento en el país, pero teniendo en cuenta la existencia de otros competidores con una oferta similar (algunos de los cuales ya disponen de un posicionamiento relativo), debe realizarse un ajuste adicional que considere esta situación. En función a lo expuesto y teniendo en cuenta las condiciones del mercado local, se asume una postura sumamente conservadora, estableciendo un objetivo de captura promedio de 20 clientes por mes, esto representaría un 1,3% del segmento del mercado obtenido, lo cual es una meta realista y alcanzable. Al 1er año, serian 240 clientes, a un promedio de venta de 12m2 por cada uno, se obtendría como resultado un total de 2880m2.

Por otro lado, a medida que se vaya obteniendo experiencia y participación en el mercado local, se estima generar para los últimos 2 cuatrimestres del 1er año algunas ventas al mercado externo, acorde a una estrategia de posicionamiento de marca en eventos y exposiciones especializadas que den a conocer el producto en mercados externos.

Luego de las lecciones aprendidas el primer año, para el final del 2do año de operaciones, se considera un crecimiento del 40% en ventas, lo cual representaría 4320m²; de los cuales 7% es por crecimiento vegetativo de los permisos de construcción, y el resto es estimado por los esfuerzos de conocimiento y preferencia del producto, los cuales se distribuirán en un 60% al mercado interno, un 23% al mercado externo y un 10% al alquiler.

Para el 3er. año de ventas, se evalúa un crecimiento más moderado que del 2do año, en el orden del 25%, basado en un enfoque comercial orientado a la consolidación de la operación en el mercado local y en el reajuste de indicadores referidos a la actividad del sector,

Para el 4to. y 5to. año de estimación de ventas, se pronostica un crecimiento de ventas en el orden del 35% y 30% respectivamente, impulsado principalmente por desarrollo del mercado externo y en estrategias de compra de los productos más premium en los segmentos ABC1 y C2.

Como estrategia general, a medida que avancen los años del proyecto, se irá traccionando e impulsando la demanda de los productos de mayor valor de venta en cartera, eliminando aquellos que no poseen salida para beneficio de inventarios y valuación. Con el paso del tiempo, el entendimiento del comportamiento de la demanda del producto, la evaluación de las estrategias comerciales implementadas y el análisis de los consumidores, el objetivo será mantener una cartera equilibrada donde se maximice el valor por cada placa vendida.

Acompañando a esta estimación, se dispone de una capacidad productiva rápidamente escalable, la cual puede ser ampliada instruyendo a nuevos recursos; dado que el proceso fabril no requiere gran complejidad en el ensamble y tampoco necesita un sitio especializado.

Macro objetivos de venta, por año:

Cuadro 2.3 Estimación ventas 2017-2021

Ingreso Neto por Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Total Sintéticos	\$ 980,76	\$ 1.539,30	\$ 2.421,32	\$ 3.808,74	\$ 5.991,15
Total Naturales	\$ 597,56	\$ 1.859,96	\$ 2.659,75	\$ 5.705,15	\$ 10.877,83
Total	\$ 1.578,32	\$ 3.399,27	\$ 5.081,07	\$ 9.513,90	\$ 16.868,98

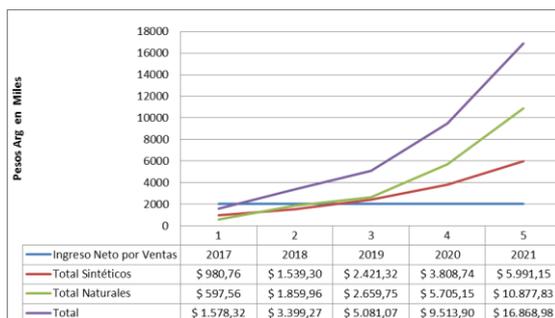
Unidad: en miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Cuadro 2.4 Proyección de volumen de ventas 2017-2021

Estadística de Volumen									
52 Semanas									
130 Producción Semanal									
1690 Producción 1Q									
	2017				2017	2018	2019	2020	2021
	I	II	III	IV	Total				
Lineas de productos sintéticos - Venta									
Ventas m2	501	513	526	539	2079	2515	3044	3683	4456
Lineas de productos sintéticos - Alquiler									
Ventas m2	42	43	42	44	171	199	158	146	369
Lineas de Productos naturales - Venta									
Ventas m2	0	0	200	230	430	1166	1283	2116	3104
Lineas de Productos naturales especiales - Venta									
Ventas m2	0	0	0	200	200	440	484	799	1171
Total M2 anual					2880	4320	4968	6744	9100
Cant. Clientes anual					240	336	386	522	704
Promedio M2 por cliente					12	13	13	13	13
Tasa de crecimiento esperada					0%	40%	15%	35%	35%
Tamaño Mercado					1,2%	1,9%	2,1%	2,9%	4,0%

Unidad: en miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Figura 2.4 Proyección de ventas (Escenario Base)



Unidad: en miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Capítulo 3 - Oferta

3.1 Análisis sectorial:

Eliminado: ¶

A los efectos de analizar el sector se utilizó la herramienta clásica de las Cinco Fuerzas de Michael Porter⁴⁰, a fin de diagnosticar, de manera sistemática, las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas.

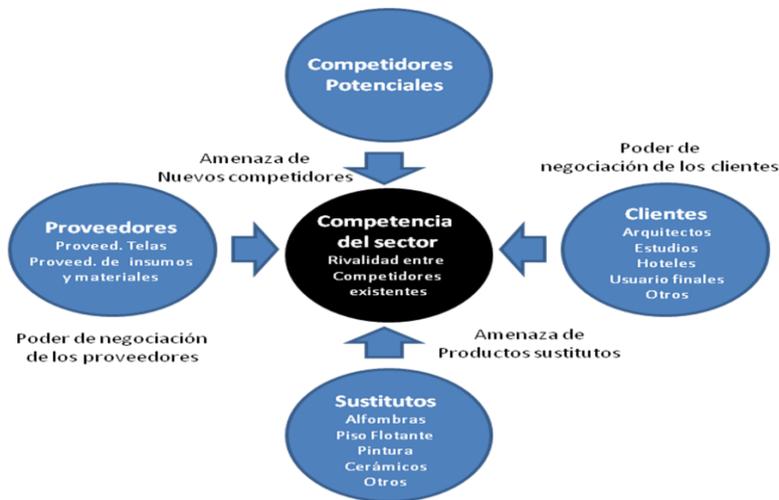
En lo que respecta a la competencia, existen varios productos con los cuales competir en el rubro, no solo nacionales sino también con proyección internacional. Pero, principalmente debido al crecimiento actual y esperado que está teniendo en el mercado, no se vislumbra una competencia en el actual del contexto del mercado de revestimiento en cuero. Si existen barreras de entrada para posicionarse en las bocas de venta especializadas, pero el mercado al público masivo es un mercado al cual no se va apuntar en los primeros años. Estas barreras de entrada, tienen que ver con la falta de experiencia en esta industria y el desconocimiento de que exista alguna exclusividad en los canales de distribución.

Si bien se cuenta en el país el marco legal para obtener la patente de diseño de los productos objeto del presente plan de negocios, con ello no sería suficiente para evitar el ingreso y desarrollo de la competencia.

Para la cual, se establecerá como estrategia comercial la obsolescencia planeada de algunos productos que dificulte la copia de los potenciales competidores, asimismo la aplicación de un modelo de innovación constante para la creación de nuevos productos y la obtención de certificaciones de organismos nacionales e internacionales que fortalezcan la posición en el mercado.

⁴⁰ Ver Michael Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Pirámide, 2009.

Figura 3.1 Grafico de fuerzas competitivas



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los proveedores de materia prima, en los últimos años hubo una creciente oferta, especialmente por los tipos de telas plásticas en rollo símil cuero especiales requeridas -que antes no se encontraban disponibles en el país-. Para ciertos tipos de telas entramadas, muchas veces se recurre a insumos importados y, si bien existen distribuidores en el país, los cambios favorables en las políticas en materia de importaciones han logrado un sustancial incremento de la oferta. Tampoco se vislumbra mayor problema con los proveedores de equipamientos (hay varios en el país), pero sí puede llegar a haberlo en la provisión de polímeros locales para el sustrato del producto, siendo un número limitado de empresas nacionales dedicadas a este rubro; si se presentara este caso se optaría por recurrir a la provisión externa.

Desde el lado de los clientes la oferta de revestimiento en cuero para pisos y paredes, está concentrada, sin embargo carecen de mayor poder de negociación.

Solo en el país hay actualmente cinco jugadores, siendo los dos más importantes, los PAMPA Tiles y Tergus, quienes se enfocan casi con exclusividad al mercado externo. Por ello es el mercado el que posee la fuerza para la fijación de precios, no existiendo intermediación regulatoria ni intervención del estado que modifique la fuerza.

La amenaza de ingreso de jugadores al mercado y el de sustitutos es ciertamente relevante siendo las barreras de ingreso irrelevantes.

Aún no asentados plenamente en el mercado y con una gran variedad de productos sustitutos importados y nacionales disponibles, el revestimiento basado en cuero tiene un complicado camino que transitar. En el país hay una gran variedad de oferta en revestimientos que sustituyen la oferta que el proyecto pretende lanzar, siendo las principales el piso flotante, las pinturas, y las alfombras. Se le suma a su vez que la mayoría de los consumidores no están acostumbrados a utilizar el cuero como una alternativa de decoración en pisos y paredes.

A modo comparativo de análisis, se presenta el siguiente cuadro de los competidores sustitutos potenciales:

Cuadro 3.1 Análisis comparativo de competidores sustitutos

Empresa	Línea de producto	Valor M2	Presentación	Detalle
Pintura 1era calidad 1lts (para cubrir 1m2)	Alba y Sherwin Williams	USD 6	En latas y baldes de 1lt, 4lts, 18lts, etc.	Gran variedad
Piso Flotante 1era calidad	Kronotex o calidad superior	USD 28 a USD 94	En tablas de 6mm a 12mm	Diversas calidades
Cerámico para pisos y pared 1era calidad	Calidad superior y porcelanato	USD 33 a USD 78	En 30x30cm / 45x45cm / 60x60cm	Gran variedad
Entablado piso 1era calidad	Proyecto a demanda	USD 56	3/4' X 8 CM X 0,40 CM A 1 ML	Eucalipto + plastificado
Piso vinílico	Marcas de origen Chino	USD 27	Placas flexibles, de 30,48x30,48cm.	Difícil de obtener en el mercado.
Alfombra 1era calidad	Karavell, Kalpakian	USD 56 a USD 111	1era calidad	Producto muy delicado
Cemento alisado	Proyecto a demanda	USD 47	Estimación tomada, incluye: Mano de Obra y materiales	Require pre y post tareas
Revestimiento en piedra	Pietra, Misiones, San Lorenzo, etc	USD 42 a USD 106	Gran variedad, muy rustico para pisos	Muy rustico para piso
Papel vinílico (para empapelar)	Muresco, La Europea, etc	USD 28	En rollos de 0.52 x 10 mts.	Solo es para pared

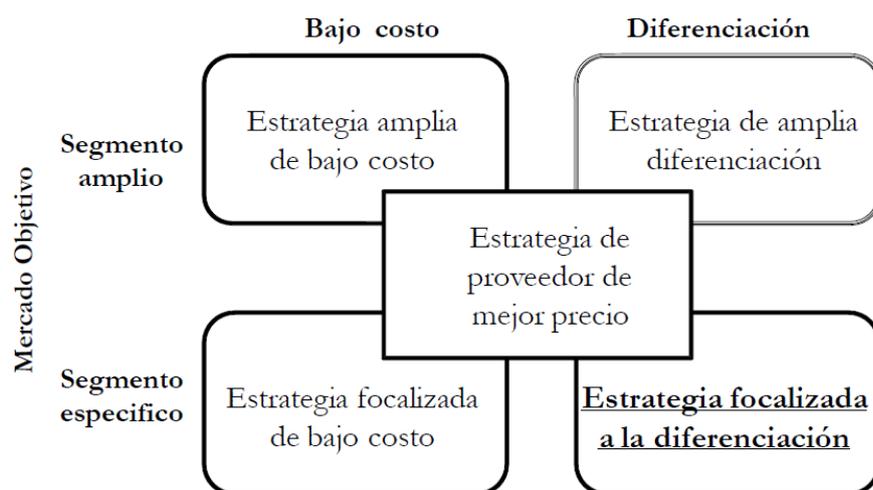
Fuente: elaboración propia en base a datos que se obtuvieron de la consulta a las firmas proveedoras

Nota: T.C: 1USD = 15 Pesos Arg.

3.2 Estrategia competitiva genérica

El proyecto deberá buscar para defenderse de la intromisión generar un producto diferente (producto y marca) a los de la competencia, centrado en la calidad y diferenciación con mayores atractivos en cuanto a la oferta, uso y calidad de sus insumos y presentación, coherentes a las necesidades del segmento específico al cual se apunta a precios más elevados apuntando a un target alto. La meta de este enfoque competitivo es constituirse como el proveedor de un producto con excelente relación costo/beneficio para el consumidor.

Figura 3.2 Estrategia competitiva genérica



Fuente: Porter, Estrategia competitiva

3.3 Análisis de los Competidores

Según datos obtenidos del Informe de la Coyuntura de la Construcción,⁴¹ en 2012 se otorgaron 2, 2 millones m² en permisos de construcción. Restando obras públicas y

⁴¹ Ver IERIC - Informe de Coyuntura de la Construcción. Informe N° 100 Correspondiente al período Diciembre 2013 / Enero 2014 (2015)

otro tipo de construcciones donde no hay injerencia para el cambio de revestimiento, se estaría, como ya se ha dicho, en unos 550 miles m2 que se estima han sido instalados con piso flotante.

Si se considera la materia prima del cuero como elemento de revestimiento, en el mercado existen dos grandes competidores directos similares en la oferta y presentación del producto objeto del estudio, son ellos PAMPA Tiles y Tergus, los cuales poseen distintos esquemas comerciales y productivos.

PAMPA Tiles⁴² es un producto argentino que fabrica con cuero curtido argentino que le provee la firma Antonio Espósito S.A. Comercializa un sistema de revestimiento de aplicación magnética, para pisos, paredes, techos, cabecera de la cama, puertas y muebles. Compuesto por un soporte de chapa galvanizada que se fija a la superficie pegado o atornillado y las placas móviles de cuero de 1cm de espesor, de 60 x 60 cm hasta de 1.10 x 1.10 m. La cara posterior es lo integra un imán con un fuerte poder magnético, lo cual permite modular y variar los diseños a gusto. Viene en distintas variedades de colores y texturas con pelo y sin pelo, e incluso se pueden aplicar estampas o grabados. La colocación también lo es, porque la cara posterior es imantada.⁴³

La maleabilidad de los componentes permite a esta empresa su uso tanto en superficies planas o curvas, en este caso mejor si son amplias. Los mosaicos de cuero se consiguen en una amplia variedad cromática aunque los demandados son visón (Gris), blanco, croco (tiza), suela y marrón. Al margen de aportar una estética sofisticada tienen otras prestaciones como la absorción acústica, ideal para auditorios. El producto solo se comercializa bajo la forma de proyectos a medida en cuero natural y su costo –aunque varía de acuerdo a cada proyecto, tamaño y diseño- ronda los US\$ 350 y US\$ 520 el m2. El foco comercial de la empresa está orientado casi exclusivamente al mercado externo y sus bocas de venta está en las oficinas centrales de la curtiembre.

Según fuentes de AFIP y Trade, la empresa fue constituida en 2007, posee una facturación estimada entre: \$500.000 ~ \$1.000.000 y una cantidad de empleados de cinco personas.

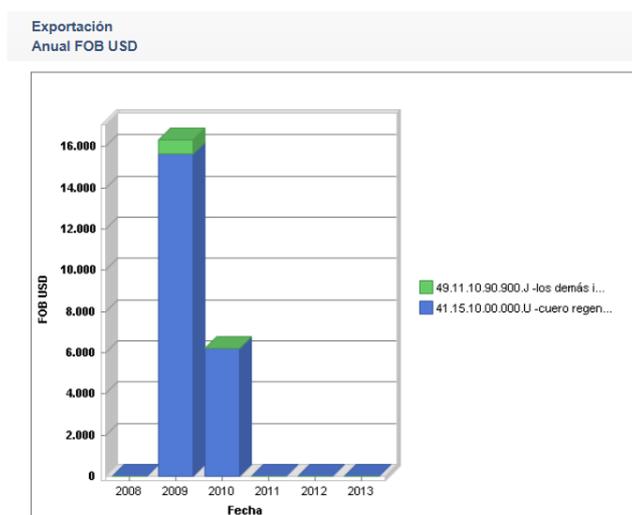
⁴² Ver <http://infonegocios.info/infoarquitectura/interiores-en-cuero> (2013)

⁴³ Ver Decocasa, (2014), <http://www.decocasa.com.ar/pampa-tiles-cuero-en-las-paredes-cuero-en-los-baos.php>

Otro competidor es Tergus⁴⁴, quien ofrece al mercado un producto industrializado en placas. Solo una parte del producto posee cuero "reciclado" (la gran mayoría es un plástico no identificado) siendo la textura obtenida artificialmente de una matriz.

