



COLPallets S.A.S.

Universidad del Rosario

Plan de empresa para una empresa productora y comercializadora de Pallets (Estibas) en Colombia que busca satisfacer las necesidades de empresas Estadounidenses que utilizan Pallets como un insumo fundamental dentro de sus diferentes procesos.

Jorge Andrés Calderón Hernández
06/06/2011

DEDICATORIA.....	3
INTRODUCCION.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1 PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS.....	9
1.1 Datos Generales de la Empresa.....	9
1.2 Presentación de Empresario.....	10
1.3 Antecedentes de la Empresa.....	11
1.4 Misión de la Empresa.....	12
1.5 Metas, Objetivos y Cronograma.....	12
2 ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	13
3 LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	16
3.1 Descripción de productos y/o Servicios.....	17
4 EL MERCADO.....	19
4.1 Descripción del Entorno del Negocio.....	19
4.2 Descripción del Mercado.....	20
4.3 Segmento Objetivo.....	21
4.4 Tamaño del Mercado.....	23
4.5 Tendencia del Mercado.....	24
5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	25
5.1 Competidores Principales.....	27
5.2 Análisis DOFA.....	30
5.3 Mezcla de mercado.....	32
5.4 Proyección de Ventas.....	41
6 ASPECTOS DE OPERACIÓN.....	43
6.1 Ficha Técnica del Producto.....	43
6.2 Diagrama de Proceso del Producto.....	45
6.3 Ubicación.....	47
6.4 Distribución de Planta.....	48
6.5 Inversión Requerida en Activos Fijos.....	50
6.6 Inversión Requerida en Activos Intangibles.....	54
6.7 Plan de Compras e Inventarios.....	56
6.8 Requerimientos de Personal.....	57
6.9 Costos Y Gastos Fijos.....	64
6.10 Costo Variable Unitario.....	66
6.11 Desarrollo del plan de empresa.....	69
7 ASPECTOS ECONÓMICO- FINANCIERO.....	76
7.1 Margen de Contribución.....	76
7.2 Punto de Equilibrio.....	78
7.3 Viabilidad Financiera.....	80
7.4 Estado de Resultados.....	81
7.5 Flujo de Caja.....	84
7.6 Balance General.....	90
8 CONCLUSIONES.....	94
9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	97

DEDICATORIA.

“Hago lo que debo que hacer en el momento en que lo debo que hacer”

Este trabajo tiene como uno de sus principales propósitos demostrarme y demostrarles a todas aquellas personas que han depositado toda su confianza en mí, que ha llegado el momento de culminar un ciclo de mi vida en el cual he podido definir mi perfil como persona, estudiante y profesional.

Gracias a mi familia por permitirme crecer y formarme como el administrador que soy, de manera tal que dentro de algunos años las felicidades y los méritos se harán presentes en el campo laboral. De igual manera agradezco a la Universidad del Rosario por ser una pieza fundamental dentro de la transmisión de conocimientos y el acompañamiento dentro de mi formación profesional. Los conocimientos adquiridos durante todo mi proceso formativo me hacen sentir muy bien preparado para afrontar la realidad empresarial.

Sin más que mencionar y con mucho por vivir les presento mi plan de empresa con el cual pretendo apoyar y ser parte del desarrollo Colombiano...

INTRODUCCION.

En el plan de empresa que se desarrollará a continuación analizare como el análisis, formulación, desarrollo y consolidación de una empresa productora y comercializadora de Pallets (Estibas) en Colombia denominada como COLPallets S.A.S. puede satisfacer necesidades del mercado de las empresas de los Estados Unidos que utilizan Pallets dentro de sus procesos de Distribución, ventas y almacenamiento.

El gran número de empresas existentes en los Estados Unidos utilizan Pallets como un insumo fundamental dentro de sus operaciones tanto nacionales como internacionales. La actual oferta que presentan los proveedores de Pallets en Colombia, así como, internacionalmente han descuidado las relaciones con sus clientes y la estabilidad de la misma y se han enfocado en la venta delos Pallets como una actividad transaccional sin generación de valor para las relaciones con sus clientes.

Todo lo anteriormente mencionado permite que la propuesta de COLPallets con su eje central en el enfoque de las relaciones a Largo Plazo y el ofrecimiento de una Plataforma Tecnológica como sus elementos más importantes, le permitirán a este plan de empresa obtener los resultados proyectados y esperados dentro de los primeros tres años – número de años tenidos en cuenta dentro de las diferentes proyecciones de este plan de empresa.

La recuperación económica y el desarrollo creciente de las telecomunicaciones y el Comercio Internacional, le dan a COLPallets una ventaja importante dentro del sector en el cual se desempeñara (Madera y Productos de Madera), pues gracias a las garantías que ofrece y que involucran las 3 principales variables de la Logística a nivel Internacional (Rápida Respuesta, Estándares y Regulaciones) esta empresa podrá satisfacer las necesidades de sus clientes

generando nuevos patrones dentro de la industria de los Pallets, tanto en Colombia como a nivel Mundial.

Dentro de este documento encontraremos un análisis detallado de todas las variables que influenciarán la formulación y puesta en marcha de COLPallets S.A.S. con el propósito de presentar una nueva propuesta que no solo involucre el producto como tal, sino que también interrelacione servicios que tengan como único objetivo mejorar cada vez más las condiciones actuales de nuestros clientes.

RESUMEN EJECUTIVO.

COLPallets S.A.S es el nombre que será asignado a una empresa dedicada a la producción y comercialización de Pallets (Estibas), la cual inicialmente desarrollará su actividad productiva y comercial dentro de las instalaciones de C.I. Maresa (Empresa dedicada a la fabricación y alquiler de Estibas) en la calle 17A # 65B – 77 en la localidad de Puente Aranda en la Ciudad de Bogotá, aprovechando la capacidad instalada de esta empresa y reduciendo considerablemente sus costos y la inversión inicial necesaria en Activos Fijos.

Esta empresa trae como propuesta innovadora el ofrecimiento de dos factores diferenciadores fundamentales dentro de la actualidad económica y de los negocios a nivel internacional que son: Desarrollo y Puesta en Marcha de una Plataforma Tecnológica y el desarrollo de relaciones sostenibles y a Largo Plazo con sus clientes. Con esta propuesta innovadora COLPallets pretende establecer en el sector en el que se desempeña nuevas tendencias y patrones de comportamiento que le permitan marcar la diferencia entre sus competidores por el nivel de especialización en la producción y comercialización que desarrollará esta nueva propuesta.

La proyección de ventas para COLPallets inicia en \$ 676.500.000 millones de pesos para el primer año, con incrementos para el segundo y tercer año de 6,81% y 8,10% respectivamente. Generando utilidades de \$ 9.505.366 millones de pesos para el primer año, \$16.564.779 millones de pesos para el segundo año y \$ 25.390.319 millones de pesos para el tercer año.

Con un Margen de Contribución del 36,29%, una Rentabilidad Bruta Anual esperada para este proyecto igual al 27,63% y una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 47,74%, se espera recuperar la inversión inicial de \$ 51.000.000 millones de pesos repartidos en un 26,47% por aporte de socios, un 68,63%

por financiamiento y un 4,9% (obtenido por Donaciones de entidades que apoyen el emprendimiento) al finalizar los tres primeros años de actividad de la empresa.

Esta empresa se permitirá posicionarse dentro de la industria de los Pallets gracias al ofrecimiento de servicios que están relacionados con el producto, pero que en la actualidad no son ofrecidos por los proveedores de Pallets a nivel nacional ni internacional, como lo son: Gestión de Pallets, Gestión de Almacén y la Gestión de Inventarios. Estos servicios estarán soportados en la Plataforma Tecnológica pues la información que nos suministran los clientes en la misma permitirá desarrollar satisfactoriamente los servicios adicionales ofrecidos.

COLPallets busca entrar y permanecer en un mercado de 12.313 empresas las cuales realizan pedidos internacionales y utiliza Pallets como un elemento fundamental e incluso diferenciador dentro de sus diferentes procesos. Un mercado que en su totalidad factura alrededor de \$ 315.692.500.000 millones de pesos anuales.

Como una de las miradas hacia el Mediano y Largo Plazo de COLPallets se ha propuesto la adquisición de Activos Fijos, tanto inmuebles como maquinaria que con el pasar de los años le permitan crecer por encima del 5% anual fijado dentro de las metas y objetivos.

Con dos actividades innovadoras dentro de su proceso productivo esta empresa pretende garantizar la calidad del producto de manera tal que sus clientes se encuentren satisfechos, pues COLPallets ve en el Secado de la Madera y el Pulido de cada una de las piezas que componen el Pallet otro factor diferenciador de su propuesta que no acarrearán costos significativos dentro de su estructura de costos.

Gracias a las condiciones actuales del mercado y los proveedores COLPallets contará con una ventaja de Liquidez obtenida de la diferencia entre las cuentas por cobrar del activo y las cuentas por pagar del Pasivo. Pues por parte de sus cliente esta empresa estará dispuesta a ofrecer crédito a 30 días del 50% del valor facturado, mientras que de sus proveedores de la Madera (Materia prima que compone el 94,34% de las compras anuales de Materias) obtiene un 100% a 30 días.

Para poder demostrar todo lo que he mencionado anteriormente los invito a leer detalladamente y observar toda la información que será presentada a continuación tanto de manera escrita como gráfica, con el propósito de establecer COLPallets S.A.S. como un proyecto viable que obtiene sus resultados fundamentalmente gracias a los nuevos aportes que traerá para su mercado e industria.