Al igual que PAMPA Tiles, es ofrecido en una gama de colores tradicionales y evidencia una escasa estrategia comercial. Se consigue entre sus distribuidores Blaisten, Cortes, Arquimat, La Europea, Tendaggi, Tavano y Panorama Pisos. Respecto a su facturación, la única información disponible es del 2010 y reporta un volumen de venta al mercado externo por USD 6000⁴⁵. Sin embargo, se tiene evidencia de que han realizado instalaciones en oficinas y mobiliario gastronómico en locales de la cadena de Starbucks. Según la AFIP⁴⁶ y Trade⁴⁷ la empresa fue constituida en 2007 y posee una facturación estimada, similar a la anterior, ubicada entre: \$500.000 ~ \$1.000.000.

Figura 3.3 Exportación anual productos de cuero, Empresa Tergus



Fuente: Trade NOSIS

Nota: Unidad Miles de Pesos Argentinos

⁴⁴ Ver <http://www.tergus.com.ar/>

⁴⁵ Ver <http://trade.nosis.com/es/PAMPA-TILES-SA/30710160151/1/p#.V1B3hPnhDIU> (2010)

⁴⁶ Administración Federal de Ingresos Públicos

⁴⁷ Trade NOSIS (2010), <http://trade.nosis.com/es>

Existen otros competidores de menor talla y reducida participación en el nicho como LUCE. Sus placas son elaboradas con láminas de cuero resistente. Vende en cuatro variantes: cuero sintético, NeoCuer y cuero genuino en dos clases. Los colores negros y marrones están disponibles en todas las líneas. Es un tipo de revestimientos de diseño para múltiples usos en paredes, pisos, techos, muebles, puertas y respaldares de cama. Este material permite que se adapte con facilidad a distintos espacios y superficies y a formas planas, irregulares y curvas. Su mercado objetivo es el local.

Otro competidor es GREVY⁴⁸, quien comercializa rollos cerrados de cuero sintético que tienen entre 35 y 40 metros, a confirmar en el momento de chequeo del artículo. Solo se vende por su sitio web.

Por último, Fiberglass Revestimientos y Cuero Design, quienes comercializan rollos de Revestimiento autoadhesivo símil cuero y se aplican solo en paredes y techos, no realizan productos para pisos. Estos últimos competidores solo son para prestaciones domésticas y de alcance local.

A modo comparativo de análisis, presentamos el siguiente cuadro de los competidores directos:

Cuadro 3.2 Análisis comparativo oferta de los competidores directos

Empresa	Línea de producto	Valor M2	Presentación	Detalle	Contacto	Web
LUCE	NeoCuer	USD101 a USD116	Placas rígidas de 33x33	Cuero Sintético	Eduardo Andres	www.decopea.com.ar
Pampa Tiles	Vitale lisas	USD120	Placas flexibles, imantadas de 32x32	Cuero Sintético	Cecilia Lazzati	www.pampatiles.com
	Vitale Acolchonadas	USD200	Placas flexibles, imantadas de 32x32	Cuero Sintético	Cecilia Lazzati	www.pampatiles.com
Grevy	Madison	USD40	Metro lineal,	Cuero	Ana	www.grevy.com.ar

⁴⁸ Ver <http://www.grevy.com.ar/>

			es adhesivo, ancho 1,40mts	Sintético	Belén Kac	
Fiberglass Revestimiento	Standard acolchados	USD40	Metro lineal, es adhesivo, ancho 1,20mts	Cuero Sintético	Mario Castro	http://www.fiberglassrevestimientos.com/
Tergus	Línea Standard	USD90 a USD120	Placas flexibles, 30,5 x 30,5 / 30,5 x 45,7 / 45,7 x 45,7	Cuero reciclado	Ignacio Pardos	www.tergus.com.ar
Cuero Design	AUTOADHESIVOS FINE (lisos)	USD40 a USD42	Metro lineales adhesivo, ancho 1,20mts	Cuero Sintético	Paula Borsani	www.cuerodesign.com.ar
	AUTOADHESIVOS SOFT (ACOLCHADOS)	USD30 a USD38	Metro lineal, es adhesivo, ancho 1,20mts	Cuero Sintético	Paula Borsani	www.cuerodesign.com.ar

Fuente: elaboración propia con información obtenida en consulta a las respectivas empresas

Nota: T.C: 1USD = 15 Pesos Arg.

Capítulo 4 - Estrategia y Propuesta Comercial:

4.1 Características de la empresa

En función al análisis de la demanda y oferta, este capítulo tiene como objetivo establecer el tipo de empresa a crear para llevar adelante el proyecto, determinando cual es la misión y visión de la misma, así como sus valores.

4.1.1 Definición de la Empresa

Crear una empresa de revestimiento interior que usa el cuero como elemento diferenciador en su oferta de productos y servicios. Con alcance regional, reconocida por la calidad y confiabilidad de sus productos, a partir de un modelo de desarrollo que permita construir valor sobre la base de una propuesta claramente definida.

4.1.2 Misión y Visión

4.1.2.1 Misión

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, las aspiraciones de nuestros empleados, y los objetivos de los accionistas, a través del desarrollo productos innovadores desarrollados en diversos tipos de cueros naturales y sintéticos; desarrollando nuestros recursos humanos, implementado tecnología de última generación, y cuidando el compromiso con el desarrollo sustentable.

4.1.2.2 Visión

Ser uno de las principales referente para revestimientos en cuero del mercado local, reconocida por su excelencia y la calidad de sus productos

4.1.3 Valores

- Actuar con ética y responsabilidad.

- Basar nuestras relaciones en la confianza y el respeto mutuos.
- Priorizar la satisfacción del cliente.
- Trabajar en equipo.
- Ser proactivos.
- Proceder con conciencia ecológica.
- Invertir socialmente en la comunidad.

4.2 Diagrama CANVAS ⁴⁹

Segmentos de clientes: los grupos específicos a cuales se estará orientando la propuesta son aquellos que valoran las características del cuero como un elemento distintivo al momento de ser utilizado como revestimiento, tanto sea por cuestiones estéticas o técnicas. A priori, son 2 grandes segmentos:

1) Empresas especializadas: Los cuales pueden ser desde Estudios de Arquitectura en general o Estudios de Arquitectura publicitaria (stands, pops, etc.), hasta empresas constructoras orientadas a mercados residenciales (countries, departamentos alta gama, Show rooms, etc.), entre otros. Estos pueden optar por el producto no solo por cuestiones de estéticas, sino también por características técnicas (ej: insonorización).

2) Clientes que valoran el diseño en revestimientos o el cuero como material: son diversos los disparadores que estimulan a un usuario de este tipo: experiencias personales o vivenciales, necesidad de pertenencia a grupos sociales, moda o tendencia, necesidad de innovar, etc.

Propuesta de Valor: luego de haber descripto brevemente los segmentos potenciales, el proyecto ofrece un producto de revestimiento que distingue espacios con cuero sintético y natural, creando momentos y experiencias únicas tanto de negocio como personales. Ahora podrán incorporar este material como opción de revestimiento, sin tener que resignarse a otras opciones como pintura, cerámicos, alfombra o piso flotante;

Ingresos: los ingresos se darán por 3 vías: venta de placas revestidas con cuero natural y sintético, alquiler de placas para eventos y por comisión de venta. El proyecto también

⁴⁹ Ver Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation: Definition of a Business Model*, published by authors, 2009

brinda un beneficio social positivo a la comunidad, dado que la tarea de armado de placas no conlleva complejidad de producción ni requiere espacios especializados, puede ser desarrollado en hogares familiares y por cualquier persona con un mínimo de destreza.

Canales: desplegar diversos canales para entregar la propuesta de valor a los clientes, por medio de la venta minorista, mayorista, puntos de venta especializados, Web page y en un futuro a mediano plazo, la disponibilidad de locales propios.

Relación con clientes: mantener una relación estrecha con los clientes. Dándose a conocer, captando preferencias y mejoras en exposiciones especializadas de decoración, construcción y arquitectura. También invitándolos a show rooms y participando en eventos y publicaciones especiales donde sea factible mostrar el producto instalado.

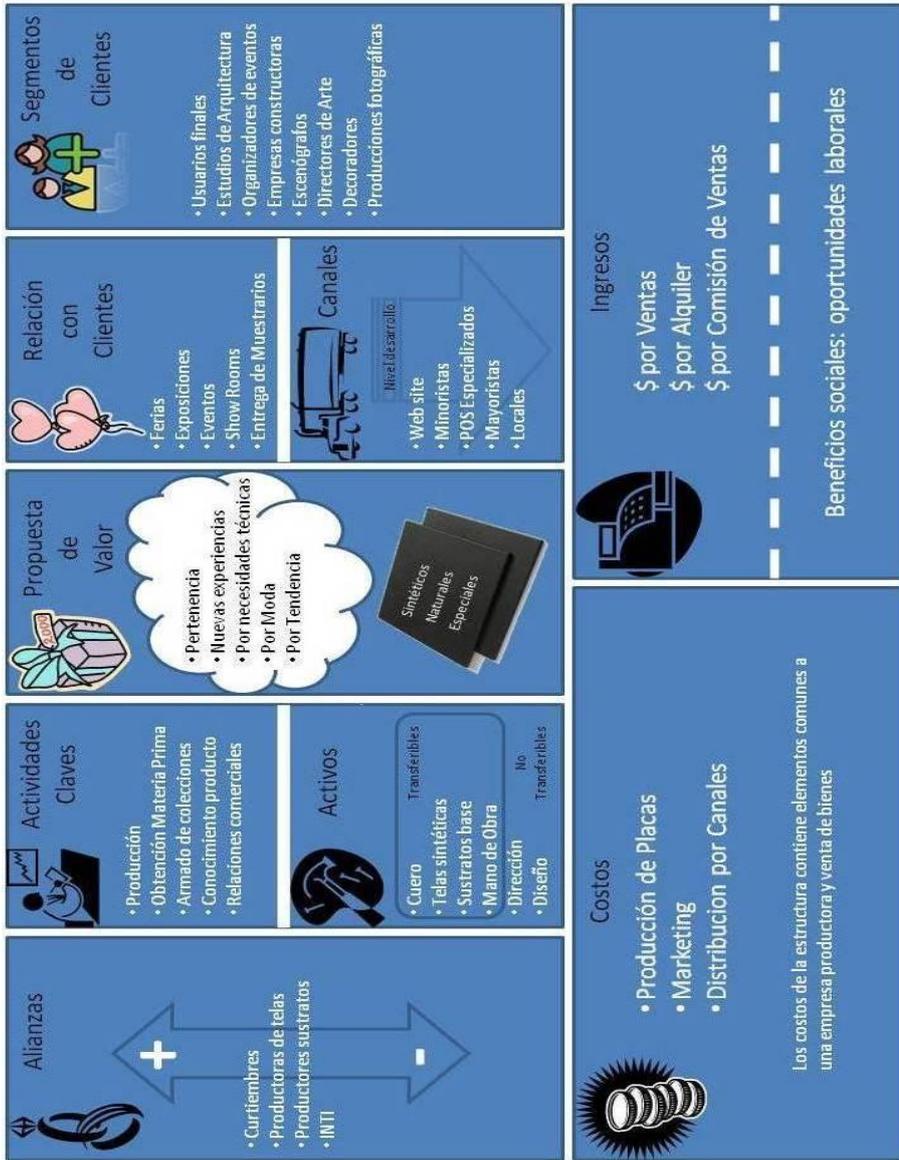
Activos Claves: productos tangibles e intangibles se necesitan para llevar a cabo nuestro producto. Estos son, disponer de una provisión constante de cuero natural y sintético, así como también sustratos base y un mínimo de 3 personas disponibles para la tarea manual que conlleva unir el cuero con el sustrato. En lo intangible, el desarrollo de la marca será un activo vital a mediano plazo.

Actividades Claves: identificando 5 actividades claves que dan sustento al proyecto. Todas interdependientes y necesarias: un proceso productivo controlado, acciones que den aseguramiento de la disponibilidad de la materia prima, el armado de colecciones, un profundo conocimiento del producto y el desarrollo constante de las relaciones comerciales.

Alianzas: se establecerán alianzas con aquellas empresas y organismos vinculados a las actividades productivas claves de nuestro del proyecto, como son las curtiembres e INTI.

Estructura de Costos: el costo que se deberá afrontar son los afectados a la producción directa de las placas de revestimiento, las acciones de marketing y presencia orientadas a dar a conocer el producto y su uso, y los referidos al desarrollo de canales.

Figura 4.1 Modelo CANVAS del proyecto



Fuente: elaboración propia

4.3 Análisis FODA

Cuadro 4.1 Cuadro FODA

VENTAJAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador como revestimiento. • Proceso productivo fácilmente escalable a la demanda. • Materia prima de muy buena calidad y performance al uso y desgaste disponible. • Producto percibido como de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducido capital. • Inflexibilidad de respuesta productiva en tiempo ante fuertes cambios en la demanda. • Falta de espacio físico. • Percepción de caro.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de mercados sin atender • Los índices relativos a la construcción se mantienen positivos, traccionando la demanda de materias constructivos y decorativos de este tipo. • La tendencia habitacional en CABA, como en todo centro urbano desarrollado, es el aumento de viviendas unipersonales⁵⁰ de poco metraje, esto aumenta el nivel de rivalidad en los constructores quienes deben volver más atractiva su oferta, e impacta en la demanda en productos de apariencia suntuosa. • Políticas de desarrollo para Pymes. • Pocos competidores, ninguno con fuerte posicionamiento local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad cambiaria. • Potencial desabastecimiento del insumo por crisis de sector externo o por lobby sectorial (curtiembres). • Importación de producto similares desde mercados asiáticos

Fuente: elaboración propia

⁵⁰ Ver http://www.clarin.com/buenos_aires/Buenos-Aires-metros-cuadrados-poblacion_0_434956633.html

4.4 Propuesta de Marketing

Figura 4.2 Marketing Mix



Fuente: elaboración propia

El producto que se comercializará, difiere en varios aspectos a la oferta de los competidores líderes directos como Targus y PAMPA. Esta diferencia estará basada principalmente en la oferta continua, en la presentación de los mismos al cliente y la simplificación en la colocación; teniendo en foco el modelo exitoso desarrollado por la oferta de piso flotante. No solo se piensa en la oferta con un esquema distinto de venta basado en un sistema industrializado con la impronta de "colóquelo Ud mismo", sino también se brindará a los clientes una amplia variedad de colores, texturas y combinaciones; con foco al mercado local y proyección al mercado externo.

El objetivo es ser el referente a nivel nacional para revestimientos de piso y pared en cuero.

Principales ideas rectoras de marketing que se aplicaran en el proyecto son:

- **Innovando en el hábito de compra.**

Posicionando en la mente del consumidor el comportamiento de renovación continua de revestimiento de pisos y paredes, utilizando como modelo inspirador la caducidad programada de las colecciones por periodos estivales al igual en que se realiza en la moda, anulando de esta forma la estacionalidad del producto.

- **Innovando en la oferta continua**

No quedándose sólo con las diversas opciones que provee el cuero, sino también, creando nuevas líneas de producto con diversas combinaciones de materiales que estén alineados a las necesidades insatisfechas o latentes de los consumidores. Sorprenderlo constantemente no es solo la clave de la permanencia que buscamos, sino también la más efectiva barrera de ingreso a futuros competidores.

- **Innovando en el proceso productivo**

El proceso de producción será descentralizado. La producción será desarrollada en los propios hogares bajo lineamientos productivos supervisados por COWCOVER. Esto conforma una red productiva que no solo beneficia al empleado sino también permite regular la capacidad productiva.