1 PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS.

1.1 Datos Generales de la Empresa.

COLPallets S.A.S es la razón social de esta empresa encargada de la Producción, Comercialización y Distribución de Estibas (Pallets) a Nivel Nacional e Internacional, cobijada bajo la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada bajo el código CIIU 2090 (Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería. Impuesto ICA de 11.04 pesos por cada mil) de igual manera por el código CIIU 2529 (Fabricación de artículos de plástico NCP). Sociedad en la cual la responsabilidad económica de sus accionistas llega hasta el valor del monto aportado a la misma.

Esta empresa se constituirá solo con la participación de JORGE ANDRES CALDERON HERNANDEZ, teniendo en cuenta la S.A.S. como una de las mejores formas jurídicas por sus características en la constitución, termino de duración, tipos de capital, temas tributarios, entre otros. Ya que puede constituirse por documento privado, tiene termino de duración indefinido, se cuenta con dos años para pago del capital suscrito y pertenece al régimen común del IVA, en el cual gracias a la ley 1430 de 2010 cuando se está comenzando y la actividad económica no genera ventas no se debe presentar ante la DIAN el IVA ni la RETEFUENTE.

El coste de inversión para la constitución de esta sociedad está ligado a tres conceptos principales:

- **Constitución ante Cámara de Comercio:** Para la constitución ante Cámara de comercio de la sociedad S.A.S. se deben cubrir tres rubros:

- *Impuesto de registro:* Impuesto equivalente al 0,7% del capital suscrito (\$60.000.000) por la sociedad. Equivalente a \$ 420.000 pesos.
 - *Derecho de inscripción:* Un valor de \$ 28.000 pesos que es pagado para obtener el derecho de inscribirse frente a la Cámara de Comercio de Bogotá.
 - *Formulario:* El valor del formulario de inscripción es de \$ 3.700 pesos.
- **Registro de la Marca ante Superintendencia de Industria y Comercio:** En el caso de que COLPallets desee registrar su marca el coste de esta transacción es de \$ 728.000 pesos, la marca será registrada dentro de los próximos 9 meses.
 - **Certificación ante ICA:** Para obtener el sello de la norma internacional NIMF-15 que certifica a las empresas productoras de Pallets a nivel internacional es necesario desarrollar esta certificación ante el ICA por un costo de \$909.600. Ello con el propósito de poder ofrecer nuestros productos certificados ante el mercado de los Estados Unidos.

1.2 Presentación de Empresario.

JORGE ANDRES CALDERON HERNANDEZ, el principal emprendedor de este proyecto ha contado con una formación, capacitación y trabajo dentro del sector de la Logística tanto a nivel nacional, como internacional. Esta experiencia le ha permitido la identificación y formulación de este proyecto de manera tal que su interés y capacidades de liderazgo, responsabilidad y compromiso le permiten estar a la cabeza de este proyecto en busca del

cumplimiento de las metas fijadas, la calidad y eficiencia necesarias para perdurar en el mercado indefinidamente.

COLPallets S.A.S será una empresa que se desempeñará dentro de la industria manufacturera, comercial y de distribución; pero que tendrá su principal eje en el sector de la Logística, tanto nacional como internacional. Es por ello que la formación de JORGE ANDRES CALDERON HERNANDEZ desde su pregrado en administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario (Colombia), seguido por el Master en Dirección de Empresas Internacionales en Foro Europeo-Escuela de Negocios de Navarra (España) y con su más reciente Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional en la Pontificia Universidad Católica (Puerto Rico); de la mano con su experiencia en TransGlory S.A (Madrid-España) - una empresa dedicada al transporte marítimo de mercancía – le han permitido obtener conocimiento y experiencia para llevar a cabo este proyecto que busca brindar a las empresas participantes de la Logística, un producto básico para ellas, con las mejores características de calidad.

1.3 Antecedentes de la Empresa.

Partiendo de COLPallets como una empresa en proceso de creación, esta tiene antecedentes gracias al contacto directo que ha tenido el emprendedor con diferentes países que presentan actividades de Comercio Internacional y Logística. Es por ello que durante una de sus clases de la Maestría realizada en Puerto Rico surge la idea de la realización de esta empresa apoyándose en las oportunidades que tiene Colombia en la disposición de la materia prima y con ello buscar ofrecer un producto competitivo a nivel nacional e internacional; teniendo cuidado riguroso con la gestión de las 3 variables más importantes dentro de la Logística, como lo son: Rápida respuesta, Estándares y Regulaciones. Y brindando un servicio integrado a sus clientes de manera tal que la venta de este producto esté involucrada con la prestación de otros

servicios como la gestión de almacén, cálculo de unidades de embalaje, entre otros.

1.4 Misión de la Empresa.

“Para empresas exportadoras que requieran una rápida respuesta a sus clientes, cumplir con estándares y regulaciones establecidas dentro del comercio internacional, COLPALLETS es una empresa especializada en la producción, comercialización y distribución de Pallets proporcionando un servicio integrado, que a diferencia de las empresas actuales, garantiza una adecuada gestión de inventarios, entregas oportunas y certificadas para el proceso de exportación de sus productos. Convirtiéndonos en una pieza fundamental de gestión en los procesos de las compañías exportadoras”.

1.5 Metas, Objetivos y Cronograma.

Como las principales metas y objetivos de este plan de negocios encontramos los siguientes:

Meta 1. Creación, formalización y consolidación de una empresa productora, comercializadora y distribuidora de Pallets, que satisfaga necesidades de mercados nacionales e internacionales dentro de los próximos 3 años.

Objetivo 1.1. Generar una identidad y posicionamiento de COLPallets buscando ser reconocida y distinguida dentro de su sector.

Objetivo 1.2 Formular un conjunto de estrategias perdurables que permitan la diferenciación de COLPallets de su competencia.

Meta 2. Crear relaciones perdurables con los clientes de COLPallets con el propósito de desarrollar un portafolio de clientes amplio, que se vea representado en el 5% del mercado actual.

Objetivo 2.1 Identificación de mercados y clientes potenciales para COLPallets, que le permitan desarrollar relaciones perdurables en el tiempo.

Objetivo 2.2 Desarrollar el modelo de negocio propicio para la empresa, con el propósito de entregar a los clientes la propuesta de valor.

Meta 3. Construir y fortalecer relaciones estratégicas con los proveedores que permitan a COLPallets satisfacer las necesidades de sus clientes, y con ello crecer un 5% anualmente.

Objetivo 3.1 Identificar y seleccionar 3 empresas Colombianas que mediante alianzas estratégicas permitan que tanto la estructura de costes, como la rapidez en el servicio soporten la actividad y la propuesta de valor de COLPallets.

2 ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL.

Durante los últimos años la economía mundial sufrió una de las crisis económicas más graves comprendida entre 2007-2009; luego de ello los países fueron encontrando incrementos positivos dentro de sus economías, que fueron encaminando la recuperación de los mismos.

En Colombia y en el caso de la industria manufactura específicamente el año de recuperación fue el año 2010 con un 8,2 % de crecimiento para el primer semestre; tal y como fue expuesto en el estudio realizado por el ANIF y su centro de estudios económicos.

De igual manera gracias a un estudio realizado por la Andi la situación de la demanda dentro de esta industria ha mejorado gracias a las facilidades de crédito para el consumo.

Dentro de la industria manufacturera encontramos una cadena productiva conocida según el DNP (Departamento Nacional de Planeación) como “Madera y Muebles de madera”. Para esta cadena productiva, y en el caso específico

de la madera para el año 2010 los costos se vieron aumentados en un 0,8% y los precios finales incrementados en un 0,3% tal y como lo menciona ANIF en su última publicación de MERCADOS INDUSTRIALES.

Gracias al seguimiento que ha venido realizando el DNP a esta cadena se ha visto como la especialización y modernización de la cadena han generado un efecto en la productividad de la misma, gracias a la disminución de empleos y el aumento de la producción.

Las cifras generales de esta cadena para el 2009 son las siguientes: exportaciones por 75.597.137 dólares (FOB), importaciones por 126.246.255 dólares (CIF) y valor de la producción por 964.102.975 millones de pesos. Datos tomados del informe de la cadena productiva, presentada por el DNP.

Un análisis cada vez más cercano a la industria de los Pallets (estibas) en Colombia es realizado por el ANIF dentro de su publicación RIESGO INDUSTRIAL en el cual analiza el sector de la madera tanto en su actualidad, como sus tendencias. Una de las tendencias importantes que debemos tener en cuenta - expresada en este estudio - es la disminución de la producción en el sector maderero proyectada para los años 2011-2012.

De igual manera en este estudio es expresado el incremento en ventas gracias a la exportación de productos y la facilidad de crédito para los demandantes internos; lo que ha hecho que en el mercado local la demanda se encuentre satisfecha y se comience a tener en cuenta las *necesidades en otros mercados*.

Así como fue mencionado en la publicación de MERCADOS INDUSTRIALES dado a que los costos se vieron incrementados en mayor proporción que los precios finales dentro de esta cadena, el margen de las empresas durante el 2010 se mantuvo negativo; con una estructura de costos basada en dos conceptos como lo son: materias primas con un 59,1% y remuneración de los trabajadores por 40,9%, los costes de esta cadena se vieron influenciados en gran medida por la oferta y la demanda de la madera sin elaborar.

Con unas perspectivas del sector hacia una disminución de la producción y un aumento de las ventas para los próximos dos años, *las empresas deben prepararse para la implementación de mejoras tecnológicas que les permitan tener un tiempo de respuesta más rápido y capacidades tecnológicas y de comunicación, mayores*; comentario de los escritores del centro de estudios económicos de ANIF.