- **Innovando en la instalación del producto.**

Permitiendo que el mismo pueda ser instalado bajo un fácil sistema de colocación en sus pisos y paredes, sin la necesidad de contar con los servicios profesionales de expertos. El potencial cliente actual, ya posee lecciones y hábitos aprendidos del mercado que apalancan este modelo de negocio.

- **Generando oportunidades laborales para todos.**

Empleando personas aptas para el trabajo manual pero con dificultad para insertarse en el mercado laboral (capacidades diferentes, personas con edad avanzada, etc).

4.4.1 Producto

Habr  3 tipos de productos, 2 de los cuales luego se irán incorporando a medida que evolucione el negocio y se amplíe el *market share*. Las primeras líneas del primer producto serán desarrolladas en cuero ecológico, luego se agregarán las de cuero natural ampliando la oferta de esta, y finalmente se sumaran las líneas de productos que presentarán combinaciones con otro tipo de telas o revestimientos.

Para la comercialización de las placas de revestimiento forradas en cuero ecológico de la primera línea, se desarrollará la oferta en modalidades de venta al público y alquiler para eventos.

Características de nuestros productos para piso y pared:

- Presentación de amplia variedad de colores, texturas y formas.
- Fácil limpieza y mantenimiento, no necesita productos especiales.
- Alta durabilidad en ambientes expuestos.
- Integración perfecta a los espacios diseñados.
- Actúan como una barrera acústica sin afectar al sonido ambiente.
- Actúan también como aislante térmico.
- Incorporan calidez a los ambientes.

Presentación Standard:

- En placas de 33cm x 33cm con un espesor de 8mm y diversos sustratos.
- En caja de 9 placas para dar cobertura a 1 m².
- En zócalos de 200cm x 5cm.

Presentación No Standard:

- En las formas y medidas que necesite para sus proyectos.

4.4.1.1 Mantenimiento

Al tratarse de una superficie sintética, el mantenimiento es muy sencillo y práctico, estas indicaciones acompañaran las instrucciones del producto:

- Es recomendable limpiar periódicamente las superficies con un paño seco para eliminar el polvillo diario.
- De ser necesario si aparecen roces, es recomendable limpiar la zona afectada con un jabón neutro y un paño húmedo sin empapar, y luego escurrir.
- En caso de derramamiento de líquidos hay que absorber inmediatamente sobre el área y luego proceder con jabón neutro igual que en el ítem anterior.
- Nunca hay que utilizar limpiadores cremosos, ya que contienen pasta abrasiva y/o agentes colorantes que dañan severamente las superficies.
- Hay que mantenerlo alejado del calor excesivo.
- Antes de instalarlo, es recomendable dejar “respirar” el producto 24hs.
- Tener en cuenta que distintas partidas de producto pueden tener una leve variación en el color o textura, por eso es recomendable requerir 1 m² adicional al efectuar el pedido.
- No exponer el producto a ambientes de alta humedad, o excesiva exposición a temperaturas cálidas o frías. El producto es de fácil instalación. Consulte por nuestros expertos de diseño y colocación.
- Fácil para cortar, con las formas que necesite.
- Son adheridas al piso o pared con cualquier adhesivo en tubo.
- No necesita juntas, solo debe colocarla una junta a la otra.
- Aplicable sobre pisos: carpetas, cerámicas, mármoles, etc.
- Aplicable sobre paredes: revoques, azulejos, etc.

4.4.1.2 Productos lanzamiento

Con la intención de simplificar el proceso productivo así como minimizar la inversión y los costos de *Start Up*, se elaborarán en un principio únicamente productos de origen plástico, para luego incorporar aquellos que requieran más perfección en el procesos de elaboración: los de origen natural.

a) Líneas de productos para cuero sintético y natural:

- i. **Línea COW BASIC:** Placas en colores marrones, blancos y negros.
Sin textura o baja trama.



Figura 4.3 Muestrario Línea Cow Basic



Fuente: elaboración propia

- ii. **Línea COW DECO:** Placas en toda la gama de colores.
Sin textura o baja trama.



Figura 4.4 Muestrario Línea Cow Deco



Fuente: elaboración propia

- iii. **Línea COW TEX:** Placas donde la textura es lo principal.



Figura 4.5 Muestrario Línea Cow Tex



Fuente: elaboración propia

Instalación del producto:

Figura 4.6 Instalación del producto



Fuente: elaboración propia

4.4.1.3 Productos a futuro

En los productos a futuro se contempla, bajo la misma modalidad de presentación y venta, el uso de cuero natural y combinaciones que otro tipo de telas. Principalmente, interesa el uso de telas autóctonas para generar nuevas experiencias de uso y ampliar la creatividad para el uso de estas telas en la decoración de ambientes. Nuestro objetivo es proveer soluciones innovadoras de decoración.

b) Ampliación de la línea COWBASIC con cuero natural:

Figura 4.7 Muestrario de Línea de cuero natural



Fuente: elaboración propia

4.4.2 Plaza

En general, el *Market Share* que tiene este tipo de revestimiento es muy bajo considerado a las otras alternativas maduras del mercado como la pintura o alfombras.

Si bien se considera la porción como una fracción pequeña, se estima que establecido un primer contacto masivo esto generará con el tiempo una demanda sostenida; tomando la experiencia homóloga que recorrió el uso del piso flotante en sus inicios.

Es real que existe una barrera de ingreso fuerte en las cadenas de venta de artículos para la construcción y equipamiento para el hogar como Easy o Sodimac, quienes exigen estructuras fuertes de producción y reposición, y que en una primera instancia no se podrá soportar; sin embargo; hay otros tipos de plazas que se podrán desarrollar antes y que permitirán disponer de un posicionamiento y posición negociadora mayor al momento que deseemos avanzar hacia las grandes cadenas.

4.4.2.1 Plaza lanzamiento

Acorde a la estrategia comercial, se desarrollará la distribución del producto inicialmente en dos modalidades: venta y alquiler directo y en locales de venta especializados en la zona norte y C.A.B.A., acorde al análisis realizado en las encuestas. Este tipo de sitios especializados serán de características similares a Blaisten y/o Barugelazulay

Respecto a su comercialización, se desarrollará en esta primera etapa en tres canales: Por contacto directo, redes de distribución no masivos y vendedores externos.

- **Por contacto directo:** se establece como toda oportunidad de venta no desarrollada por distribuidores o vendedores externos; por ej: participación en eventos, ferias, contacto directo a través de sitio web, boca a boca, publicidad, etc.
- **Red de distribuidores no masivos:** se realizará por asignación geográfica, y cumplimiento de cuotas comerciales por metros cuadrados vendidos y ventas del periodo. Ofreciendo a esta canal un descuento máximo del 5% por compra de volumen y margen de incremento del precio de venta en un 15%.

A su vez, se les ofrecerá la exclusividad de territorio por un plazo de 2 años.

- **Venta directa:** a realizarse por intermedio de vendedores externos con cartera de clientes propia y comisionamiento de venta por objetivos según cuadro de comisiones.

Cuadro 4.2 Cuadro de comisión para Venta Directa

Gastos Variables	20% Inflación											
	5% Por Q											
	2017				2017	2018	2019	2020	2021			
	I	II	III	IV								
GASTOS VARIABLES DE VENTAS												
<i>Lineas de productos sintéticos - Venta</i>												
- Comisiones (% s/monto de ventas)	8%	8%	6%	6%	7%	6%	5%	5%	5%	5%		
- Participaciones (% s/monto de ventas)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Total Gastos Vbles (% s/monto de ventas)	8%	8%	6%	6%	7%	6%	5%	5%	5%	5%		
Total Gastos Vbles (\$)	\$ 8.280,00	\$ 13.910,40	\$ 13.693,05	\$ 20.128,78	\$ 56.012,23	\$ 83.188,34	\$ 103.985,43	\$ 168.456,40	\$ 262.791,08			
<i>Lineas de productos sintéticos - Alquiler</i>												
- Comisiones (% s/monto de ventas)	3%	3%	3%	3%	3%	5%	5%	4%	4%			
- Participaciones (% s/monto de ventas)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Total Gastos Vbles (% s/monto de ventas)	3%	3%	3%	3%	3%	5%	5%	4%	4%			
Total Gastos Vbles (\$)	\$ 157,14	\$ 275,00	\$ 577,49	\$ 909,55	\$ 1.919,17	\$ 5.215,16	\$ 7.822,73	\$ 10.138,26	\$ 15.815,69			
<i>Lineas de Productos naturales - Venta</i>												
- Comisiones (% s/monto de ventas)	0%	0%	6%	6%	3%	7%	7%	6%	5%			
- Participaciones (% s/monto de ventas)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Total Gastos Vbles (% s/monto de ventas)	0%	0%	6%	6%	3%	7%	7%	6%	5%			
Total Gastos Vbles (\$)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.988,64	\$ 15.336,22	\$ 20.204,86	\$ 38.270,00	\$ 57.405,01	\$ 79.710,95	\$ 103.624,24			
<i>Lineas de Productos naturales especiales - Venta</i>												
- Comisiones (% s/monto de ventas)	0%	0%	6%	6%	3%	7%	7%	6%	6%			
- Participaciones (% s/monto de ventas)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Total Gastos Vbles (% s/monto de ventas)	0%	0%	6%	6%	3%	7%	7%	6%	6%			
Total Gastos Vbles (\$)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.047,86	\$ 15.176,46	\$ 18.224,33	\$ 34.546,11	\$ 51.819,17	\$ 71.954,62	\$ 112.249,21			
TOTAL GASTOS VARIABLES DE VENTA (\$)	\$ 8.437,14	\$ 14.185,40	\$ 22.187,04	\$ 51.551,01	\$ 96.360,58	\$ 161.219,62	\$ 221.032,34	\$ 330.260,23	\$ 494.481,11			

Fuente: elaboración propia

Unidad: en Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

La presentación del producto en esta plaza especializada será en el formato estándar descripto en el producto para simplificar nuestro modelo productivo.

El objetivo de esta etapa en fortalecer los circuitos productivos, posicionamiento de marca, desarrollar el ciclo de venta y fortalecer el conocimiento del mercado y comportamiento de los clientes. Se plantea el control de calidad en todos los procesos fabriles, desde la selección de materia prima hasta el producto terminado. La suma de todos estos controles establece la calidad esperada del producto. Dado que en esta fase del negocio son escasos los competidores directos, entendemos que eso nos brindará cierta flexibilidad en los tiempos de entrega; por lo cual los volúmenes de stock para venta serán bajos. A medida que se vaya identificado el comportamiento de los consumidores de nuestro producto, iremos ajustando las variables referidas a stock mínimo

La distribución de los productos será tercerizada mediante contratación de servicio de flete externo; en el caso de clientes por contacto directo el flete será bonificado dentro del radio de Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En una primera etapa, la misma será ejecutada con movilidad contratada. Acorde a la estrategia de ventas, se irá ampliando la flota tercerizada con el fin de asegurar la entrega del producto a clientes finales y/o cadenas de venta especializadas. A medida se incrementa el volumen de ventas y ampliación de mercados, se estimará ampliar la base productiva, así como los canales de comercialización.

En el caso de venta directa así como también distribuidores el flete será pagadero en destino a cargo de estos.

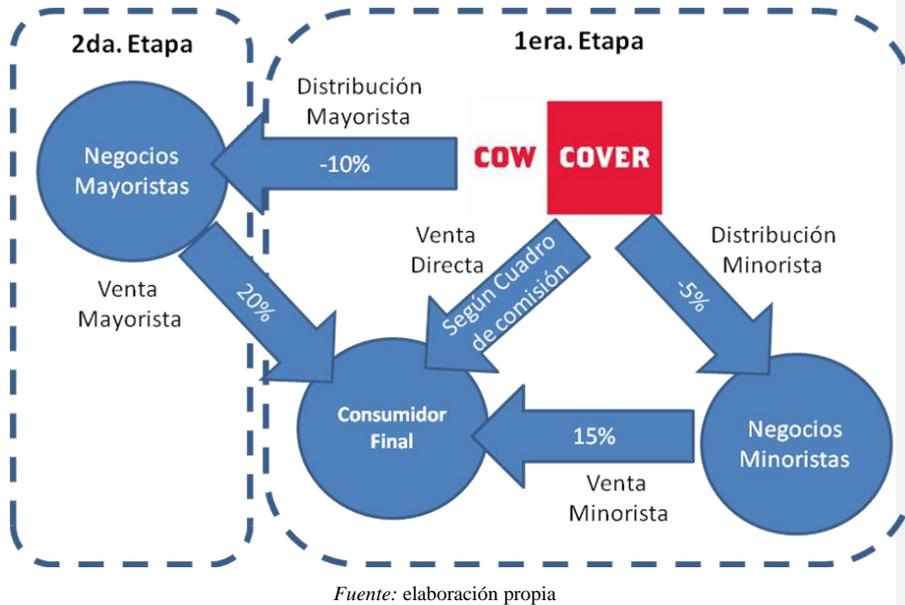
4.4.2.2 Plaza a futuro

Una vez logrado un posicionamiento fuerte de la marca por medio de los objetivos planteados en la etapa inicial, el próximo paso será avanzar sobre las cadenas de distribución masivas como Easy o Sodimac acorde a un re equipamiento productivo que acompañe la demanda planeada. Se estima que esta fase se hará efectiva al segundo año de vida del proyecto. Ofreciendo a esta canal un descuento máximo del 10% por compra de volumen y margen de incremento del precio de venta en un 20%. A su vez, se les ofrecerá la exclusividad de territorio por un plazo de 2 años.

Por otro lado, también se introducirán nuevos canales de venta especializada minorista directa respetando a los primeros jugadores las condiciones descriptas en la primera etapa, mientras para el tercer año se irá evaluando la posibilidad de disponer de un local de venta directa en grandes centros comerciales como Unicenter. La posibilidad de disponer de locales en centros comerciales permitirá expandir la experiencia de nuestro producto a clientes finales, así como también testear la aceptación de nuevos prototipos.

Toda la integración futura de este esquema de canales de venta, deberá estar alineado a los siguientes márgenes de comisión:

Figura 4.8 Ciclo de venta de COWCOVER



4.4.3 Precio

Respecto al precio, el producto competirá al mismo nivel con la oferta existente de revestimiento para pisos y paredes. Cualquier alfombra, porcelanato o piso flotante de media-alta gama posee valores similares a los precios que se planean de venta.

Esta estrategia es acorde a la diferenciación de la marca que se quiere llevar adelante, para lo cual se debe generar un producto de alta calidad y alto precio, destinado a un nicho de mercado específico.

Según el resultado de las encuestas, la mayoría de las personas a las cual apunta el estudio se encuentran dispuestas a pagar un poco más por un producto superador, por lo tanto; la estrategia se apoyará en la experiencia innovadora que ofrece el producto en la decoración en ambientes para lograr este objetivo.

Inicialmente, la estrategia de precios será en un primer momento estar muy por debajo de los precios de la oferta de alfombras de primera calidad, similar a la oferta de

porcelanatos y más alejando aún del precio de pisos flotantes de calidad alta. Una vez que se logre captar un número suficiente de compradores, se espera incrementar las ventas por unidad, logrando atraer a mayor número de clientes, lo que permitirá incrementar el precio del producto.

Cuadro 4.3 Precio referencia con sustitutos

Tipo	Alfombras	Piso Flotante	Pinturas	Porcelanatos	COWCOVER
Calidad	Calidad Alta	Calidad Alta	Calidad Alta	Calidad Alta	Calidad Alta
Unidad	M2	M2	M2	M2	M2
Precio Prom.	USD72	USD72	USD6	USD61	USD65

Fuente: elaboración propia

Nota: Unidad en USD y Pesos Argentinos TC: USD 1= 15 Pesos Arg.

Cuadro 4.4 Precio referencia con competidores

Empresa	LUCE	PAMPA	TERGUS	COWCOVER
Calidad	Calidad Stand	Calidad Alta	Calidad Stand	Calidad Alta
Unidad	M2	M2	M2	M2
Precio Prom.	USD105	USD150	USD100	USD65

Fuente: elaboración propia

Nota: Unidad en USD y Pesos Argentinos TC: USD 1= 15 Pesos Arg.

Para las baldosas de cuero ecológico (única calidad estándar): se manejará un rango de precios que fluctuará entre USD30 y USD50 por m2, con un promedio de USD40.

En esta primera fase comercial, se busca que el potencial Cliente no utilice el precio como diferencial al momento de elegir, sino que el proceso decisorio este basado en experimentar un nuevo revestimiento.