Cifras de Producto Específico.

Luego del análisis de las diferentes cifras expresadas por diversas entidades gubernamentales y privadas, dentro del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) encontramos una herramienta muy útil que es la Encuesta Anual Manufacturera. En ella podemos delimitar según el código CIIU y el código UM las cifras de una actividad económica y un producto en específico.

Para el caso de esta investigación el Código CIIU es el 2090 y el UM es el 031701058 (Accesorios en madera para transporte de mercancías estibas).

Gracias a ello pude encontrar las siguientes cifras. (Miles de Pesos)

Tabla 1 (Encuesta Anual Manufacturera).

	Código UM	Cantidad producida.	Valor Producción	Cantidad Vendida	Valor Ventas	Margen de Contribución.	Cantidad Existencia	%Existencia
2004	031701058	29,999	669,967	30,556	682,097	-0,0005	593	4
2005	031701058	39,281	928,542	37,464	885,581	-0,00001	2,410	
2006	031701058	46,487	1,142,790	47,177	1,159,752	-0,0000002	1,720	
2007	031701058	49,736	1,213,110	49,876	1,281,003	0,05	1,580	

Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera

De igual manera gracias a una investigación solicitada vía e-mail a todas las empresas certificadas por el ICA para el tratamiento fitosanitario de las estibas (152), y luego de recibir respuesta de 43 de ellas a algunos de los datos solicitados, las cifras extraídas de esta investigación son las siguientes:

Precio Promedio: \$ 34,162

Precio Mayor: \$ 69,841

Precio Menor: \$ 17,950

Disposición Reducción Porcentaje de Margen de Contribución por Volumen:
3,47% valor del producto.

3 LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

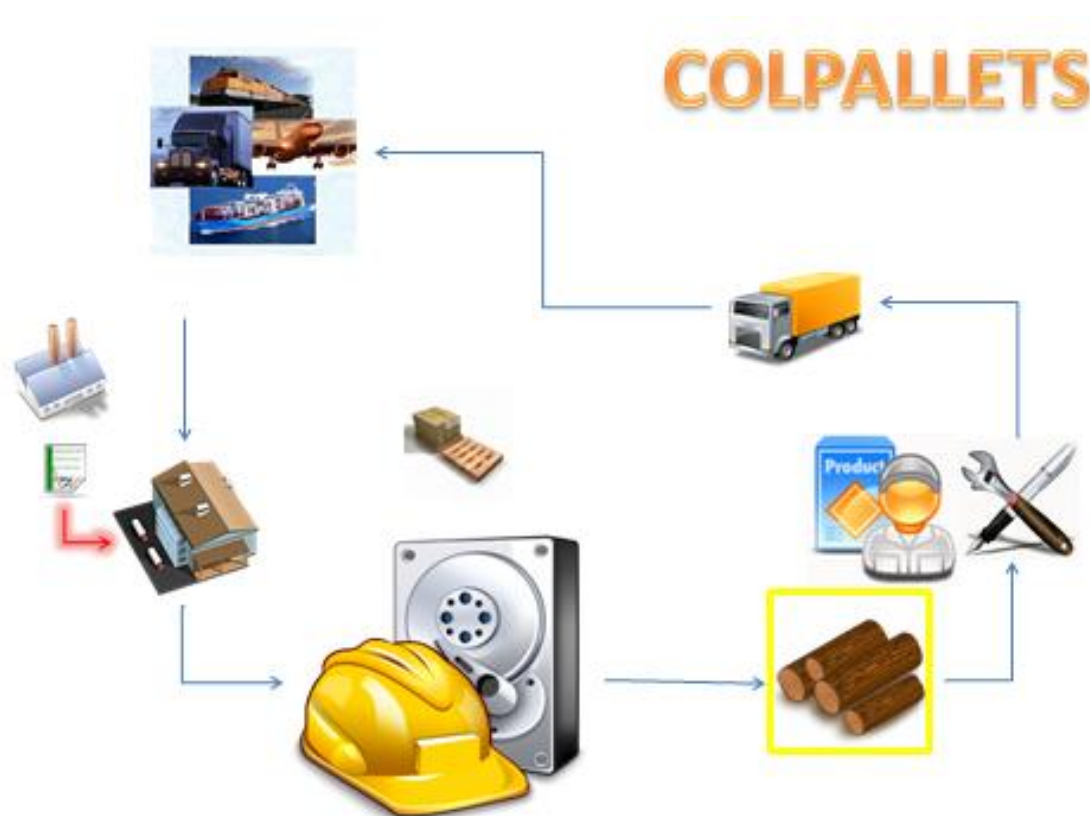
COLPallets será una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de Pallets (Estibas) a nivel nacional e internacional buscando diferenciarse de la competencia y las propuestas actuales del sector mediante dos criterios muy importantes, como lo son:

1. ***Control y excelente gestión de variables de la Logística nacional e internacional:*** Dentro de la propuesta que presento para la venta de Pallets (Estibas) se busca de igual manera vincular un servicio que permita ser el factor diferenciador de las propuestas presentadas actualmente por las empresas de este sector. Es por ello que la gestión mediante relaciones estratégicas, una plataforma tecnológica, el manejo de diversos materiales como materia prima, y la rápida respuesta, estándares establecidos y regulaciones – como las variables más importantes dentro de la Logística - nos permitirán llegar a ofrecer la gestión de almacén, inventarios y Logística de nuestros clientes de Pallets, gracias a toda la información que nos proporcionan mediante la plataforma tecnológica; todo ello como un servicio que acompañe la venta de nuestro principal producto.

2. **Innovación sectorial:** Presentación de una nueva propuesta que busca mejorar la relación con los clientes gracias a una plataforma tecnológica que permitirá una gestión más efectiva de los pedidos y la comunicación con todas las empresas relacionadas con COLPallets, ya sean clientes o proveedores.

Gráfico del ciclo que desarrollaría COLPallets, para entregar a sus clientes la propuesta de valor.

Ilustración 1 (Ciclo Productivo).



3.1 Descripción de productos y/o Servicios.

COLPallets se enfoca primordialmente en el ofrecimiento de un producto básico que podrá ser construido en dos materias primas diferentes. De igual manera como fue mencionado anteriormente existe un servicio relacionado con la venta

de nuestro producto que está cubierto por Gestión de varios aspectos Logísticos.

- **Producto:** El producto que ofrece COLPallets es el Pallets (Estiba) que tiene como objetivo ser un elemento primordial dentro de la Logística y más aún dentro del embalaje de productos que presentaran movimiento desde una fábrica A hacia una Fabrica B, o incluso serán movidos dentro de algunas instalaciones que están dedicadas al almacenamiento de mercancías.

Actualmente la materia prima mayormente utilizada para la fabricación de este producto es la *Madera*; de igual manera COLPallets ve una gran oportunidad en el ofrecimiento de Pallets de *Plástico* mediante la inyección y partiendo de materia prima reutilizada (reciclada).

- **Servicio:** Tomando como punto de partida la información que será ingresada por los clientes en la plataforma tecnológica respecto a la mercancía, el volumen de la misma, y todos los datos técnicos de esta; gracias a toda esta información COLPallets podrá prestar varios servicios relacionados con la mercancía que podrán ser:
 - o *Gestión de Estibas:* Dentro de la plataforma tecnológica COLPallets brindara un programa que dependiendo de las medidas de los Pallets solicitados y las medidas de la mercancía que será utilizada en ella, este programa distribuirá y acomodará la mercancía de la manera más eficiente sobre cada Pallet.
 - o *Gestión de Almacén:* Si los clientes desean, COLPallets podrá gestionar los almacenes de sus empresas siempre y cuando toda su mercancía presente movimientos en Pallets y nos sea brindada la información de sus locaciones como lo son:

medidas y distribución; con el único propósito de realizar virtualmente la distribución y organización física de sus almacenes.

- *Gestión de Inventarios:* Gracias a los cálculos de las unidades que pueden ser empacadas y ubicadas en cada Pallet y tomando como referencia las unidades producidas y las cantidades embaladas COLPallets podrá prestar un servicio para el cálculo de los inventarios que se encuentran dentro de las instalaciones de los clientes, gracias a la utilización de Pallets no solo para el movimiento de mercancía, sino también para el almacenamiento de la misma.

4 EL MERCADO

4.1 Descripción del Entorno del Negocio.

El actual entorno del negocio de la industria de los Pallets tanto a nivel nacional como internacional determina el mercado al cual desea entrar COLPallets, este está conformado por todas aquellas empresas que utilicen Pallets (Estibas) dentro de sus procesos de exportación, así como, también dentro de sus almacenes para el movimiento interno de mercancías.

Actualmente es un sector con gran cantidad de empresas a nivel nacional e internacional que buscan generar ventas sin prestar atención a la relación con el cliente, más enfocados en la venta como tal. (152 empresas competidoras a nivel nacional).

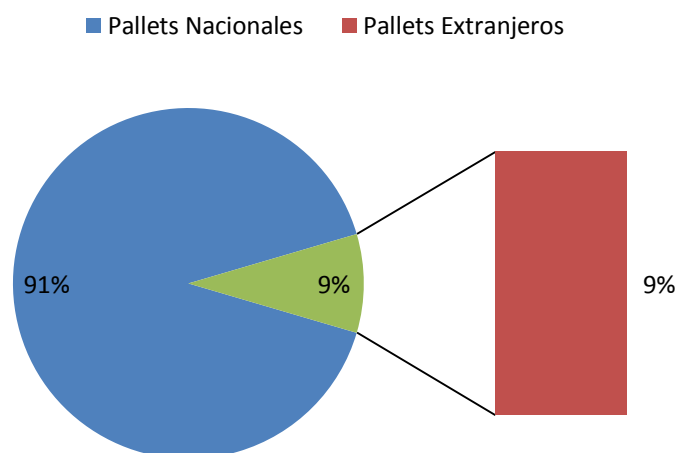
Los clientes o consumidores actuales de este mercado buscan empresas que mejor se acoplen a sus necesidades teniendo en cuenta el tiempo de respuesta y el precio, dado que las relaciones empresariales perdurables no están contempladas dentro de los actuales proveedores del sector. COLPallets

pretende ir tomando participación dentro de este mercado gracias a su nueva propuesta mediante la creación de relaciones a largo plazo gracias al ofrecimiento de un servicio complementario al producto que vende. Este servicio le permitirá ampliar la disposición a pagar de los clientes tanto por el producto, como del nuevo servicio.

4.2 Descripción del Mercado.

El mercado de COLPallets está caracterizado por la responsabilidad que le es delegada a los encargados de logística y/o almacén dentro de las empresas, para la adquisición, mantenimiento y movimientos de los Pallets. Es por ello que estos mismos son los encargados de realizar los contactos con proveedores de este producto, con la particularidad de contar con un valor máximo para la compra de cada Pallet ya asignado, pues dentro de la mayoría de empresas el valor del mismo no es imputado en el precio final al cliente, sino que por el contrario es un coste que deciden tomar las empresas como propio. Según la investigación desarrollada con las empresas de Estados Unidos, solo el 25% de las empresas parte del segmento de COLPallets realizan pedidos al exterior de Pallets; estas manejan cada una en total alrededor de 10,000 Pallets al año, de los cuales el 10% es comprado en mercados internacionales.

Ilustración 2 Empresas USA (Mercado COLPallets).

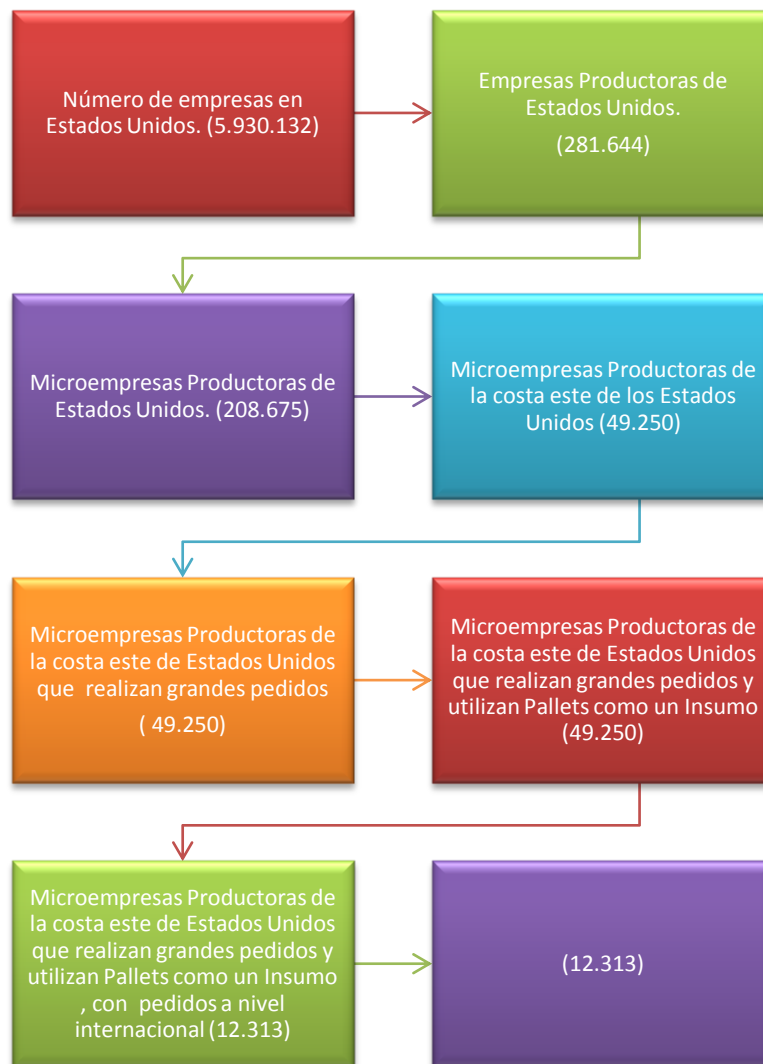


4.3 Segmento Objetivo

Una parte muy importante dentro del plan de emprendimiento es el objetivo de delimitar el mercado que atenderá la empresa formulada, de igual manera estimar las ventas para los primeros 3 años de actividad, periodo que es muy importante para la empresa, ya que de él dependerá la consolidación y la sostenibilidad de la misma en la realidad empresarial.

Para poder comenzar con un acercamiento y delimitación de los clientes a los cuales COLPallets busca atender, he realizado la siguiente segmentación:

Ilustración 3 (Segmentación de Clientes).



Para poder llegar a las 12.313 empresas del segmento objetivo de COLPallets inicié definiendo que el sector económico principal que atenderá COLPallets es la **Comercialización**, en el cuál se busca atender un **Mercado Industrial**. Mercado donde los clientes de esta empresa compran los Pallets para hacerlos parte de sus procesos de almacenaje, distribución, insumos, entre otros, dentro de sus empresas.

Posteriormente tomé el total de **empresas registradas** en Estados Unidos (5.930.132), dentro de este número de empresas busqué las que se dedicaran al proceso de **manufactura y/o producción** (281.264); continuando luego con las empresas manufactureras y que contaran con un número de empleados de 20 o menor (**Microempresas**) de las cuales existen (208.675).

Como parte de otra variable de segmentación y teniendo en cuenta que la representación de COLPallets estará ubicada en MIAMI, así como, que el mayor productor y exportador de madera hacia Estados Unidos es Canadá; por estos dos motivos veo una posibilidad en las empresas ubicadas en la **Costa Este** de los Estados Unidos y que estén en los siguientes estados: Florida, New York, South Carolina, North Carolina, Georgia, Virginia y Pennsylvania. (49.250) - Todas las cifras anteriormente citadas fueron encontradas gracias a la base de datos del U.S. Census Bureau, en su página de internet - .

De igual manera pero sin alterar el número de empresas tuve en cuenta la realización de **Grandes Pedidos** dentro de sus cadenas de suministros y además aquellas empresas que utilicen Pallets como un **Insumo** dentro de sus diferentes procesos. (49.250)

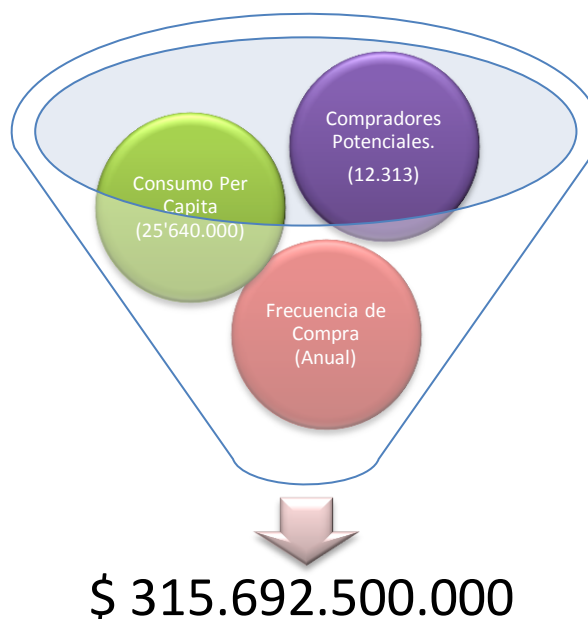
Para terminar con la segmentación de las empresas encontré las *Microempresas Productoras de la Costa Este de los Estados Unidos que realicen grandes pedidos, que utilicen Pallets como insumo y que parte de sus pedidos sea a nivel internacional.* (12.313). - El dato del porcentaje de empresas que realizan pedidos de Pallets a nivel internacional fue extraído de

la última encuesta realizada por (Modern Materials Handling Magazine) en 2010 - .

4.4 Tamaño del Mercado

Para la determinación del tamaño del mercado existen 3 variables muy importantes que son:

Ilustración 4 (Tamaño de Mercado).



Para obtener el cálculo del tamaño del mercado se deben conocer tres variables, que para el caso de COLPallets son:

- a. **Compradores Potenciales:** Según la Segmentación de Mercado y la situación de este, los compradores potenciales están determinados por 12.313 empresas.
- b. **Consumo per Cápita:** Dentro de los 10.000 Pallets promedio que consume anualmente cada empresa Norteamericana el 10% es comprado en el exterior (1.000), según la encuesta realizada por

(Modern Materials Handling Magazine) en 2010. Estos mil pallets a razón del precio que están dispuestos a pagar de 12,82 dólares promedio equivalente a \$25.640 pesos (según valor obtenido en la investigación de mercados) nos da un total de \$25.640.000 pesos anuales por empresa.