La proyección en el tiempo, estima ajustes traslativos de aumentos en costos de la materia prima, pero manteniendo la misma impronta de precio competitivo y ubicación con sustitutos.

Respecto a los valores de alquiler de sintéticos de este revestimiento para eventos, se estima un precio de USD12 por m2.

Para las baldosas de Cuero natural: se manejará un rango de precios que fluctuará entre USD55 y USD65 por m2. Con un promedio de USD60.

La estrategia de precio para esta línea de producto en cuero natural, está basada en ubicarse sensiblemente por debajo de los valores de oferta de los competidores para ganar posicionamiento.

El principal componente de la materia prima es el cuero natural, el cual maneja precios históricos en USD, por ende, cualquier variación sobre la tasa de cambio es traslativa hacia el precio del producto final.

El precio será fijado por la organización a los distintos canales comerciales.

Condiciones de Venta:

Para ambos productos se maneja la modalidad de por pedido de la siguiente forma: 50% de anticipo y el resto contraentrega de factura y producto.

4.4.4 Promoción

La disponibilidad de estrategias de promoción en el mercado del revestimiento es amplia y suelen convocar mucho público. La gran diferencia por el cual una gran empresa y una pyme puede participar reside en su capacidad económica para participar en todos estos eventos. Por supuesto, en nuestro estadio inicial, se estará analizando en cuales eventos participar y que se encuentren alineados al público meta del proyecto. También en esta etapa se será cauto en las inversiones referidas a material publicitario y de divulgación.

En función a esto último, la estrategia de promoción a implementar se basará en un primera etapa en la prueba, testing y conocimiento del producto, luego se dará avance a una campaña en centros especializados y si existe suficiente masa crítica de clientes a futuro, se avanzará con una continua campaña publicitaria en diversos medios y de

presencia, orientada a penetrar en el mercado local, frenar los avances de la competencia e internalizar la marca del producto en la mente de los posibles consumidores de sustitutos.

Los principales eventos que se presentan anualmente en nuestro país son: Casa FOA⁵¹, Batimat⁵², Fematec⁵³, Hotelga⁵⁴, FICAD⁵⁵, etc.

En una primera instancia, la principal forma de publicidad será acompañar en el armado de stand de arquitectos en eventos especializados, y luego dar avance con algún evento especializado.

A modo de ejemplificar la acción sobre esta estrategia, adjuntamos imagen de participación en FEMATEC:

Figura 4.9 Stand FEMATEC



Fuente: elaboración propia

Otra forma de publicitar los servicios será a través de una página web, donde se responderán dudas acerca del producto, se recibirán comentarios y pedidos, esto con el

⁵¹ Casa FOA, <http://www.casafoa.com>

⁵² Batimat Expovivienda, <http://www.batev.com.ar>

⁵³ Feria Internacional de Materiales y Tecnologías para la construcción, <http://www.fematec.com.ar>

⁵⁴ Feria Internacional de Equipamiento, Productos y Servicios para la Gastronomía y Hotelería, <http://www.hotelga.com.ar>

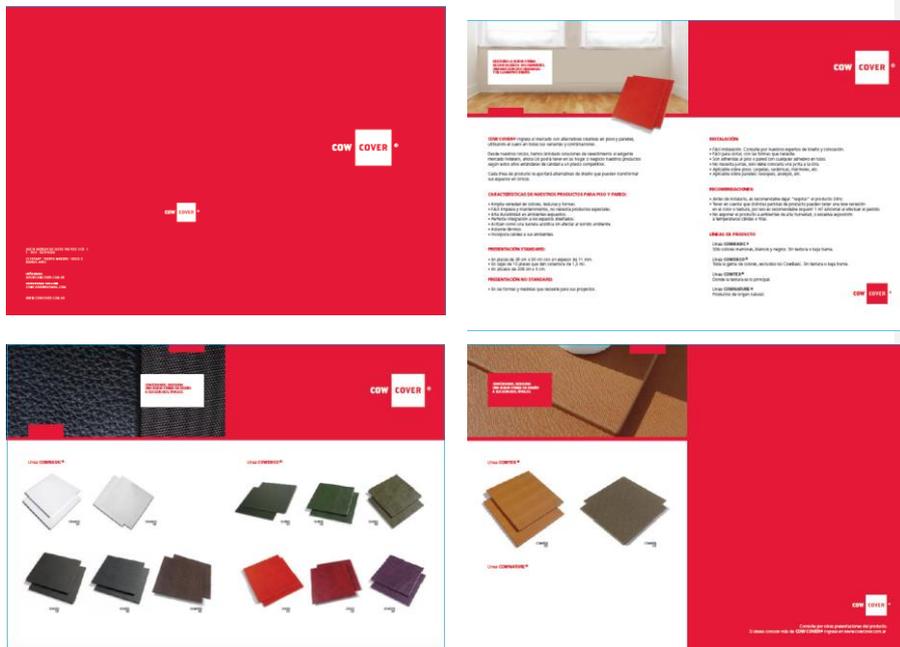
⁵⁵ Feria Internacional de Arquitectura y Construcción, <http://www.exportar.org.ar>

fin de estar más cerca de nuestros consumidores y atravesar fronteras, así lograr expandir nuestro negocio.

Métodos de promoción a aplicar:

- Entrega de muestrarios
- Armado de stand en sitios de venta especializados
- e-Mailing o contacto telefónico
- Participación en eventos (FOA) y ferias especializadas (FEMATEC)
- Publicidad en sitios web
- Publicidad gráfica en medios especializados
- Publicidad boca a boca
- Distribuidores certificados

Figura 4.10 Modelo del tríptico



Fuente: elaboración propia

Para el primer año de actividad se estima una asignación base del 15% de la facturación destinada a costos de publicidad y promoción, con el objeto de dar a conocer el producto y sus beneficios, luego de este periodo de lanzamiento se estima un rango del 13% para este tipo de erogaciones para el aumento de presencia y nuevas plazas de consumo.

Con el objeto de reforzar las ventajas del producto, se incorporará también un argumento publicitario de venta: “te mudas te lo llevas”

Basados en este argumento teniendo en cuenta que el sistema de colocación del producto permite que sea retirado fácilmente y reinstalado en otro ambiente.

Quedando en la mente del consumidor el concepto de que la inversión realizada en el producto no implica una pérdida, cosa que no sucede con otros revestimientos como alfombra, cerámica, etc.

En campañas y acciones publicitarias, más allá de aquellos productos de las ferias comerciales, se han contemplado para el 1º año \$ 228.446, para el 2º año \$ 309.136 y para el 3º año \$ 610.963; esta política se encuentra alineada a la estrategia de marketing mix. El incremento sustancial posterior al el 3º año es producto de la llegada a mercados externos.

Cuadro 4.5 Campañas y acciones promocionales

En \$	2017				2017	2018	2019	2020	2021
	I	II	III	IV					
Comunicaciones									
Teléfono e Internet	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 6.465,19	\$ 7.758,23	\$ 9.309,87	\$ 11.171,84	\$ 13.406,21
Celular	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 5.172,15	\$ 6.206,58	\$ 7.447,90	\$ 8.937,48	\$ 10.724,97
Correo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Comunicaciones	\$ 2.700,00	\$ 2.835,00	\$ 2.976,75	\$ 3.125,59	\$ 11.637,34	\$ 13.964,81	\$ 16.757,77	\$ 20.109,32	\$ 24.131,18
Viáticos									
Movilidad	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 5.172,15	\$ 6.206,58	\$ 7.447,90	\$ 8.937,48	\$ 10.724,97
-	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Viáticos	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 5.172,15	\$ 6.206,58	\$ 7.447,90	\$ 8.937,48	\$ 10.724,97
Publicidad									
Material publicitario	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 7.758,23	\$ 9.309,87	\$ 11.171,84	\$ 13.406,21	\$ 16.087,46
Muestrarios	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 3.879,11	\$ 4.654,94	\$ 5.585,92	\$ 6.703,11	\$ 8.043,73
-	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Publicidad	\$ 2.700,00	\$ 2.835,00	\$ 2.976,75	\$ 3.125,59	\$ 11.637,34	\$ 13.964,81	\$ 16.757,77	\$ 20.109,32	\$ 24.131,18
Promociones									
Participacion eventos, ferias	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00
-	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Promociones	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VEN	\$ 56.600,00	\$ 56.930,00	\$ 57.276,50	\$ 57.640,33	\$ 228.446,83	\$ 309.136,19	\$ 610.963,43	\$ 723.156,11	\$ 1.482.787,34
					14,78%	12,21%	16,09%	11,76%	15,45%

Fuente: elaboración propia

Nota: Unidad en Pesos Argentinos,

4.4.5 Marca

La marca fue concebida con el concepto de incorporar la idea del cuero en la confección de los objetos. A su vez, se utilizó el color rojo como un elemento llamativo y se encuadró el nombre para insinuar la forma de la oferta de los mismos.

En un juego de palabras, se desarrolló el siguiente isologo:

Figura 4.11 Isologo



Fuente: elaboración propia

Eliminado: ¶

Capítulo 5 - Estudio técnico:

Este capítulo tiene como objetivo establecer las características del proyecto que tienen que ver con su localización, tamaño de la plata productora, disponibilidad de stock y descripción de los equipos necesarios, así como las necesidades mínimas necesarias para una futura expansión

5.1 Localización del Proyecto

Para tal fin, se estudiaron opciones de locación en los Partidos de Vicente López y San Martín. Entre ambas opciones, se opta por aquella que disponga de planes o estímulos para nuevos emprendimientos, por ejemplo: beneficios fiscales, créditos para pymes, etc.

Entre estas se opta por Villa Lynch (Pdo. de San Martín) por su inmediatez al acceso de C.A.B.A.⁵⁶ y el estímulo industrial que se encuentra enmarcado en el plan de "San Martín Innovación-⁵⁷"

5.1.1 Zona de influencia del proyecto

Figura 5.1 Localización, Zona de influencia I



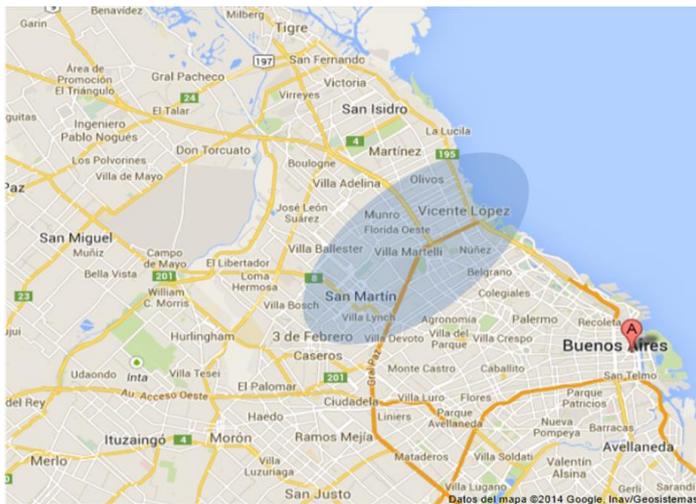
Fuente: Google Maps

⁵⁶ Ver Infoban (2015), *San Martín consolida el vínculo con empresas innovadoras*, http://www.infoban.com.ar/despachos.asp?cod_des=54514&ID_Seccion=6

⁵⁷ Municipalidad de San Martín, <http://www.sanMartín.gov.ar/Paginas/distrito-tecnologico.aspx>

a) Zona de Análisis de locación:

Figura 5.2 Localización, Zona de influencia II



Fuente: Google Maps

b) Zona de estímulo a la innovación de San Martín:

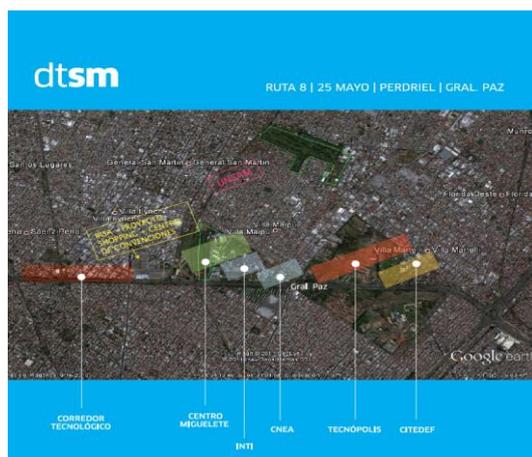
Objetivos:

- Convertir la ciudad en un polo de referencia regional y nacional, potenciando las ventajas competitivas estratégicas.
- La reconversión urbana y la puesta en valor de Villa Lynch y su transformación en un espacio de innovación y generación de servicios tecnológicos para el tejido productivo del Municipio y de la región.
- La articulación con el Polo Tecnológico Constituyentes, integrado por la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa (CITEDEF); la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM); el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación; y el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires.

Beneficios para las empresas que formen parte del Distrito de San Martín:

- Exenciones Impositivas.
- Asesoramiento en proyectos de inversión: asistencia técnica y vinculación con programas de financiamiento.
- Nuevas inversiones en infraestructura.
- Relación directa con importantes centros de investigación y desarrollo: UNSAM, INTI, CNEA, CITEFA, y SEGEMAR.
- Proximidad a accesos fundamentales: General Paz, Rutas N° 8 y 9, y Acceso Oeste.

Figura 5.3 Folleto Distrito tecnológico San Martín



Fuente: Municipalidad de San Martín (Pcia de Buenos Aires)

5.2 Materias Primas

Para la elaboración del producto se utilizarán las siguientes materias primas:

1) Cuero ecológico: Se obtiene de los importadores directos.

A partir de los 100 metros lineales, se obtiene un 10% de descuento en el pago contado. A partir de los 1000 metros lineales, se obtiene financiamiento a crédito.

2) Cuero natural: Se obtiene de las curtiembres.

A partir de los 1000 M2, se obtienen descuentos de aproximadamente del 10% en el pago. Los requisitos para obtener financiamiento son muy exigentes en este rubro, basados principalmente en el tiempo de antigüedad en el que se opera con ellos, como así también la presentación de garantías comerciales y bancarias.

Problema de aprovisionamiento relacionado con el agro o tipo de cambio bancario, esto se subsanará adquiriendo la materia prima en mercado externo.

Abastecimiento por temporada, igual situación que ocurre con cuero sintético, igual resolución de problema.

3) Sustrato base: Son provistas por madereras, corralones de construcción, pequeños fabricantes. También se desarrollarán sustratos con base plástica.

El suministro de estos materiales no se encuentra atomizado, esto permite ir cambiando de proveedor y eligiendo a aquellos que nos provean las mejores líneas de financiamiento.

Si bien no se detecta problemas de aprovisionamiento, se prevé desarrollos de otros sustratos bases alternativos como sustituto.

4) Adhesivo: comercios del rubro de las curtiembres.

Los descuentos y líneas de crédito son a partir de 400 litros del producto.

Si bien no se detecta problemas de aprovisionamiento, se tiene ensayados otros métodos de pegado con proveedores locales como sustituto.

Figura 5.4 Presentación de las telas sintéticas



Fuente: elaboración propia

5.3 Proceso Productivo

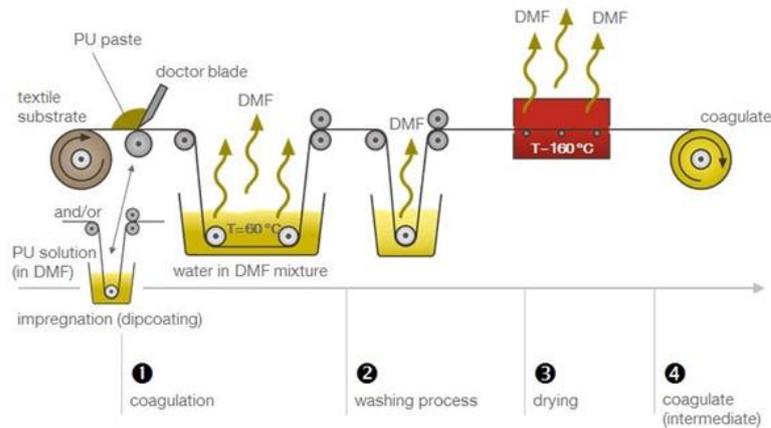
El cuero sintético fue producido por primera vez cerca al cambio de siglo. La demanda de cuero sintético creció debido a la insuficiencia y altos costos del cuero genuino. El cuero sintético ha ido reemplazando al cuero genuino en muchos campos o actividades. Desde décadas pasadas, la demanda del cuero sintético de buena calidad se ha incrementado rápidamente.

Existen dos tipos de procesos utilizados en la manufactura del cuero sintético de poliuretano, el procesamiento seco y húmedo.