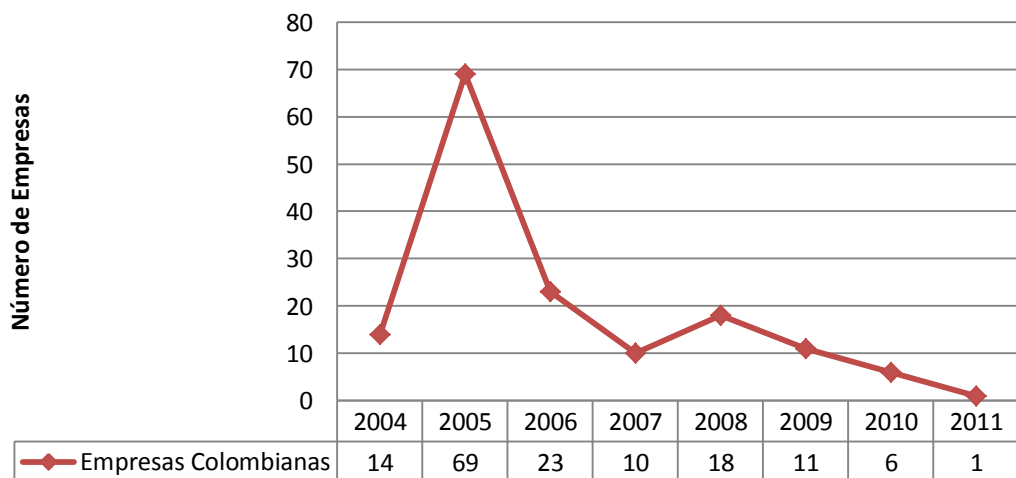
- c. **Frecuencia de Compra:** Tal y como es mencionado en el literal anterior el promedio de compra con el que se están realizando los cálculos es anual.

Luego de tener estos tres datos la multiplicación de los mismos arroja un resultado de un mercado anual de \$ 315.692.500.000 de pesos.

4.5 Tendencia del Mercado.

Analizando el comportamiento de las empresas a nivel nacional con respecto al momento en el que obtuvieron la certificación frente al ICA, es decir, pasaron a ser competitivas y reconocidas a nivel internacional gracias al sello del tratamiento fitosanitario, el proceso de proliferación de estas empresas es el siguiente:

Ilustración 5 (Empresas Colombianas Certificadas).



Fuente ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)

Como podemos ver en la anterior grafica la proliferación de empresas a nivel nacional ha caído de manera considerable desde el 2007, este fenómeno está justificado por la crisis económica mundial así como por el fenómeno sustentado por ANIF en el cual se demuestra que hasta el 2010 la recuperación de la industria manufacturera a la cual pertenecen los Pallets en Colombia, ha comenzado a recuperarse.

Por este motivo tanto el 2011 como el 2012 son años propicios para la creación, desarrollo y puesta en marcha de empresa dentro de este sector, - ya que se esperan crecimientos dentro del mismo - teniendo en cuenta la necesidad de factores diferenciadores de las ya existentes 152 empresas, y que en el caso de COLPallets tiene su apuesta en la plataforma tecnológica y las relaciones de largo plazo con sus clientes, como los principales factores diferenciadores.

5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Dentro del sector de los Pallets actualmente la competencia está teniéndose en cuenta no solo por el producto como tal, ya que como mencionaba anteriormente existen 152 empresas que pueden ofrecer productos muy similares y con estándares de nivel internacional, con respecto a regulaciones. Es por ello que la materia prima y los servicios adicionales intangibles brindados a los clientes se convierten en piezas fundamentales dentro de este sector.

Cualquier empresa que se desempeñe dentro de la venta e incluso el alquiler de Pallets debe tener siempre en cuenta que los clientes que maneja actualmente y que son parte de su portafolio de clientes no lo son solo por su producto, sino también por los servicios que les está ofreciendo, ya sea con respecto a cualquiera de las 4 P's (Producto, Precio, Promoción, Distribución).

Por todo lo anteriormente mencionado lo ideal para una empresa que se encuentre dentro de este sector es concentrarse en dos posibilidades:

- 1. Enfoque Totalitario:** En este enfoque lo que debería pretender cualquier empresa es la búsqueda de estrategias que le permitan cubrir y satisfacer mediante su propuesta de valor las necesidades de sus clientes dentro de las 4 P's en la misma proporción, relativamente hablando.
- 2. Enfoque Especializado:** La empresa en este enfoque se buscaría especializar en el desarrollo y búsqueda de estrategias que le permitan cubrir y satisfacer de manera total o significativa las necesidades de sus clientes dentro de una o dos de las P's del mercadeo. De manera tal que sea conocida dentro del mercado por su especialidad.

En la actualidad Colombiana es muy difícil por no mencionar imposible encontrar una empresa dentro de este sector que mediante el desarrollo del enfoque Totalitario haya tenido éxito, ya que desde el plano estratégico puede estar formulado de la manera correcta, pero a la hora de la evaluación práctica de estas estrategias el enfoque se pierde.

Por tal motivo el análisis de la competencia que realizaré a continuación tiene en cuenta 3 de las mejores empresas Colombianas que gracias a su enfoque Especializado se han permitido posicionar y ser reconocidas dentro del sector Colombiano.

5.1 Competidores Principales

Dentro de este sector e industria existen 152 empresas nacionales certificadas por el ICA para garantizar mediante el tratamiento fitosanitario las regulaciones necesarias dentro del comercio internacional para el movimiento de las estibas o Pallets.

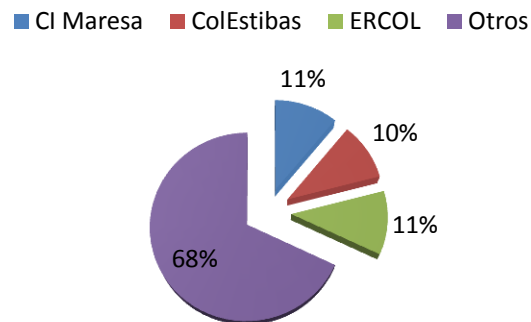
Dentro de estas 152 he identificado 3 de las mejores empresas posicionadas y reconocidas actualmente en el mercado, que son:

- a. **C.I Maresa Colombia:** Empresa destinada a la venta y alquiler de estibas de madera y Plástico, con dos sedes a nivel nacional una en Bogotá y otra en Funza, Cundinamarca. Actualmente cuenta con el 11% de participación de Mercado y sus fortalezas están orientadas el producto y promoción del mismo ofreciendo diferentes alternativas para el cliente con una gran escala de precios.
- b. **ColEstibas S.A:** Empresa dedicada al alquiler de estibas generando un compromiso con la cadena de abastecimiento de sus clientes y ofreciendo mejorías dentro de la rentabilidad y otros indicadores de sus clientes. Actualmente cuenta con el 10% de la participación en el mercado y sus fortalezas están orientadas hacia la publicidad y el reconocimiento gracias a las relaciones públicas.
- c. **ERCOL Ltda:** Es un operador a nivel nacional que tiene como propuesta el manejo de las estibas de manera retornable, ofreciendo entregas y recogidas en cualquier parte de la cadena de abastecimiento, siempre y cuando exista conexión entre todas las empresas. Cuenta actualmente con el 11% de participación en el mercado y sus fortalezas están

orientadas hacia la logística dentro de la distribución de su producto y la garantía del mismo.

- d. El resto de los competidores del mercado cuentan con el 68% de este mercado.

Ilustración 6 (Participación de Mercado).



Para desarrollar una comparación más cercana de estas tres empresas y teniendo en cuenta varios aspectos, he desarrollado la siguiente tabla:

Tabla 2 (Comparación con la Competencia).

	Año Constitución	Año Certificación ICA	Precio Pallet	Actividades Principales	Instalaciones	Tecnología	Servicios Diferenciales
C.I Maresa	1998	2005	\$40.600	Venta y Alquiler de Pallets	Dos sedes a nivel nacional	Innovación en maquinaria.	Enfoque Especializado en Producto y Promoción.
ERCOL	1999	2010	\$39.200	Alquiler y Venta de Pallets	Tres sedes y una en	Innovación en	Enfoque Especializado en Producto y

					proyecto a nivel nacional	gestión de distribución.	Distribución.
ColEstibas	2001	N/A	\$38.700	Alquiler de Pallets	Tres sedes a nivel nacional	Innovación en estructura de precio y costes.	Enfoque Especializado en Precio y Promoción

Luego de comparar las fortalezas y debilidades de COLPallets con las 3 empresas seleccionadas con relación a las cuatro P's del Marketing, los resultados fueron los siguientes:

- a. **Producto y/o servicio:** Dentro de esta P COLPallets tiene un 2% que puede aspirar arrebatarse a ColEstibas S.A. equivalente a \$631.385.000 pesos gracias a la nueva propuesta de COLPallets de vender un producto que se pueda garantizar hasta cierto punto al cliente, acción que no realiza ColEstibas.
- b. **Precio:** COLPallets puede pretender arrebatarse un 2% a ERCOL dentro de esta variable gracias a ofrecer descuentos por el volumen de compra de sus clientes, así como por brindar un mayor periodo de pago de la facturación para clientes distinguidos. Este 2% equivale a \$ 694.523.500 pesos.
- c. **Promoción:** Dentro de la propuesta inicial de COLPallets no contempla promociones, ya que el precio fijado es considerado como pertinente y además de ello busca brindar servicios adicionales que la competencia

no brinda en la actualidad. Es claro que no es un objetivo de COLPallets entrar a competir por precios.

- d. **Distribución:** Esta es la P en la cual COLPallets puede pretender arrebatar la mayor participación equivalente al 3% por un valor de \$1.010.260.000 pesos, gracias a la nueva propuesta de canal de distribución comprometiéndose con sus clientes desde el momento en que brinda la información en la plataforma, siguiendo con la gestión más adecuada de los demás transportistas que intervienen en el proceso de distribución.

El total al que puede aspirar arrebatar COLPallets a lo largo del tiempo y el desarrollo de sus propuestas es de \$ 2.336.168.500 pesos.

5.2 Análisis DOFA

Para poder determinar de manera más precisa cual sería la posición en la cual se encuentra COLPallets en el momento de su formulación e inicio gracias a las diferentes propuestas, estrategias y enfoques que se pretende implementar dentro de sus operación, así como evaluar cuáles son los puntos que se deben tener en cuenta como parte de futuras amenazas u oportunidades dentro de la industria y sector al cual pertenecerá COLPallets, desarrollaré a continuación un análisis DOFA de esta empresa, comenzando por enlistar de manera interna debilidades y fortalezas para continuar luego con el análisis externo de las oportunidades y amenazas.

Finalizaré este análisis ubicando cada una de las variables anteriormente mencionadas dentro del diagrama DOFA para con ello encontrar las oportunidades-fortalezas que le permitirán a esta empresa irse posicionando y obteniendo el reconocimiento esperado.

Debilidades:

- Capacidad Instalada pequeña por periodo de creación de empresa.
- Conocimiento empírico del sector de los Pallets.
- Capacidad financiera para comenzar el proyecto.

Fortalezas:

- Formación del emprendedor dentro del Comercio Internacional.
- Propuesta innovadora de servicio (Plataforma Tecnológica).
- Iniciativa y actitud emprendedora.
- Enfoque hacia el cliente como parte fundamental de la organización.

Oportunidades:

- Crecimiento de las importaciones y exportaciones dentro del entorno global.
- TLC con Estados Unidos de América.
- Manejo de nuevas materias primas solicitadas por el mercado.
- Ofrecimiento de un producto fundamental dentro de la operación de cualquier empresa.

Amenazas:

- Gran cantidad de empresas productoras de Pallets
- Cambio dentro de las regulaciones internacionales del comercio.
- Coordinación y garantías de los demás actores dentro de las operaciones de COLPallets (Navieras, Transportistas, Técnicos, entre otros).

VER ANEXO 1

5.3 Mezcla de mercado

a. Producto.

Para COLPallets el producto principal que ofrecerá y producirá será el Pallet (Estiba) de madera que puede ser construido en diferentes medidas y tipos de materias primas, pero que tiene como principal función el almacenamiento, distribución o movilidad de mercancía tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

El servicio que ofrece COLPallets es la adecuada gestión y control de las 3 principales variables dentro de la Logística que afectan los Pallets y que son: Rápida respuesta, Estándares y Regulaciones. Este servicio lo proporcionará mediante la creación, desarrollo y ofrecimiento de una plataforma tecnológica que busca simplemente gestionar de una manera adecuada y con una mayor precisión la información necesaria a la hora de llevar a cabo todo el proceso de producción, comercialización y distribución de un Pallet desde el momento en que es enviada una orden de compra hasta el momento de la entrega del producto como tal.

b. Precio.

1. ¿Que se desea con respecto al precio?

Calidad y marca. La marca hace la diferencia y generalmente se asocia con calidad de producto ya sea en durabilidad o funcionalidad.

Lo que busca COLPallets a la hora de su inicio es encontrar el segmento de mercado propicio para esta y con ello darle a sus clientes el producto que necesitan ofreciéndoles características como calidad y de ser posible garantía (duración); al punto que COLPallets con el pasar de los días y una buena gestión de sus operaciones y servicios ofrecidos pueda posicionar y consolidar su marca.

2. Conocer perfectamente el mercado al que va dirigido el producto. Al segmentar y conocer los clientes y consumidores, sus preferencias sus necesidades y sus deseos.

Como parte de otra de las herramientas manejadas dentro de esta investigación tenemos un enfoque claro hacia cuales serán nuestros clientes delimitándolos como Microempresas Norte-Americanas productoras, ubicadas en la costa este de los Estados Unidos, que realicen grandes cantidades de pedidos de Pallets de los cuales tengan un porcentaje de pedidos extranjeros.

Estos clientes manejan los Pallets dentro de sus operaciones tanto nacionales como a nivel internacional y buscan que este producto no les genere ningún inconveniente dentro de sus procesos.

3. Conocer el costo de producción del producto o el costo de prestación de los servicios. Esta práctica es quizá la más común en el mercado de los negocios, por su sencillez. Consiste en calcular los costos totales del producto, añadirles un margen de ganancia y obtener el precio de venta. Cabe aclarar que en la empresa nueva, el costo total del producto es difícil de calcular ya que los presupuestos de costos y gastos fijos no se basa en estados financieros anteriores, sino en apreciaciones del emprendedor, por lo que se recomienda emplear el margen de contribución para sensibilizar el precio con respecto al punto de equilibrio (unidades vendidas requeridas para lograr la absorción de los costos totales de la empresa.)

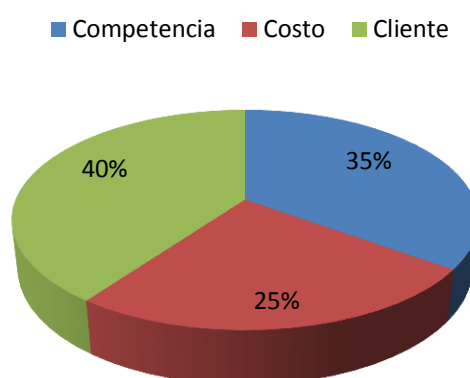
Tal y como es sugerido dentro de este numeral, es necesario encontrar el margen de contribución con el cual los costos totales iniciales de operación se encuentren cubiertos y con ello poder determinar el precio de venta de mi producto.

Partiendo de unos costos mensuales iniciales de operación básicos y fijados según la primera investigación realizada dentro de este plan de emprendimiento que equivalen a \$ 4'500.000 de pesos llegando al total anual de 54'.000.000 de pesos tomando como punto de referencia el coste inicial previsto del producto de \$ 18.645 y con un margen de contribución inicial esperado del 15%; es necesario vender alrededor de 1610 Pallets o estibas mensuales a un precio de \$ 21.441,75 para obtener \$ 4'502.767,5 y cubrir los costes fijos mensuales. Dando un total de aproximadamente 53 estibas diarias.

Calculo del Precio de Venta.

Partiendo de las 3 principales variables expuesta dentro de la herramienta fijación de precios suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá, como lo son: 1. Precio de venta de la Competencia. 2. Precio según su Costo. 3. Precio según percepción del Cliente. Y luego de la investigación dentro del sector, así como, las diferentes afirmaciones pretendidas dentro de este plan de emprendimiento; la importancia que ha recibido cada variable es la siguiente:

Ilustración 7 (Variables Fijación de Precio).



1. **Precio de venta de la Competencia:** El precio establecido para la cifra de la competencia, fue extraído de un promedio obtenido de 43 precios diferentes brindados en cotizaciones de empresas a nivel Nacional. Teniendo con ello un precio promedio de \$ 34.162 pesos con una importancia de esta variable del 35%.

2. **Precio según su costo:** Luego de la elaboración de la estructura de costes para la producción de una estiba de madera estándar en Pino Pátula y con la certificación ICA de tratamiento térmico equivalente aproximadamente al 5 % del valor de la materia prima del producto, he llegado a un coste total de \$18.645. Con un margen de contribución del 15% esperado, el precio de venta que obtenemos es de \$ 21.441,75 y con una importancia de esta variable de 25%.

3. **Precio según percepción del cliente:** Teniendo en cuenta que el mercado para los Pallets que COLPallets comercializará está enfocado a los Estados Unidos, donde existe competencia tanto a nivel nacional como a nivel internacional y buscando obtener el 25% de pedidos internacionales que realizan las Microempresas parte del segmento de clientes; el precio será convertido en pesos colombianos tomando como \$2.000 pesos la tasa para un dólar. El precio luego de análisis de las ofertas de las empresas tanto locales como internacionales es de \$ 25.640 pesos, obtenido de un promedio en el cual las empresas Norteamericanas están dispuesta a pagar alrededor de 12,82 dólares por el Pallets que ofrecerá COLPallets. El peso para esta variable es del 40%.

Continuando con el proceso para encontrar el precio sugerido luego de la investigación de mercados y la fijación de las variables anteriormente mencionadas he elaborado la siguiente tabla:

Tabla 3 (Cálculos del Precio).

Variable	Valor en Pesos	Porcentaje	Precio Final
Precio por Competencia	\$ 34.162	35%	\$ 11.956,7
Precio por Costo	\$ 21.441,75	25%	\$ 5.360,4375
Precio por Cliente	\$ 25.640	40%	\$ 10.256
Total Precio		100%	\$ 27.573,1375

El precio sugerido luego de ingresar los datos en la herramienta y calculando es igual a \$ 27.573,1375, finalizando con el ajuste del precio llegamos a \$ 27.500.

c. Distribución.

Adicionalmente a la Plataforma tecnológica propuesta por COLPallets para generar un contacto directo y a largo plazo con sus clientes, esta empresa está dispuesta a contratar personas encargadas de ofrecer el producto a los diferentes clientes potenciales, que se consideren pertinentes y parte del segmento de mercado.

Por tal motivo es necesario asignarle un valor a la comisión que recibirán las personas encargadas de comercializar y cerrar negocios que involucren la venta de Pallets (Estibas), tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Partiendo de la base del precio establecido dentro de la herramienta de fijación de precio igual a \$27.500 pesos y de igual manera teniendo en cuenta el coste de producción igual a \$ 18.645 pesos y con un margen de contribución del 15%, podemos realizar las siguientes inferencias:

1. La ganancia determinada por el precio de venta menos el coste de venta es igual a \$ 8.855 pesos.
2. La ganancia luego de cubrir los costes fijos y variables de COLPallets por cada unidad es de \$ 6058,25 pesos.
3. Debemos tener en cuenta si el porcentaje de la comisión se asignará a partir del precio de venta, la ganancia inicial o la ganancia luego de cubrir costes fijos y costes variables (Ganancia Final).