Poliuretano y PVC son los materiales más usados en la producción de cuero sintético. El cuero sintético de poliuretano (PU) es más flexible y tiene una alta resistencia a la extensión, dilaceración, y explosión. Además, como el cuero sintético de PVC es usado solamente para hacer productos con una baja tolerancia de extensión; el cuero sintético de poliuretano, material duro con una alta tolerancia de extensión, es usado para hacer una gran variedad de productos tales como botas, bolsas para calzados, equipajes, correas, guantes, y tapizados para muebles y asientos de automóviles.⁵⁸

⁵⁸ Ver Bayer, <http://www.materialscience.bayer.com>

Figura 5.5 Esquema de producción del proceso húmedo de PU cuero sintético



Fuente: <http://www.products.covestro.com>⁵⁹

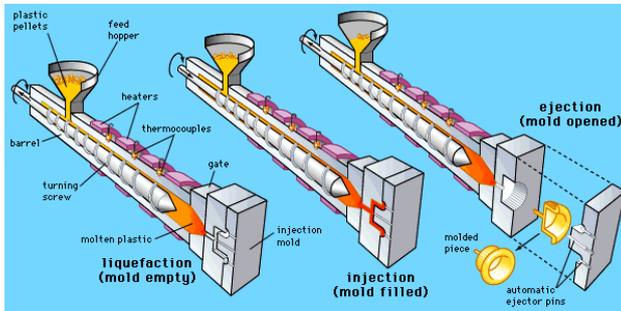
La oferta de producción de los rollos de PU está dominado principalmente por la industria china, quienes han reducido año a año sus costos productivos, y además su oferta permite combinar en forma extensa variedades de colores con texturas. Es muy difícil disponer localmente de los recursos necesarios en capital y conocimiento para superar la oferta china y a bajo costo; sin embargo; es factible generar oportunidades sobre propuestas que requieran alguna diferenciación; por ejemplo en la presentación.

La materia prima de los rollos de PU se obtiene por laminación, eso genera grandes cantidades de material en un formato práctico para su comercialización; pero si se utiliza otro modelo productivo se obtendrían otras formas de presentación. Un ejemplo de ello es aplicar el método de inyectado en vez de laminado, esto permitiría que el “cuero” obtenga un volumen sobre casi cualquier tipo de objeto (antejos, muebles, etc).⁶⁰

⁵⁹ <http://www.products.covestro.com/es-ES/Industries/Textile/For-Brand-Owners/Solvents-in-Coated-Fabrics> (Autor Anónimo)

⁶⁰ Ver <http://www.textoscientificos.com/polimeros/moldeado> (Autor Anónimo)

Figura 5.6 Ejemplo de proceso productivo por inyección



Fuente: <http://www.ppi.com.mx/>⁶¹

5.3.1 Estrategia de producción será desarrollada en 2 etapas:

a) Primera Etapa:

El proceso de producción será descentralizado. La producción se desarrollará en pequeñas unidades productivas bajo lineamientos productivos supervisados por los equipos propios de trabajo. Esto conformará una “Grid” productiva que no solo beneficiará al contratado con una demanda continua, sino también permitirá regular la capacidad productiva rápidamente en función a los cambios de la demanda. Por otro lado, el hecho de tener un modelo "móvil" de fabricación, permitirá proteger el capital de diseño, dado que ninguna estructura subcontratada solo dispondrá de una imagen fragmentada de los desarrollos.

Tal como fue explicado, este modelo permitirá adaptarse a los cambios o fluctuaciones de la demanda que pudieran existir al inicio de las actividades, hasta que la misma tenga un comportamiento previsible en el mediano plazo del negocio. Este modelo de producción tiene como objetivo adecuarse y ajustarse al consumo del producto hasta que exista un ciclo definido en la experiencia de compra.

Se estima que esta etapa será de aproximadamente 18 meses.

La forma en la que se llevará adelante será de la siguiente manera:

⁶¹ Ver <http://ppi.com.mx/Servicios/que-es-la-inyeccion-de-plasticos.html>

- La ejecución de las tareas para la elaboración del producto fue simplificada de tal manera que pueda ser realizada en cualquier sitio sin mucha especialización. Para ello se seleccionarán sitios con capacidad productiva limitada (hogares, organizaciones sin fines de lucro, etc) y formándolos en la producción del producto, bajo los estándares productivos y control de calidad de la compañía y buenas prácticas fabriles, pagando por pieza producida. Este modelo de producción orgánica y adaptativo permite incorporar o reducir rápidamente mano de obra en función a la demanda, evitando soportar costos fijos afectados a la producción.
- El producto elaborado por estas pequeñas usinas será luego embalado y entregado al cliente desde un depósito de acopio.

b) Segunda Etapa:

Una vez obtenido y entendido los ciclos de demanda y oferta del producto en el lapso de 18 meses, se procederá a avanzar a un modelo productivo que incorpore una estructura organizativa especializada e inversiones de capital necesarios que soporten el crecimiento y demanda.

5.3.2 Etapas del proceso de elaboración del producto:

a) Aproximadamente de 90 o 120 días antes del lanzamiento de la próxima colección se da inicio con las tareas de diseño de los próximos productos, tomando como referencia las tendencias europeas de decoración del mercado, nuevas texturas, colores y mejoras de procesos; los cuales pueden derivar en el desarrollo de más de una línea de producción.

b) Una vez determinados los diseños y líneas a lanzar al mercado, se definen las preferencias de presentación y se solicita la realización de una matriz de corte. Esta matriz debe ser definida para proceder con la producción seriada.

c) Hay que tener en cuenta que para el desarrollo de nuevas líneas productivas, con base en nuevos diseños y/o la combinación de distintos

materiales, requerirá disponer de una constante y actualizada búsqueda de nuevos proveedores.

Previo a la realización de las muestras de producto, se realiza la búsqueda y selección de los nuevos insumos, identificando sus costos y si los mismos se consiguen en el mercado interno con facilidad. También se evalúa la obtención de la materia prima en el mercado externo.

d) Para la adquisición de los cueros sintéticos, que formarán parte de la nueva colección se participará de las ferias del rubro, donde se realizan las presentaciones de la nueva temporada. De lo expuesto, se procederá a la selección.

En lo que respecta a cuero sintético, se recurre a los importadores que lo comercializan y la compra se realiza por rollos de 25mts por un ancho de 1,60mts.

e) El siguiente proceso consiste en el corte del cuero. Actividad que se tercerizará en varios talleres de corte industrial. Para tal fin, el proveedor constará con la matricería provista y desarrollada por la empresa.

f) Por otro lado, se procederá con la adquisición y corte del sustrato sobre el cual descansará el cuero. La elección de éste varía en función de cuál será la superficie sobre la cual será colocado el producto terminado. En la mayoría de los casos se utilizará una madera del tipo MDF (Medium High Density), también se dispone de fibrocemento y bizcochos cerámicos. El mercado local, dispone de muchos proveedores para la provisión del material base a una calidad constante, por lo cual, se optará por aquel que provea los mejores costos y líneas de financiamiento.

g) Sobre la cara del sustrato que irá adherida al piso o pared, se realizará un grabado con los datos de la empresa para asegurar un fácil contacto con el cliente ante una reposición del producto.

h) La adherencia del cuero, tanto natural como sintético se realiza en talleres de forma manual. El elemento ligante es un tipo de cemento especialmente formulado para el cuero.

Esta tarea es de alta precisión, dado que el cuero sintético, al igual que otros tipos de telas; tiene un comportamiento y elasticidad únicos. Para asegurar una calidad continua en el proceso de dispondrá de guías y procesos desarrollados por la empresa.

i) Una vez finalizada la adherencia, se procederá con un proceso final de inspección y control de calidad final el cual aprobará o descartará el producto terminado para embalaje.

j) Previo al embalaje, el producto debe haber “descansado” 48hs para asegurar que no se produzcan deformaciones por la evaporación de los ligantes.

Luego, se procederá en colocarle un polímero protector sobre la superficie expuesta del cuero, que asegura la calidad y preservación óptima del producto en el proceso de colocación.

k) El paso final de producción será el embalaje del mismo.

Las cajas contenedoras poseen la capacidad de contener 15 placas que representan 1,5m². y disponen de un separador cada una.

5.4 Tamaño del Proyecto

Para llevar adelante el emprendimiento, se ha establecido el siguiente modelo de despliegue por etapas:

Cuadro 5.1 Etapas Start Up

Etapas	Tareas principales
1 Start Up del emprendimiento	
1.1	Mejoras prototipo
1.2	Desarrollo proveedores
1.3	Pilotos y testing producto
1.4	Muestras y exposiciones
1.5	Desarrollo de canales ventas
1.6	Primeras ventas

Fuente: elaboración propia

Descripción de las etapas (no necesariamente las etapas se dan una a continuación de la otra, en la mayoría de los casos varias tareas se realizan en paralelo):

Start Up del proyecto: Corresponde a todas las actividades relacionadas a establecer las bases y asegurar que el proyecto de inicio en forma exitosa y sea sustentable en el tiempo.

- **Mejoras prototipo:** Esta tarea está focalizada en aquellas actividades en los ajustes de ultimo nivel a nivel producto y/o procesos fabriles, adecuamientos de fabricación, cumplimientos de estándares, etc.
- **Desarrollo de proveedores:** Son todas las tareas que involucran la búsqueda, selección y entrenamiento de nuestros proveedores y Mano de Obra.

Básicamente, hay dos tipos de proveedores en este negocio, los que proveen la materia prima y aquellos que realizarán tareas manuales de pegado o ensamblado.

- **Pilotos y testing del producto:** los proveedores de materia prima se dividen en aquellos que proveen cuero ecológico, sustrato base y adhesivos.

5.5 Esquema y Distribución de la Planta de Producción

La producción se realizara en forma descentralizada, sin empleados directos, subcontratando horas de producción.

Según análisis realizados a los efectos de este estudio, la capacidad productiva diaria que puede efectuar cada persona es de 32 placas diarias, considerando que 9 placas corresponden a 1 m²; se puede inferir que cada recurso posee la capacidad productiva mensual de 71 m² o de 640 placas (considerando una semana de 5 días de trabajo).

Según la proyección de ventas realizada para este estudio, para satisfacer los 2880m² para el primer año del proyecto, se van a requerir 4 recursos temporales, los cuales producirán en total 3413 m² durante el 2017. El excedente será utilizado para producto de alquiler, armado de stand en eventos, stock de seguridad y garantía de recambio.

Cuadro 5.2 Análisis de capacidad productiva

Cantidades	Unidad	Frecuencia	Recurso
32	Placa	Diaria	1 Recurso
640	Placa	Mensual (4s)	1 Recurso
7680	Placa	Anual	1 Recurso
14	m ²	Diaria	4 Recursos
284	m ²	Mensual (4s)	4 Recursos
3413	m ²	Anual	4 Recursos

Fuente: elaboración propia

El excedente de las producciones será utilizado para establecer un stock inicial que atiendan requerimientos de ventas mínimo y disponer de capacidad para alquiler. Serán producidos en color negro, blanco y marrón.

En la etapa inicial, la organización no tiene planificada instalaciones físicas propias para el desarrollo de la producción ni tampoco lo prevé en el transcurso de los próximos 5 años adquirirlas. La baja complejidad de la tarea permite que sea desarrollada por los

operarios en instalaciones propias. Por el momento solo está previsto el alquiler de oficinas para comercialización.

Cuadro 5.3 Capacidad de producción del equipamiento del proyecto, expresada en Metros Cuadrados

Capacidad de Producción	Actual 2017	Máxima: 3413 m2 con 4 recursos para satisfacer 2880 m2
	Futura 2021	Máxima: 9387 m2 con 11 recursos para satisfacer 8845 m2

Fuente: elaboración propia

5.6 Aspectos Legales

Respecto a los aspectos legales, no solo es requerida las habilitaciones referidas al desarrollo de una actividad industrial y comercial,⁶² sino también las referidas a la documentación de una sociedad de responsabilidad limitada.

A saber:

- Sociedades de Responsabilidad Limitada: Contrato social, CUIT de la Sociedad e inscripción en ingresos brutos de la misma y fotocopia de último pago efectuado.
- Contrato de Locación certificado por escribano publico
- Impuestos, tasas, sellos y contribuciones
- Haber procedido con las habilitaciones e inspecciones industriales.

⁶² Ver <http://www.estrucplan.com.ar/Legislacion/Buenos%20Aires/Municipios/San%20Martin/Dec02028-04.asp>

Capítulo 6 – Estructura de la Compañía:

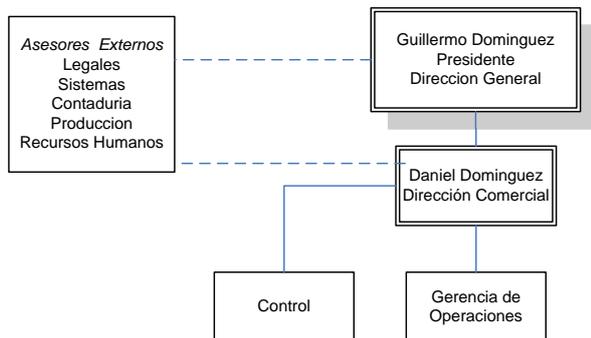
6.1 Organigrama

Existen dos tipos de conocimientos principales que requiere el negocio, uno orientado a la producción y otro orientado a la administración y comercialización, que de momento estará concentrado en una sola cabeza.

La producción, comprende a todo lo concerniente a la obtención y transformación de las materias primas en el producto final; lo comercial, involucra todas las tareas de la gestión administrativa, logística, financiera y comercial de estos productos.

Eliminado:

Figura 6.1 Organigrama



Fuente: elaboración propia

Esto permitirá en una primera etapa que las decisiones sean ágiles y ejecutivas, principalmente a las relacionadas con la realización de gastos o inversiones.

Bajo este esquema inicial propuesto, estos recursos proveerán la capacidad necesaria de dirección del negocio con un bajo nivel de producción (hasta 300m2 mensuales).

Presidente - Dirección General

Como presidente de COWCOVER, será responsable por la implementación del plan de acción y el plan de operaciones diarias del negocio. Estará a cargo de la coordinación de la estrategia competitiva, así como el desarrollo de la estrategia comercial junto al Director Comercial y las relaciones institucionales de la empresa.

El presidente actuará como oficial de relaciones públicas, tanto con la comunidad como con los clientes, con el fin de potenciar la imagen de la compañía. Será responsable por la adquisición de cuentas, así como el servicio posterior a las mismas. Estará a cargo del desarrollo del negocio, promocionando ventas y encontrando nuevas oportunidades de negocio para la compañía.

Por otro lado, tendrá la responsabilidad general de la puesta en marcha del negocio. Durante la fase inicial, el presidente elegirá y supervisará a los contratistas; aprobará y supervisará la construcción/adecuación de la planta; aprobará los diseños fabriles, especificaciones y compra de los equipamientos.

También será responsable por la creación de colecciones y diseño de productos.

Dirección Administrativo-Comercial:

Será responsable por todas las tareas relacionadas con el desarrollo de producto y control de operaciones diarias del negocio: gestión de proveedores, control de inventario, control y registro de operaciones y ventas, cuentas a pagar y licenciamiento. Por otro lado, estará a cargo de la gestión de calidad de la empresa y la supervisión de los empleados, tanto directos como tercerizados.

Otras de las tareas que tendrá a su cargo serán el desarrollo y ejecución de las campañas de promociones, publicidad y relaciones públicas de la compañía, así como la supervisión del diseño y creación de todos diseños y productos corporativos.

De él dependerán los especialistas de comercio exterior (para una segunda etapa), así como también empleados administrativos y un equipo de profesionales dedicado a capacitar a quienes realizarán las actividades fabriles.

Si desea ampliar la base productiva, el esquema de “*grid*” laboral creado, permite que cualquier persona con una habilidad manual promedio pueda sumarse al proceso productivo (bajo lineamientos de COWCOVER), permitiéndoles realizar la tarea desde su hogar. Esto nos brinda la facilidad de adaptarnos rápidamente a las fluctuaciones del mercado en merma o alta demanda.

Si es necesaria la adquisición de conocimientos específicos no permanentes, se preferirá la terciarización de servicios bajo control de indicadores de gestión, por ej: los servicios de un Contador.

Eliminado:

La necesidad a futuro de más profesionales que no estén orientados exclusivamente a la producción, será en función a volumen de crecimiento que provea el negocio, por ej: Gerentes de Venta.