A continuación realizaré una comparación de porcentajes de comisión que se pueden ofrecer a partir de las diferentes opciones citadas anteriormente:

Tabla 4 (Porcentajes de Comisión).

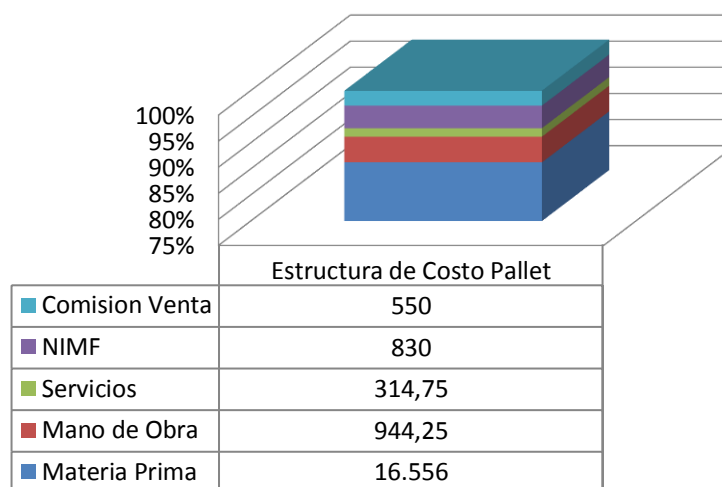
	Valor en pesos	Porcentaje de Comisión	Valor de Comisión	Rango de Venta
Comisión por Precio de venta	\$ 27.500	1%	275	Menos de 1000 unidades.
Comisión por Precio de venta	\$ 27.500	2%	550	1000 unidades o más.
Comisión por Ganancia Final	\$ 6058,25	5%	302,9125	Menos de 1000 unidades
Comisión por Ganancia Final	\$ 6058,25	10%	605,825	1000 unidades o más.

Para este caso he decidido fijar el valor de la comisión a partir del precio de venta y teniendo en cuenta dos niveles de ventas. El primero es la venta de menos de 1000 unidades en una sola transacción asignándole una comisión del 1% por cada unidad vendida, equivalente a \$ 275 pesos; el segundo nivel comprendido desde las 1000 unidades en adelante asignándole el 2% por cada unidad vendida equivalente a \$ 550 pesos.

Los vendedores deben tener claro que para comenzar a desarrollar una relación estable con los clientes es primero necesario conocer sus capacidades económicas y financieras, por tal motivo para las primeras transacciones se manejará el total de la facturación de contado al entregar el producto. Más adelante y para clientes ya establecidos y confiables estaremos dispuestos a brindar 50% al finalizar el producto y el 50% restante a 30 días.

La estructura de coste del producto estaría de la siguiente manera:

Ilustración 8 (Costos Pallet).



Para determinar el costo total de la producción de cada Pallet he tomado el coste de comisión más alto como una medida preventiva, lo cual me permite establecer un costo total de producción igual a \$ 19.195 pesos.

d. Publicidad.

Dentro de la propuesta para el lanzamiento y puesta en marcha de COLPallets una de las variables fundamentales es la propuesta publicitaria por medio de la cual la empresa se dará a conocer a sus clientes; mientras la empresa logra posicionar la marca y obtiene un reconocimiento dentro de la industria.

Es por ello que a continuación se expondrá cuáles serán los medios publicitarios iniciales que COLPallets utilizará para darse a conocer y poder despertar interés en futuros clientes de su segmento de mercado.

Dentro de los medios publicitarios encontramos 3 grupos principales, que son:

1. **Medios Masivos:** Como su nombre lo indica buscan captar un gran número de personas en determinado momento.

2. **Medios Auxiliares o Complementarios:** Medios que buscan captar un número menor de personas en determinado momento.

3. **Medios Alternativos:** Son las nuevas propuestas publicitarias que pueden tener una alta cuota de innovación o continuidad de los medios ya existentes.

Para el caso de COLPallets los Medios que utilizará serán los siguientes:

Ilustración 9 (Medios Publicitarios).



Para poder determinar el valor de la inversión en medios publicitarios anuales he desarrollado los siguientes cálculos:

Tabla 5 (Total Inversión en Publicidad).

	Valor en Pesos	Periodicidad	Presupuesto Anual
Revistas Especializadas	\$ 850.000	Trimestral	\$ 3.400.00
Plataforma	\$ 3.000.000	Anuales	\$ 3.000.000

Tecnológica			
Página Web	\$ 2.000.000	Anuales	\$ 2.000.000
Publicidad Directa	\$ 400.000	Semestral	\$ 800.000
Ferias y eventos Promocionales	\$ 3.500.000	Anual	\$ 3.500.000
Total		Anual	\$ 12.700.000

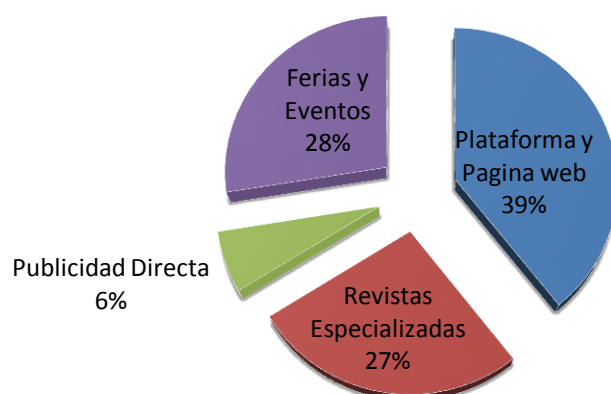
Como parte de la propuesta principal de COLPallets de integrar a proveedores, clientes, y demás empresas que intervienen dentro de la cadena de suplidos de esta empresa, vemos la plataforma tecnológica como la principal herramienta de gestión y publicidad de la empresa de la mano de la página web. Por ello vemos el mayor valor asignado a estas dos actividades relacionadas directamente y por valor de \$ 5.000.000 pesos, la cual representa el 39,37% del total invertido en medios publicitarios.

De igual manera el segundo rubro importante es el destinado a ferias y eventos publicitarios que equivale a hacer presencia en un evento al año especializado de Logística, Almacenamiento y Distribución. Estos \$ 3.500.000 pesos son equivalentes al 27,56% del total destinado a medios publicitarios.

Con respecto a pautar en revistas especializadas en los Estados Unidos que es el lugar donde están ubicados los clientes potenciales tiene un valor de alrededor de 425 dólares en cada publicación, equivalente a \$850.000 pesos. Con este valor COLPallets pretende hacer presencia en 4 publicaciones al año por un coste total de \$ 3.400.000 pesos. En revistas como Logistics Management, Global Logistics and Supply chain Strategies, Inbound Logistics, entre otras.

Para terminar con todos los conceptos de inversión en medios publicitarios, las principales personas dentro de COLPallets considerarán de vital importancia el manejo e intercambio constante de tarjetas de presentación, destinando para ello un valor de \$ 800.000 pesos anuales.

Ilustración 10 (Presupuesto Medios Publicitarios).



El total de presupuesto destinado para los medios publicitarios dentro de COLPallets para el primer año y con posibilidades de cambios a futuro tanto por rubros, así como cambios en los medios utilizados, es igual a \$ 12.700.000 pesos.

5.4 Proyección de Ventas.

Antes de entrar a la explicación y proyección de las ventas debemos tener en cuenta dos cosas fundamentales con respecto al método de pago de los clientes:

Condiciones Comerciales: Luego de la creación de relaciones cercanas y de largo plazo con nuestros clientes las condiciones comerciales que se ofrecerán serán diferentes a las iniciales (Contado). Por tal motivo para aquellos que sean clientes conocidos y estables COLPallets les ofrecerá el pago del 50% del valor facturado a 30 días, luego de terminado el producto.

Gastos por transacciones bancarias: Algunas de las transacciones realizadas con nuestros clientes implicarán la intervención de bancos tanto nacionales como internacionales. Por tal motivo se pretende destinar un valor de \$ 20.000

pesos mensuales como concepto de 4 x mil de algunas transacciones y la cuota de manejo de una cuenta de ahorros.

Proyección de Ventas Primer Año.

El precio de venta obtenido de la herramienta de fijación de precio es igual a \$27.500 pesos luego del ajuste.

Las unidades a vender y siendo conservador para el primer año mientras comienza la actividad a desarrollarse de la manera más efectiva son de 24.600. Obtenidas de calcular vender al 2% del segmento de mercado (246 empresas) y venderles el 10% de los Pallets comprados internacionalmente al año (100).

Al multiplicar el precio de cada Pallet por las unidades esperadas a vender obtenemos un ingreso anual de \$ 676.500.000 pesos.

Proyección de Ventas Años 2 y 3.

Buscando proyectar las ventas del primer año hacia los años dos y tres se tienen en cuenta las siguientes variables y sus proyecciones:

Tabla 6 (Proyección de Crecimiento).