6.2 Asistencia y Soporte Profesional

Asesoría técnica:

Se contratará los servicios del INTI, en todo lo que respecta al asesoramiento en los procesos productivos

Contador:

Se contratará los servicios de un Contador Público para el desarrollo de las tareas contables, así como el asesoramiento impositivo.

Representante Legal:

Se contratará un estudio de abogados especializado en registro de marcas, así como en creación de sociedades relacionadas con la industria de la construcción. El estudio brindará servicios para cumplimentar con todos los requisitos necesarios para la apertura de un local de venta al público a futuro, así como en el registro de la marca y la creación de la sociedad. El proyecto contempla también la necesidad de una asesoría legal para manejar la relación con el personal tercerizado que realizará la producción, con los vendedores externos y con los distribuidores.

Consultor de Negocios:

Se contratará los servicios de un consultor especializado en la materia para la final evaluación y aceptación del plan de negocios, así como asesoramiento financiero a lo largo del desarrollo y operación del proyecto.

Capítulo 7 - Análisis de riesgos:

7.1 Riesgos detectados

1- Desabastecimiento fluctuante de cuero por intereses de las curtiembres o política agropecuarias desfavorables aplicada los últimos años:

Los últimos años, el país no ha tenido una política agropecuaria orientada fuertemente al desarrollo de cabezas de ganado; por lo cual puede estimarse a un plazo medio que se producirá algún tipo de desabastecimiento de la materia prima del cuero lo cual afectara a las líneas de producto de cuero natural, para ello, se ha establecido un modelo de mitigación de riesgos con las siguientes acciones:

- Ofreciendo nuevas líneas de negocio u orientando al cliente a otras líneas.
- Una vez obtenida transcendencia en el mercado y siendo reconocida, es posible plantear acuerdos de abastecimiento.
- Búsqueda de otras provisiones de cuero en el exterior, ej Brasil.

2 - Restricciones para adquisición de la materia prima:

Si bien las últimas políticas han sido favorables a la importación, aún se detectan barreras para la adquisición de bienes provenientes del exterior, las cuales fueron impuestas por el gobierno anterior, producto de mantener la competitividad industrial y restricción de egresos de divisas en USD. Esto impacta fuertemente en lo referido a las telas importadas e afectando en las líneas de producto sintéticas, para ello se podrá implementar las siguientes acciones:

- Reemplazo por materia prima local o de la zona Mercosur

3 - Start-Up:

Cada emprendimiento *Start-Up* trae consigo un importante número de riesgos inherentes asociados. Al ser un *Start-Up*, COWCOVER no cuenta con un historial operativo. Según revelan estudios referidos al inicio de emprendimientos en Argentina, el 80% de los nuevos emprendimientos fallan por diversos factores. Como método de mitigación a este riesgo, en este proyecto se elaboró un profundo análisis que permitirá reducir y planificar las acciones que reduzcan esta amenaza.⁶³

4 - Cambio de tendencias:

Si bien el estudio de mercado realizado se estima una tendencia de compra a experimentar con este tipo de revestimiento, puede ser que dicha tendencia tome otro rumbo con el correr del tiempo. Al poder realizar producciones relativamente pequeñas, da la ventaja de poder testear constantemente con los clientes los desvíos de la tendencia y poder ensayar otros productos.

5 - Plazo de Cobranza:

Existe el riesgo que se estire el plazo de cobranza promedio por encima de los 30 días. Para mitigar este riesgo, en los análisis de sensibilidad se ha tomado una posición pesimista, considerando 60 días. A su vez se va a privilegiar el atributo de “calidad de pagador” a la hora de evaluar un nuevo cliente.

6 - Afán de rápido crecimiento:

Muchas veces el afán de rápido crecimiento puede llevar a que invalide la estrategia competitiva, centrada principalmente en la calidad del producto. COWCOVER se

⁶³ Claudio Soriano, Gestiópolis, (2005), Porque fracasan las Pymes, 2005. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

mantendrá fiel a la estrategia de crecimiento, respetando la calidad y materia prima, así como capacitando continuamente al personal.

7 - Estructura de costos:

Algo que puede tener un impacto negativo es la estructura de costos indirectos. La misma, si se sobredimensiona, puede afectar la rentabilidad del negocio. Para ello la empresa se va a manejar como negocio familiar, creciendo en estructura gerencial cuando lo merite la cantidad de negocios y no al contrario.

Capítulo 8 - Estudio financiero:

8.1 Bases de valuación:

- Todas las cifras expuestas en análisis posteriores fueron elaboradas en pesos argentinos.
- Se consideraran 3 escenarios: Base o Conservador, Pesimista y Optimista.

La variable clave utilizada para el análisis de los distintos escenarios es la estimación de venta. Se opta por esta variable por 2 razones: Después de probar varios enfoques, se detecta que esta variable es la más sensible a los resultados de beneficios esperados; la otra razón, es por marco de incertidumbre en la economía local para el 2017, el cual puede impactar en el consumo de bienes y servicios para el inicio de operaciones. En los 3 escenarios se mantienen fijos los parámetros relativos a impuestos y tipo de cambio; así como también los precios de venta y alquiler de los productos.

- Se considera un horizonte de análisis a 5 años.
- La tasa de inflación anual fue estimada en un 20% para todos los escenarios. Se tomó esta postura porque en las simulaciones de cambio de este ratio macroeconómico, no se observaron efectos significativos en la viabilidad del proyecto.
- IIBB fue considerado al 3% para los 3 escenarios.
- IIGG fue considerado al 35% para los 3 escenarios.
- Tasa de descuento: 35% para todos los escenarios. Para la estimación de la tasa de descuento se tuvo en cuenta la suma de los siguientes factores:
 - 1) El tipo de industria en el que se desarrollara el proyecto,
 - 2) El riesgo de incertidumbre de los flujos futuros de la empresa,
 - 3) El costo de oportunidad, y
 - 4) La volatilidad de nuestro mercado de bienes.

8.2 Costos e ingresos

8.2.1 Costos e ingresos - Escenario Base

Cuadro 8.1 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Base)

Indicadores Clave	Escenario Base
	2017
Inversión inicial	\$ 50.075,66
Ventas m2	2880 M2
Precio unitario sintético	\$ 450,00
Precio unitario natural	\$ 800,00
Precio unitario especial	\$ 950,00
Costo variable unitario sintético	\$ 175
Costo variable unitario natural y especial	\$ 326
Ingresos por Ventas (en miles de \$)	\$ 1.545,54
Margen Bruto (en miles de \$)	\$ 850,58
EBITDA (en miles de \$)	\$ -31,80
TIR	78%
Bienes de Capital	\$ 21.300
Costo fijo	\$ 877.675,32
Días de cobranza	15
Días Plazo proveedores	30
Días Necesidades de caja	5

Unidad: En Pesos Argentinos,

Fuente: elaboración propia

8.2.2 Costos e ingresos - Escenario Pesimista

Cuadro 8.2 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Pesimista)

Indicadores Clave	Escenario Pesimista
	2017
Inversión inicial	\$ 48.032,82
Ventas m2	2592 M2
Precio unitario sintético	\$ 450,00
Precio unitario natural	\$ 800,00
Precio unitario especial	\$ 950,00
Costo variable unitario sintético	\$ 175
Costo variable unitario natural y especial	\$ 326
Ingresos por Ventas (en miles de \$)	\$ 1.390,98
Margen Bruto (en miles de \$)	\$ 765,52
EBITDA (en miles de \$)	\$ -12,78
TIR	56%
Bienes de Capital	\$ 21.300
Costo fijo	\$ 773.596,89
Días de cobranza	15
Días Plazo proveedores	30
Días Necesidades de caja	5

Unidad: En Pesos Argentinos,

Fuente: elaboración propia

8.2.3 Costos e ingresos - Escenario Optimista

Cuadro 8.3 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Optimista)

Indicadores Clave	Escenario Optimista
	2017
Inversión inicial	\$ 53.219,48
Ventas m2	3168 M2
Precio unitario sintético	\$ 450,00
Precio unitario natural	\$ 800,00
Precio unitario especial	\$ 950,00
Costo variable unitario sintético	\$ 175
Costo variable unitario natural y especial	\$ 326
Ingresos por Ventas (en miles de \$)	\$ 1.792,13
Margen Bruto (en miles de \$)	\$ 1.021,93
EBITDA (en miles de \$)	\$ 139,56
TIR	159%
Bienes de Capital	\$ 21.300
Costo fijo	\$ 877.675,32
Días de cobranza	15
Días Plazo proveedores	30
Días Necesidades de caja	5

Unidad: En Pesos Argentinos,

Fuente: elaboración propia

8.3. Cuadro de Resultados

8.3.1 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Base)

El escenario base fue elaborado en base a las proyecciones de ventas que se muestran en el capítulo correspondiente a Mercado y Competencia.

Cuadro 8.4 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Base)

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021
	I	II	III	IV					
Ingreso Neto por Ventas									
<i>Total Sinteticos</i>	\$ 108,74	\$ 183,05	\$ 247,47	\$ 365,80	\$ 905,05	\$ 1.490,78	\$ 2.236,16	\$ 3.622,58	\$ 5.651,23
<i>Total Naturales</i>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 131,94	\$ 508,54	\$ 640,49	\$ 1.040,23	\$ 1.560,35	\$ 2.527,76	\$ 3.943,30
Total	\$ 108,74	\$ 183,05	\$ 379,41	\$ 874,34	\$ 1.545,54	\$ 2.531,01	\$ 3.796,51	\$ 6.150,34	\$ 9.594,54
Costo de las Mercaderías Vendidas									
Gastos variables de Venta	-\$ 8,44	-\$ 14,19	-\$ 22,19	-\$ 51,55	-\$ 96,36	-\$ 161,22	-\$ 221,03	-\$ 330,26	-\$ 494,48
Gastos variables de Producción	-\$ 45,92	-\$ 77,49	-\$ 150,82	-\$ 324,37	-\$ 598,60	-\$ 959,94	-\$ 1.439,91	-\$ 2.332,66	-\$ 3.638,94
Total CMV	-\$ 54,36	-\$ 91,68	-\$ 173,01	-\$ 375,92	-\$ 694,96	-\$ 1.121,16	-\$ 1.660,94	-\$ 2.662,92	-\$ 4.133,42
Margen Bruto	\$ 54,38	\$ 91,37	\$ 206,40	\$ 498,43	\$ 850,58	\$ 1.409,85	\$ 2.135,57	\$ 3.487,43	\$ 5.461,11
Gastos Técnicos / de Operación	-\$ 9,05	-\$ 1,58	-\$ 1,66	-\$ 1,74	-\$ 14,02	-\$ 67,23	-\$ 80,67	-\$ 466,81	-\$ 568,77
Gastos de Comercialización y Ventas	-\$ 56,60	-\$ 56,93	-\$ 57,28	-\$ 57,64	-\$ 228,45	-\$ 309,14	-\$ 610,96	-\$ 723,16	-\$ 1.482,79
Gastos de Administración y Dirección	-\$ 146,86	-\$ 154,55	-\$ 162,64	-\$ 171,16	-\$ 635,21	-\$ 759,58	-\$ 911,50	-\$ 1.393,80	-\$ 2.135,06
Resultado Operativo Neto	-\$ 158,13	-\$ 121,68	-\$ 15,17	\$ 267,89	-\$ 27,10	\$ 273,90	\$ 532,43	\$ 903,67	\$ 1.274,50
Depreciación	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 4,70	-\$ 4,70	-\$ 34,70	-\$ 35,70	-\$ 37,20
Resultado por otras Inversiones					\$ 0,00				
- Intereses					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos	-\$ 159,30	-\$ 122,86	-\$ 16,35	\$ 266,71	-\$ 31,80	\$ 269,20	\$ 497,73	\$ 867,97	\$ 1.237,30
Quebrantos anteriores Acumulados					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos Ajustado	-\$ 159,30	-\$ 122,86	-\$ 16,35	\$ 266,71	-\$ 31,80	\$ 269,20	\$ 497,73	\$ 867,97	\$ 1.237,30
- Impuesto a las Ganancias				-\$ 93,35	-\$ 93,35	-\$ 94,22	-\$ 174,21	-\$ 303,79	-\$ 433,05
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 159,30	-\$ 122,86	-\$ 16,35	\$ 173,36	-\$ 125,15	\$ 174,98	\$ 323,52	\$ 564,18	\$ 804,24

Unidad: En Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

8.3.2 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Pesimista)

El escenario Pesimista fue elaborado en base a las proyecciones de ventas que se muestran en el capítulo correspondiente a Mercado y Competencia.

Cuadro 8.5 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Pesimista)

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021
	I	II	III	IV					
Ingreso Neto por Ventas									
<i>Total Sintéticos</i>	\$ 97,86	\$ 164,74	\$ 222,72	\$ 329,22	\$ 814,54	\$ 1.341,70	\$ 2.012,55	\$ 3.260,33	\$ 5.086,11
<i>Total Naturales</i>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 118,75	\$ 457,69	\$ 576,44	\$ 936,21	\$ 1.404,31	\$ 2.274,98	\$ 3.548,97
Total	\$ 97,86	\$ 164,74	\$ 341,47	\$ 786,91	\$ 1.390,98	\$ 2.277,91	\$ 3.416,86	\$ 5.535,31	\$ 8.635,08
Costo de las Mercaderías Vendidas									
Gastos variables de Venta	-\$ 7,59	-\$ 12,77	-\$ 19,97	-\$ 46,40	-\$ 86,72	-\$ 145,10	-\$ 198,93	-\$ 297,23	-\$ 445,03
Gastos variables de Producción	-\$ 41,33	-\$ 69,74	-\$ 135,74	-\$ 291,93	-\$ 538,74	-\$ 863,95	-\$ 1.295,92	-\$ 2.099,39	-\$ 3.275,05
Total CMV	-\$ 48,92	-\$ 82,51	-\$ 155,71	-\$ 338,33	-\$ 625,46	-\$ 1.009,04	-\$ 1.494,85	-\$ 2.396,62	-\$ 3.720,08
					-\$ 4,14	-\$ 3,60	-\$ 3,03	-\$ 2,56	-\$ 2,14
Margen Bruto	\$ 48,94	\$ 82,23	\$ 185,76	\$ 448,58	\$ 765,52	\$ 1.268,86	\$ 1.922,01	\$ 3.138,69	\$ 4.915,00
Gastos Técnicos / de Operación	-\$ 9,05	-\$ 1,58	-\$ 1,66	-\$ 1,74	-\$ 14,02	-\$ 67,23	-\$ 80,67	-\$ 466,81	-\$ 568,77
Gastos de Comercialización y Ventas	-\$ 56,60	-\$ 56,93	-\$ 57,28	-\$ 7,64	-\$ 178,45	-\$ 309,14	-\$ 610,96	-\$ 723,16	-\$ 1.482,79
Gastos de Administración y Dirección	-\$ 134,36	-\$ 141,39	-\$ 148,79	-\$ 156,58	-\$ 581,13	-\$ 694,93	-\$ 833,92	-\$ 1.300,70	-\$ 2.023,34
Resultado Operativo Neto	-\$ 151,07	-\$ 117,66	-\$ 21,97	\$ 282,62	-\$ 8,08	\$ 197,57	\$ 396,46	\$ 648,02	\$ 840,11
Depreciación	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 4,70	-\$ 4,70	-\$ 34,70	-\$ 35,70	-\$ 37,20
Resultado por otras Inversiones					\$ 0,00				
- Intereses					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos	-\$ 152,24	-\$ 118,84	-\$ 23,14	\$ 281,44	-\$ 12,78	\$ 192,87	\$ 361,76	\$ 612,32	\$ 802,91
Quebrantos anteriores Acumulados					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos Ajustado	-\$ 152,24	-\$ 118,84	-\$ 23,14	\$ 281,44	-\$ 12,78	\$ 192,87	\$ 361,76	\$ 612,32	\$ 802,91
- Impuesto a las Ganancias				-\$ 98,51	-\$ 98,51	-\$ 67,50	-\$ 126,61	-\$ 214,31	-\$ 281,02
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 152,24	-\$ 118,84	-\$ 23,14	\$ 182,94	-\$ 111,28	\$ 125,36	\$ 235,14	\$ 398,01	\$ 521,89

Unidad: En Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

8.3.3 Proyección del Estado de Resultados a 5 años (Escenario Optimista)

El escenario Optimista fue elaborado en base a las proyecciones de ventas que se muestran en el capítulo correspondiente a Mercado y Competencia.

Cuadro 8.6 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Optimista)

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021
	I	II	III	IV					
Ingreso Neto por Ventas									
<i>Total Sinteticos</i>	\$ 126,10	\$ 212,27	\$ 286,95	\$ 424,15	\$ 1.049,46	\$ 1.728,65	\$ 2.592,98	\$ 4.200,63	\$ 6.552,98
<i>Total Naturales</i>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 152,87	\$ 589,80	\$ 742,67	\$ 1.204,49	\$ 1.806,73	\$ 2.926,91	\$ 4.565,98
<i>Total</i>	\$ 126,10	\$ 212,27	\$ 439,82	\$ 1.013,95	\$ 1.792,13	\$ 2.933,14	\$ 4.399,72	\$ 7.127,54	\$ 11.118,96
Costo de las Mercaderías Vendidas									
Gastos variables de Venta	-\$ 9,78	-\$ 16,45	-\$ 25,72	-\$ 59,79	-\$ 111,74	-\$ 186,83	-\$ 256,12	-\$ 382,71	-\$ 573,03
Gastos variables de Producción	-\$ 50,51	-\$ 85,24	-\$ 165,90	-\$ 356,80	-\$ 658,46	-\$ 1.055,93	-\$ 1.583,90	-\$ 2.565,92	-\$ 4.002,84
Total CMV	-\$ 60,30	-\$ 101,69	-\$ 191,63	-\$ 416,59	-\$ 770,20	-\$ 1.242,76	-\$ 1.840,02	-\$ 2.948,64	-\$ 4.575,87
					-\$ 4,11	-\$ 3,57	-\$ 3,01	-\$ 2,54	-\$ 2,13
Margen Bruto	\$ 65,80	\$ 110,58	\$ 248,19	\$ 597,37	\$ 1.021,93	\$ 1.690,38	\$ 2.559,69	\$ 4.178,90	\$ 6.543,09
Gastos Técnicos / de Operación	-\$ 9,05	-\$ 1,58	-\$ 1,66	-\$ 1,74	-\$ 14,02	-\$ 67,23	-\$ 80,67	-\$ 466,81	-\$ 568,77
Gastos de Comercialización y Ventas	-\$ 56,60	-\$ 56,93	-\$ 57,28	-\$ 57,64	-\$ 228,45	-\$ 309,14	-\$ 610,96	-\$ 723,16	-\$ 1.482,79
Gastos de Administración y Dirección	-\$ 146,86	-\$ 154,55	-\$ 162,64	-\$ 171,16	-\$ 635,21	-\$ 759,58	-\$ 911,50	-\$ 1.393,80	-\$ 2.135,06
Resultado Operativo Neto	-\$ 146,71	-\$ 102,48	\$ 26,62	\$ 366,83	\$ 144,26	\$ 554,44	\$ 956,56	\$ 1.595,14	\$ 2.356,48
Depreciación	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 1,18	-\$ 4,70	-\$ 4,70	-\$ 34,70	-\$ 35,70	-\$ 37,20
Resultado por otras Inversiones					\$ 0,00				
- Intereses					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos	-\$ 147,89	-\$ 103,65	\$ 25,44	\$ 365,65	\$ 139,56	\$ 549,74	\$ 921,86	\$ 1.559,44	\$ 2.319,28
Quebrantos anteriores Acumulados					\$ 0,00				
Resultado Neto antes de Impuestos Ajustado	-\$ 147,89	-\$ 103,65	\$ 25,44	\$ 365,65	\$ 139,56	\$ 549,74	\$ 921,86	\$ 1.559,44	\$ 2.319,28
- Impuesto a las Ganancias				-\$ 127,98	-\$ 127,98	-\$ 192,41	-\$ 322,65	-\$ 545,80	-\$ 811,75
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 147,89	-\$ 103,65	\$ 25,44	\$ 237,67	\$ 11,58	\$ 357,33	\$ 599,21	\$ 1.013,64	\$ 1.507,53

Unidad: En Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

8.4 Flujo de Fondos Proyectado

Se presenta el flujo de fondos proyectado para un período de cinco años de los tres escenarios estudiados.

Supuestos y asunciones:

- El negocio requiere una inversión inicial inferior a los \$ 60.000 Pesos Arg.
- No hay necesidad de toma de deuda. El equipo gerencial hará un aporte del 100% de la inversión inicial.

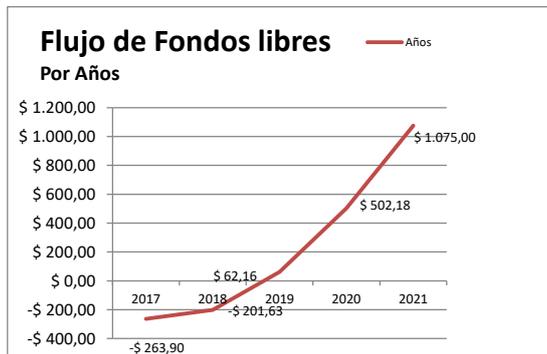
8.4.1 Flujo de Fondos escenario Base:

Cuadro 8.7 Flujo de fondos base 2017-2021

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021	
	I	II	III	IV						
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 159,30	-\$ 122,86	-\$ 16,35	\$ 173,36	-\$ 125,15	\$ 174,98	\$ 323,52	\$ 564,18	\$ 804,24	
+ Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
- Inversiones en Bienes de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 150,00	-\$ 10,00	-\$ 15,00	-\$ 70,00	
+/- Variaciones en las Necesidades Operativas de	\$ 0,00	-\$ 13,83	-\$ 34,32	-\$ 90,60	-\$ 138,75	\$ 37,29	-\$ 49,74	-\$ 109,16	-\$ 161,42	
+Perpetuidad									\$ 1.843,77	
Flujo de Fondos Libre	-\$ 159,30	-\$ 136,69	-\$ 50,67	\$ 82,76	-\$ 263,90	\$ 62,27	\$ 263,79	\$ 440,02	\$ 572,82	
Flujo de Fondos Libre Acumulado	-\$ 159,30	-\$ 296,00	-\$ 346,67	-\$ 263,90	-\$ 263,90	-\$ 201,63	\$ 62,16	\$ 502,18	\$ 1.075,00	
Asunciones generales:										
Inflacion 20%										
Valuación										
				Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año x
Flujo para descontar				-\$50,1	-\$263,9	\$62,3	\$263,8	\$440,0	\$572,8	\$1.843,8

Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Figura 8.1 Flujo de fondos base 2017-2021



Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

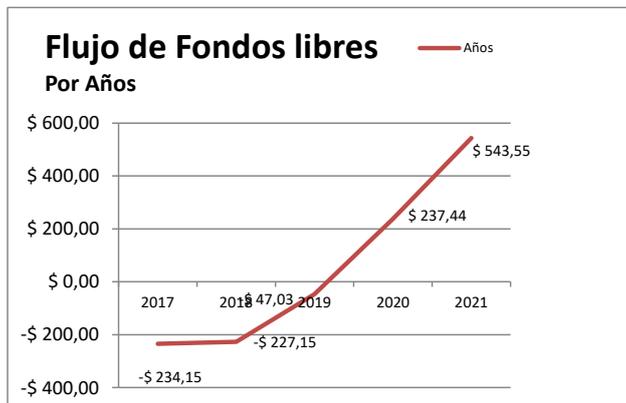
8.4.2 Flujo de Fondos escenario Pesimista:

Cuadro 8.8 Flujo de fondos pesimista 2017-2021

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021	
	I	II	III	IV						
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 152,24	-\$ 118,84	-\$ 23,14	\$ 182,94	-\$ 111,28	\$ 125,36	\$ 235,14	\$ 398,01	\$ 521,89	
+ Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
- Inversiones en Bienes de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 150,00	-\$ 10,00	-\$ 15,00	-\$ 70,00	
+/- Variaciones en las Necesidades Operativas de Perpetuidad	\$ 0,00	-\$ 12,41	-\$ 30,89	-\$ 79,57	-\$ 122,87	\$ 31,64	-\$ 45,02	-\$ 98,53	-\$ 145,79	
Flujo de Fondos Libre	-\$ 152,24	-\$ 131,25	-\$ 54,03	\$ 103,37	-\$ 234,15	\$ 7,00	\$ 180,12	\$ 284,48	\$ 306,10	
Flujo de Fondos Libre Acumulado	-\$ 152,24	-\$ 283,49	-\$ 337,52	-\$ 234,15	-\$ 234,15	-\$ 227,15	-\$ 47,03	\$ 237,44	\$ 543,55	
Asunciones generales:										
Inflacion 20%										
Valuación										
				Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año x
Flujo para descontar				-\$48,0	-\$234,2	\$7,0	\$180,1	\$284,5	\$306,1	\$985,3

Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Figura 8.2 Flujo de fondos pesimista 2017-2021



Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

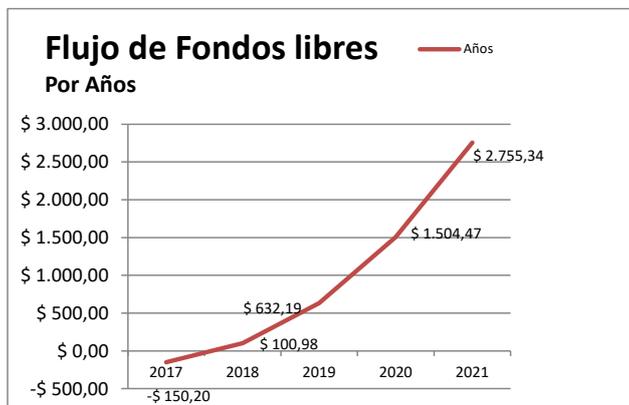
8.4.3 Flujo de Fondos escenario Optimista:

Cuadro 8.9 Flujo de fondos optimista 2017-2021

En \$ miles	2017				2017	2018	2019	2020	2021	
	I	II	III	IV						
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 147,89	-\$ 103,65	\$ 25,44	\$ 237,67	\$ 11,58	\$ 357,33	\$ 599,21	\$ 1.013,64	\$ 1.507,53	
+ Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
- Inversiones en Bienes de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 150,00	-\$ 10,00	-\$ 15,00	-\$ 70,00	
+/- Variaciones en las Necesidades Operativas de	\$ 0,00	-\$ 16,01	-\$ 39,70	-\$ 106,07	-\$ 161,78	\$ 43,85	-\$ 58,00	-\$ 126,35	-\$ 186,66	
+Perpetuidad										\$ 4.026,24
Flujo de Fondos Libre	-\$ 147,89	-\$ 119,66	-\$ 14,26	\$ 131,60	-\$ 150,20	\$ 251,18	\$ 531,21	\$ 872,28	\$ 1.250,87	
Flujo de Fondos Libre Acumulado	-\$ 147,89	-\$ 267,55	-\$ 281,81	-\$ 150,20	-\$ 150,20	\$ 100,98	\$ 632,19	\$ 1.504,47	\$ 2.755,34	
Asunciones generales:										
Inflación 20%										
Valuación										
				Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año x
Flujo para descontar				-\$53,2	-\$150,2	\$251,2	\$531,2	\$872,2	\$1.250,9	\$4.026,2

Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Figura 8.3 Flujo de fondos optimista 2017-2021



Unidad: En miles de Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

8.5 Gastos de Start-Up y Capitalización

Cuadro 8.10 Gastos Start Up

En \$	MOMENTO 0	2017				2018	2019	2020	2021
		I	II	III	IV				
INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL (\$)									
Planta									
	Obras Civiles	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Instalaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Planta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	30 Depreciación (30 años)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Planta NETO ACUMULADO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Maquinaría, y Equipos de Producción									
	Equipo automático fabricación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10,000,00	\$ 15,000,00	\$ 20,000,00
	Proceso fabric manual	\$ 5,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Maquinarias y Equipos de Producción	\$ 5,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10,000,00	\$ 15,000,00	\$ 20,000,00
	10 Depreciación (10 años)	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,500,00	\$ 3,000,00
	Total Maquinarias y Equipos de Producción NETO ACUMULADO	\$ 5,000,00	\$ 4,750,00	\$ 4,625,00	\$ 4,500,00	\$ 4,000,00	\$ 13,500,00	\$ 27,000,00	\$ 44,000,00
Vehículos y Equipos de Transporte									
	Rodado para entregas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Vehículos y Equipos de Transporte	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	5 Depreciación (5 años)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 80,000,00	\$ 30,000,00	\$ 30,000,00
	Total Vehículos y Equipos de Transporte NETO ACUMULADO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 120,000,00	\$ 90,000,00	\$ 60,000,00
Tecnologías de Información y Comunicación									
	Sistema integrador	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Tecnologías de Inform. y Comunic.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	5 Depreciación (5 años)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Tecnologías de Inform. y Comunic. NETO ACUMULADO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros									
	Muebles y útiles	\$ 6,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10,000,00	\$ 0,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00
	Misceláneos	\$ 5,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Alquileres Ofic. y Stock	\$ 10,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Otros	\$ 21,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	5 Depreciación (5 años)	\$ 1,050,00	\$ 1,050,00	\$ 1,050,00	\$ 1,050,00	\$ 4,200,00	\$ 4,200,00	\$ 4,200,00	\$ 4,200,00
	Total Otros NETO ACUMULADO	\$ 21,000,00	\$ 19,950,00	\$ 17,850,00	\$ 16,800,00	\$ 12,600,00	\$ 8,400,00	\$ 4,200,00	\$ 0,00
	TOTAL INVERSIONES DE CAPITAL POR PERÍODO	\$ 26,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 150,000,00	\$ 10,000,00	\$ 15,000,00	\$ 70,000,00
	TOTAL DEPRECIACIONES POR PERÍODO	\$ 1175,00	\$ 1,175,00	\$ 1,175,00	\$ 1,175,00	\$ 4,700,00	\$ 4,700,00	\$ 35,700,00	\$ 37,200,00
	TOTAL INVERSIONES DE CAPITAL NETA ACUMULADA	\$ 24,825,00	\$ 23,650,00	\$ 22,475,00	\$ 21,300,00	\$ 166,600,00	\$ 141,900,00	\$ 121,200,00	\$ 154,000,00

Unidad: En Pesos Argentinos, Fuente: elaboración propia

Capítulo 9 - Conclusiones:

El mercado del revestimiento interior con cuero natural y sintético en Argentina es aún incipiente, donde aquellos competidores que han orientado su producción al mercado externo han evidenciado un sostenido crecimiento en ventas. La intención de compra de los potenciales consumidores, obtenido de las entrevistas en la elaboración de las encuestas realizadas a los efectos de este estudio, así como factores demográficos y económicos multiplicadores descriptos en el presente proyecto; llevan a concluir que el producto pertenece a un nicho poco explotado, con alta tasa de crecimiento y, sobre todo, muy poco profesionalizado.

También se tiene presente la turbulencias y riesgos que conlleva el desarrollo de este tipo de industria en el país, donde los índices inciertos de inflación anual y presión tributaria posicionan como una de las economías menos propicias para el desarrollo de nuevos emprendimientos, motivo por el cual; los competidores directos han enfocado la casi totalidad de su producción al mercado externo, y con muy poco desarrollo al mercado local. Esta falta de madurez doméstica posee dos aristas antagónicas: el riesgo que conlleva realizar un esfuerzo extra para concientizar y educar a los potenciales usuarios para que consuman el producto, y por el otro; la oportunidad única de posicionarse cómodo en una nueva clase de producto y explotación de sus derivados, llegando con una propuesta innovadora a diversos segmentos.

Se es consciente sobre los riesgos e incertidumbres asociados al desarrollo de un proyecto *Start-Up*, donde son mayores al de un negocio ya conocido y establecido. Por tal motivo, la gestión de la compañía deberá hacer un gran esfuerzo durante los primeros años de funcionamiento para mostrar las fortalezas y los factores diferenciadores de COWCOVER respecto a la competencia.

En función a lo expuesto, en el escenario base analizado los resultados esperados son aceptables para un emprendimiento con potencial, no obstante, si se presentara un escenario pesimista como el analizado, aún en la peor condición considerada se continúa justificando el riesgo de avanzar con el emprendimiento.

En las simulación de los diversos análisis de escenarios descritos, han considerado estas variables desfavorables, donde se ha tomado el enfoque conservador de venta, con precios inferiores a la competencia, una oferta de productos atractiva y un esquema productivo flexible a la demanda, dándole el beneficio de mantener por debajo del millón de pesos anual 2017 los costos fijos del proyecto. En cualquiera de los tres escenarios, la inversión está por debajo de los \$60.000, una erogación baja para un mercado atractivo y sin barreras de salida aunque también sin muchas barreras de entrada de allí la importancia de diferenciarse en calidad y marca.

También es un tipo de negocio flexible y adaptable al cambio, fundamentalmente orientada en la búsqueda de insumos nacionales y regionales, permitiendo ajustar la estrategia comercial al mercado externo si la economía doméstica afectara los planes de desarrollo de la compañía.

Se evaluaría un límite inferior, sensible a la supervivencia, en el cual se establece que no es un negocio rentable y requiere una estrategia de pre-retirada:

- Si la tasa de crecimiento en ventas anuales es inferior al 20%
- Si los costos de producción exceden el 35% interanual, o
- Si la inflación supera el 40%

Si bien al ensayar una tasa de descuento e inflación más baja en el escenario Optimista el proyecto mejora en ratios, la inflación en una medida del 20% no es decisivo en los costos del proyecto; su impacto está más relacionado con el poder adquisitivo en los consumidores, dado que por experiencias de crisis económicas pasadas, resignarán el consumo de este tipo de productos en detrimento de productos de más bajo costo.

Junto a los asesores y experiencia en gestión, se elaborará un plan de marketing, estructurado y orientado a cumplir con los objetivos de ventas, no dejando nunca de lado la principal ventaja competitiva por sobre el resto: la calidad y la innovación de nuestros productos. A su vez, contará con un equipo gerencial idóneo y comprometido con el proyecto, que se desarrollará en función de la evolución del negocio y no a la inversa.

La estrategia productiva descrita en el presente, la cual se denomina "grid"; permitirá ajustar el modelo productivo a cualquier fluctuación que presente la demanda, así como también permitirá ajustar los desvíos de la planificación. También se observa como crucial la participación sostenida en los eventos especializados, exhibiciones y ambientaciones del producto así como también la asociación con líderes del mercado de la construcción que ayuden en la divulgación del producto.

Respecto a los puntos de venta, es importante no perder el foco en el desarrollo de los canales minoristas y mayoristas, para adecuar en forma correcta el modelo productivo que satisfaga la planificación de ventas y cumplimientos de márgenes.

Las previsiones de ventas son realistas en función del mercado, el modelo fabril, la distribución y los objetivos de ventas, aunque en este rubro desconocido sea difícil de predecir. El esfuerzo involucrado en la captación de nuevos clientes y, sobre todo, la fidelización de los mismos será fundamental a la hora de lograr los volúmenes de ventas esperados.

Un equipo de gestión motivado y comprometido, con sólidos y variados conocimientos en el desarrollo de proyectos, creación de productos y con una adecuada financiación, llevará a que el proyecto tenga una alta probabilidad de éxito.

Bibliografía:

Libros y publicaciones especializadas:

POPE, J.L.: *Investigación de Mercados – Guía maestra para el profesional*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2002

ING. FTAL. ELEANA MARÍA SPAVENTO, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales - Universidad Nacional de La Plata, *Suelos de Madera y de productos derivados de la madera*, Argentina, 2012

CARLOS REGAZZONI, Centro Argentino de Estudios Internaciones, *La Argentina y el Envejecimiento Poblacional*, Argentina, 2012

MICHAEL PORTER, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Pirámide, EEUU, 2009

CLAUDIO SORIANO, Gestipolis, *Porque fracasan las Pymes*, Buenos Aires, 2005

PATRICIO GOLDSTEIN, Centro de Investigación en Finanzas Universidad Torcuato Di Tella, *LAS EXPECTATIVAS DE INFLACIÓN SUBEN A 30% EN DICIEMBRE*, Argentina, 2015

JUDITH GUTIERREZ, *Introduccion a las fibras textiles*, Blog: <http://fibrassinteticasjudith.blogspot.com.ar/> Argentina, 2013

FRANCISCO ROCA, *ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO SECTORIAL: CUERO Y SUS MANUFACTURAS*, Argentina, 2013

Organismos, Institutos, Cámaras especializadas y Observatorios económicos:

CÁMARA ARGENTINA DE ALFOMBRAS, REVESTIMIENTOS Y AFINES, *Varias páginas web*, <http://www.cadara.org.ar>

CÁMARA ARGENTINA DE LA CONSTRUCCIÓN, *Varias páginas web*, <http://www.camarco.org.ar>

CÁMARA DE EMPRESARIOS PINTORES Y RESTAURACIONES AFINES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, *Varias páginas web*, <http://www.ceprara.org.ar>

CÁMARA ARGENTINA DE LA CONSTRUCCIÓN, *Indices de la construcción, 2005-2015*

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, *Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción, 2014*

ACCIÓN PYME, *Riesgo de primarización del cuero, 2014*

MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO - CIUDAD DE BUENOS AIRES, *Construcción en la Ciudad de Buenos Aires, 2012*

INSTITUTO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA NACIONAL, <http://www.marcapaisargentina.org>

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA, <http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gob.ar>
<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043763.pdf>

IERIC - Informe de Coyuntura de la Construcción. Informe N° 100 Correspondiente al período Diciembre 2013 / Enero 2014, 2015

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN

Sitios de consulta:

EUROMONITOR INTERNACIONAL, *Surface Care in Argentina*,
<http://www.euromonitor.com/>, 2015

DELOITTE, *Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina 2014 Nro 12*,
<http://www2.deloitte.com>, 2014

ARQUIDECORACION, *Cuero con Innovación*, 2007

TRADE NOSIS, <http://trade.nosis.com/es>, 2010

POLIURETANO INSUMOS, <http://poliuretanoinsumos.com.ar>, 2016

POLYURETHANES, <http://www.polyurethanes.org>, 2015

Medios y servicios de publicación:

WWW.IPROFESIONAL.COM, *Revelan que es sor hoy clase media*, 2013

DIARIO TIEMPO ARGENTINO, *varias notas periodísticas sobre consumo*, 2013-2015

DIARIO CLARÍN, *varias notas periodísticas sobre consumo*, 2005-2015

REVISTA PERFIL, *El mercado del lujo en Argentina*, 2013

WWW.YOUTUBE.COM/, *varios videos de productos sustitutos y de competencia directa*

LOFF.IT [HTTP://LOFFIT.ABC.ES](http://LOFFIT.ABC.ES), *El cuero protagonista del mundo del lujo, España, 2015*

DIARIO JORNADA, *LA CONSTRUCCIÓN CRECE Y SE REACTIVA EL MERCADO INMOBILIARIO*, Argentina, 2015

INFOBAN, *San Martín consolida el vínculo con empresas innovadoras*, 2015

ABECEB, *Sectores en cifras: Cuero y Calzado*, 2014

REVISTA VIVIENDA, <http://www.revistavivienda.com.ar>, 2014

Ferias y exposiciones especializadas:

FERIA INTERNACIONAL DE MATERIALES Y TECNOLOGÍAS PARA LA CONSTRUCCIÓN, <http://www.fematec.com.ar>

CASA FOA, <http://www.casafoa.com>

BATIMAT EXPOVIVIENDA, <http://www.batev.com.ar>

FERIA INTERNACIONAL DE MATERIALES Y TECNOLOGÍAS PARA LA CONSTRUCCIÓN, <http://www.fematec.com.ar>

FERIA INTERNACIONAL DE EQUIPAMIENTO, PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA GASTRONOMÍA Y HOTELERÍA, <http://www.hotelga.com.ar>

FERIA INTERNACIONAL DE ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN, <http://www.exportar.org.ar>

Otras fuentes:

Disertación Universidad de Palermo - Facultad de Diseño y Comunicación, *El negocio del lujo*, 2010

Empresa BAYER, <http://www.bayer.com>

DOCUMENTACION DE PROCESOS VARIOS, <http://www.textoscientificos.com>

Empresa China FINEHOPE, <http://www.polyurethanesupplierschina.com>

Blog: <http://andocaminandocalzadoymarroquineria.blogspot.com.ar>, 2013

ANEXOS

Indice de Figuras

Figuras	Pag.
Figura 0.1 Vistas del producto	Vii
Figura 1.1 Exportaciones argentinas de cuero curtido	8
Figura 1.2 Evolución de metraje en m2 de permisos de construcción en C.A.B.A.	9
Figura 2.1 Estructura de Nivel Socioeconómico al 2010	13
Figura 2.2 Población estimada Argentina al 2040	15
Figura 2.3 Foto Stand FEMATEC	17
Figura 2.4 Proyección de ventas (Escenario Base)	25
Figura 3.1 Grafico de fuerzas competitivas	27
Figura 3.2 Estrategia competitiva genérica	29
Figura 3.3 Exportación anual productos de cuero, Empresa Tergus	31
Figura 4.1 Modelo CANVAS del proyecto	37
Figura 4.2 Marketing Mix	39
Figura 4.3 Muestrario Línea Cow Basic	43
Figura 4.4 Muestrario Línea Cow Deco	44
Figura 4.5 Muestrario Línea Cow Tex	45
Figura 4.6 Instalación del producto	45
Figura 4.7 Muestrario de Línea de cuero natural	46
Figura 4.8 Ciclo de venta de COWCOVER	50
Figura 4.9 Stand FEMATEC	53
Figura 4.10 Modelo del Tríptico	54
Figura 4.11 Isologo	56
Figura 5.1 Localización, Zona de influencia I	57
Figura 5.2 Localización, Zona de influencia II	58
Figura 5.3 Folleto Distrito tecnológico San Martin	59
Figura 5.4 Presentación de las telas sintéticas	61
Figura 5.5 Esquema de producción del proceso húmedo de PU cuero sintético	62
Figura 5.6 Ejemplo de proceso productivo por inyección	63
Figura 6.1 Organigrama	70
Figura 8.1 Flujo de fondos base 2017-2021	84
Figura 8.2 Flujo de fondos pesimista 2017-2021	85
Figura 8.3 Flujo de fondos optimista 2017-2021	86

Índice de Cuadros

Cuadros	Pag.
Cuadro 0.1. Proyección económico-financiera del proyecto, para los distintos escenarios analizados.	xi
Cuadro 2.1 Estimación de la Demanda	13
Cuadro 2.2 Estimación <i>Market Share</i>	23
Cuadro 2.3 Estimación ventas 2017-2021	25
Cuadro 2.4 Proyección de volumen de ventas 2017-2021	25
Cuadro 3.1 Análisis comparativo de competidores sustitutos	28
Cuadro 3.2 Análisis comparativo oferta de los competidores directos	32
Cuadro 4.1 Cuadro FODA	38
Cuadro 4.2 Cuadro de comisión para Venta Directa	48
Cuadro 4.3 Precio referencia con sustitutos	51
Cuadro 4.4 Precio referencia con competidores	51
Cuadro 4.5 Campañas y acciones promocionales	56
Cuadro 5.1 Etapas <i>Start Up</i>	67
Cuadro 5.2 Análisis de capacidad productiva	68
Cuadro 5.3 Capacidad de producción del equipamiento del proyecto, expresada en unidades físicas	69
Cuadro 8.1 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Base)	78
Cuadro 8.2 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Pesimista)	79
Cuadro 8.3 Costos e ingresos año 2017 (Escenario Optimista)	80
Cuadro 8.4 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Base)	81
Cuadro 8.5 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Pesimista)	82
Cuadro 8.6 Cuadro de Resultados a 5 años (Escenario Optimista)	83
Cuadro 8.7 Flujo de fondos base 2017-2021	84
Cuadro 8.8 Flujo de fondos pesimista 2017-2021	85
Cuadro 8.9 Flujo de fondos optimista 2017-2021	86
Cuadro 8.10 Gastos de <i>Start Up</i> y Capitalización	87

ANEXO A: Modelo Encuesta consumidores

Publicado en :

<https://docs.google.com/forms/d/1v0bfDddISiYA-fylw72DvkPWgQj8j4MNBzUmSYHIWoE/viewform>

Encuesta por lanzamiento de nuevo producto de revestimiento

*Obligatorio

*Por favor, proporcione su rango de edad **

- Hasta 25 años
- De 26 años a 30 años
- De 31 años a 35 años
- De 36 años a 40 años
- De 41 años a 45 años
- De 46 años a 50 años
- Mayor a 51 años

*Establezca su zona de residencia **

Zona geográfica de residencia

ANEXO B: Resultados Generales de las encuestas a los Consumidores

ID	Muestra / Fecha:		Impresión:		Medida:		Estratificación por asistencia:		No. de viviendas de:		¿Cómo gestiona sus productos?		¿Cuántos productos?		¿Usa algún producto?								
	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2	2021.1	2021.2
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							
36																							
37																							
38																							

ANEXO C: Evolución costo del cuero

Evolución costo del cuero:

Si bien los componentes principales del cuero sintético son derivados del petróleo, hay una fuerte influencia del valor del cuero genuino que impacta en el valor del producto final, esto está basado en la percepción que poseen los consumidores sobre este producto.

Por tal motivo, es importante tener registro de las variaciones que puedan presentarse en el mercado de compra/venta de cueros. Según se observa, se ve un comportamiento muy estable a lo largo de los ciclos.

<http://www.abc-consorcio.com.ar/Estadisticas/detalle/58/cueros-frescos-salados.html>



fuente: Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas a partir de fuentes privadas

ANEXO D: Análisis INTI

Ficha técnica informe del CITEC (INTI)

Texturas y Cía para evaluar el comportamiento del "Cuero Sintético en las etapas de manufactura y utilización, envió muestras al CITEC. Centro de Investigación y Desarrollo para la Industria del Cuero, dependiente de INTI; Instituto Nacional de Tecnología Industrial y CIC, Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

Dimensiones: 1,40 mts, de ancho Rollos de 30 mts. A 40 mts de largo

Características: Composición: P.U. (poliuretano).

Para poder comparar con el desempeño del cuero de tapicería de mueble, se tomaron los ensayos y valores referenciados en la Norma EN 13336.

Esta Norma, es un standard Europeo, que fija los ensayos y valores recomendables para cueros de tapicería de mueble. Está basada en las exigentes Normas Británicas, adaptándose como norma ISO para tener alcance internacional.

La Norma prevé distintos valores de acuerdo al tipo de terminación: Pigmentado, semianilina, anilina, siendo las más exigentes las correspondientes a cuero pigmentado. Por las características del "*Cuero Sintético (Grano Madras)*", se lo compara con cuero pigmentado.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Propiedad		Requerimiento	Resultado
Resistencia al frote	Seco	Cuero Pigmentado Norma EN 13336 500 Fotes Min 4	Cuero Sintético (Grano Madras) 4/5, 4/5
	Húmedo ISO 11640	250 Fotes Min 3/4	5, 4/5
	Sudor IUF 450/ IRAM 8516	80 Fotes Min 3/4	5, 4/5
Resistencia a la luz	ISO 105-B02 (IUF 402)	Min 5	7
Resistencia al desgarramiento	ISO 3377-1 (IUP 40)	Min 20N	44N
PH	ISO 4045 IUC/11-IRAM 8508)	Min 30.2	9

ANEXO E: Tamaño de la muestra

A modo de poder cuantificar el tamaño de la muestra necesario para poder efectuar el análisis de mercado, se estudiaron teorías de muestreo. Se optó por utilizar un Muestreo Aleatorio Simple⁶⁴. La fórmula para calcular el tamaño de muestra va a depender si se conoce o no el tamaño de la población. Según las cifras del INDEC correspondientes al CENSO 2010, la población total de las áreas a estudiar es la siguiente.

CABA:

Sexo	Casos	%	Acumulado %
Varón	1329681	46	46
Mujer	1560470	54	100
Total	2890151	100	100

GBA - Zona Norte:

Sexo	Casos	%	Acumulado %
Varón	4816344	49	49
Mujer	5100371	51	100
Total	9916715	100	100

A su vez, la población objetivo comprendida entre 18 años y 70 años corresponde al 60% del total; con lo cual la población base es de 5.950.029

Suponiendo que se conoce el tamaño de la población, la fórmula a aplicar es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + p \cdot q \cdot Z^2}$$

⁶⁴ Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población. <https://explorable.com/es/muestreo-aleatorio>

En donde:

N: tamaño de la población.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: para un 90% de confianza, el valor de Z que se obtiene de la tabla de la distribución normal estándar, es de 1,645.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. El valor adoptado de error muestral es del 6,5%.

El cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{5950029 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,645}{(5950029 - 1) \cdot 0,004225 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,645}$$

$$n = 97,35$$

Obtenido este valor, se procedió a efectuar 97 encuestas, principalmente en la zona de norte de la ciudad de Buenos Aires.