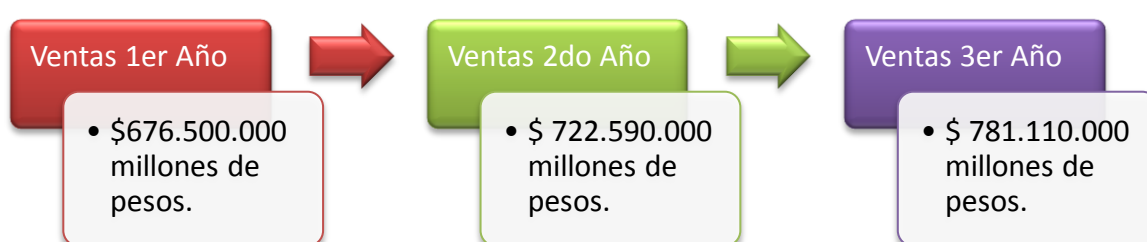
	Segundo Año	Tercer Año
Crecimiento de la Industria	0,4%	1,7%
Incremento en cubrimiento de Mercado	4,1%	3,4%
Incremento en capacidad Instalada	2,2%	2,8%

Según un estudio realizado y publicado por ANIF y el Centro de Estudios Económicos en la revista “Riesgo Industrial”, de la mano de otra publicación

“Mercados Industriales” he encontrado estas cifras para el sector de la madera en Colombia.

Luego de las proyecciones realizadas dentro de esta herramienta obtenemos las siguientes cifras, para los primeros tres años:

Ilustración 11 (Proyección de Ventas).



6 ASPECTOS DE OPERACIÓN.

6.1 Ficha Técnica del Producto.

Dentro de la estructura que desarrolla el producto Pallet gracias de los diferentes estándares establecidos para cada país podemos encontrar diferentes medidas, materias primas, número de piezas, entre otras. Por ello en el caso de COLPallets la ficha técnica expuesta a continuación busca determinar a grandes rasgos las principales características que debe satisfacer un Pallet sin importar la naturaleza del cliente ni el uso que reciba cada uno de ellos.

Debemos tener en cuenta que dentro del proceso productivo, el tiempo utilizado unitario puede verse como relativamente largo por el tiempo que toma cada Pallet dentro de la cámara de tratamiento térmico; pero si se tiene en

cuenta en una gran producción este tiempo será utilizado para un gran número de Pallets durante el mismo lapso de tiempo. Por ello se tiene en cuenta todos los tiempos compartidos y se dividen por 200 unidades de capacidad del horno para Pallets.

La ficha técnica para los Pallets o estibas ofrecidos por COLPallets es la siguiente:

Ilustración 12 (Ficha Técnica Pallet).

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO:	Pallet (Estiba)	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	4,54	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO		
<p>Producto elaborado de madera (Pino Pátula, Eucalipto o Ciprés) generalmente con 4 tablas en la parte superior e inferior y tres bases o tacos, construido con pistola neumática y clavos espiralados. Producto que luego de construido, es tratado con una temperatura constante de 56 grados centígrados durante 30 minutos, para garantizar el tratamiento fitosanitario adecuado. Las medidas de este dependen de las necesidades del cliente y el uso que tenga destinado el mismo.</p>		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Operarios Encargados de la cadena productiva del Pallet.	Experiencia en el manejo de máquinas semiautomáticas y apiladoras de pallets, así como el manejo de pistola neumática de clavos.	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCION	4,54	/MINUTOS

SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Instalaciones de C.I Maresa
---	------------------------------------

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	cantidad /tiempo
Ventiladores o turbinas secadoras de Madera	0,3/minutos
Pulidora de Madera	0,4/minutos
Maquina semiautomática y apiladora de Pallets	2,1/minutos
Cámara de tratamiento térmico	0,525/minutos
Computador de Cámara Térmica	0,64/minutos
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	3,44 MINUTOS

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
Madera	
Clavos Espiralados	
Sello ICA	

INFORMACION COMPLEMENTARIA
Luego de realizado todo el proceso de producción se dará fin al producto llevándolo a la zona de aislamiento en la cual se procederá a sellar cada uno de los pallets con el sello del tratamiento fitosanitario brindado por el ICA.

De la anterior ficha técnica debemos tener en cuenta que dado que el proceso de la Cámara térmica, así como de su computador (Graficas) es un proceso simultaneo, para el cálculo de los tiempos totales se toma el mayor que en este caso es el computador luego de la obtención de resultados gráficos.

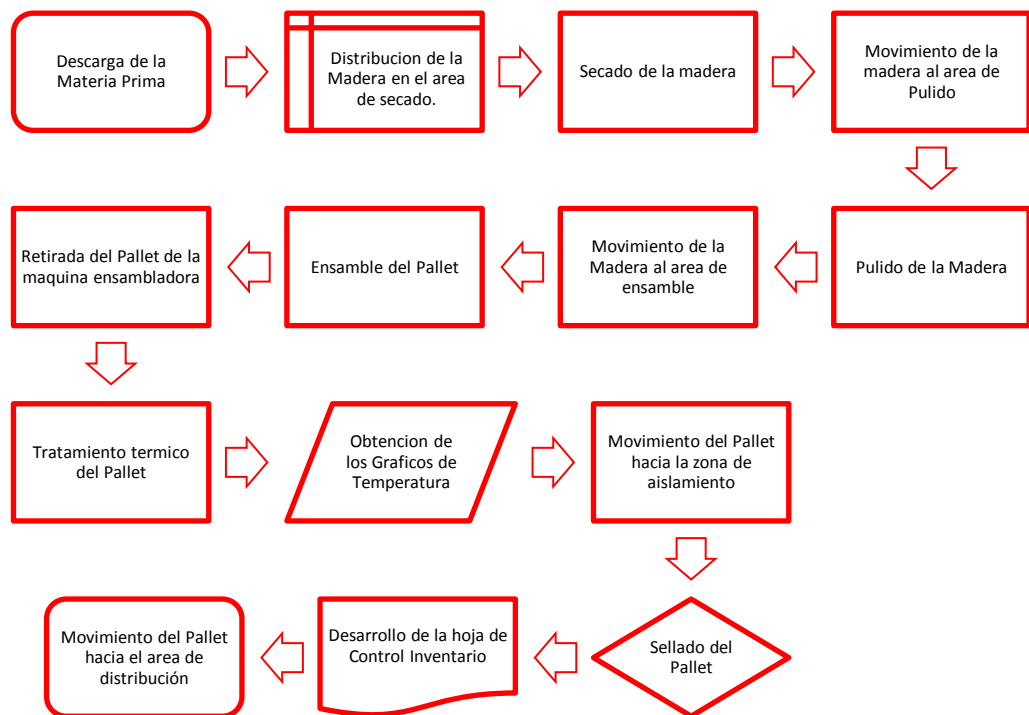
6.2 Diagrama de Proceso del Producto.

El proceso productivo del Pallet consta de 14 pasos en los cuales la intervención del personal, así como de la maquinaria con la cual contará COLPallets ya sean alquiladas o propias, pueden desarrollarse en mismos

lapsos de tiempo y mismas actividades. El total del proceso de producción para una unidad es igual a 4,54 minutos; teniendo en cuenta que se plantean dos actividades que no son desarrolladas por la mayoría de empresas Colombianas productoras de Pallets y que son el secado de la Materia prima que se desarrollará en un área especial de las instalaciones de producción, de igual manera la zona dedicada a pulir todas las partes de madera brindadas por los proveedores para la elaboración del Pallet.

El diagrama del proceso de producción de COLPallets es el siguiente:

Ilustración 13 (Diagrama de Proceso).



6.3 Ubicación.

Para determinar la ubicación de las instalaciones de las oficinas y planta productiva de COLPallets he tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Ubicación en ciudad Principal.
- Posición estratégica de distribución dentro de la ciudad y el país.
- Accesibilidad para proveedores nacionales.
- Estrato (Gastos mensuales del inmueble).
- Necesidad de inmueble para la adecuación del mismo o que cuente con (Cámara de Tratamiento Térmico).
- Inmueble con disposición de producción y de oficinas.
- Capacidad Económica inicial de COLPallets

Gracias a los criterios anteriormente mencionados se ha generado el siguiente perfil de búsqueda para el inmueble de COLPallets:

Las instalaciones de COLPallets deberán estar ubicadas en principio dentro de la ciudad de Bogotá y en alguna de sus zonas industriales de estratos 2 o 3, con el propósito de tener cercanía con alguno de los corredores viales más importantes de Colombia que permitan movilizar el producto fácilmente a través del país; de igual manera para poder brindarle un fácil acceso a los diferentes proveedores de esta empresa. Es conveniente el alquiler de un inmueble adecuado a las necesidades de COLPallets dado a la gran cantidad de dinero que se debería invertir inicialmente para la adquisición del inmueble y la maquinaria.

Por medio de este perfil he encontrado una de las dos instalaciones de la empresa C. I. Maresa - actualmente fabricante de Pallets - que está dispuesta a arrendar las horas nocturnas de sus instalaciones, se encuentra ubicada en la localidad de Puente Aranda, Bogotá y cuenta con las siguientes características:

Bodega con 2 pisos la cual tiene en el primer piso sus instalaciones de producción y un pequeño almacén. En el segundo piso se encuentran una oficina con baño y un auditorio.

Ubicada en Puente Aranda, Bogotá en la Calle 17ª Número 65B – 77, estrato 3 y con 300 m2, todo lo anteriormente mencionado están dispuestos a arrendarlo por un valor de \$ 3.230.000; dando facilidades para la ubicación y disposición de una parte importante del auditorio para la ubicación de la oficina de COLPallets.

Con respecto al consumo de servicios (Operativos y Administrativos) dentro de este inmueble se manejan los siguientes conceptos y valores dada la condición de arrendamiento nocturno; equivalente al valor actual que se maneja en estas instalaciones; gracias a la información brindada por Jairo Rincón (Persona contacto de esta Planta):

Energía: \$ 380.000 pesos mensuales.

Gas: \$130.000 pesos mensuales.

Agua: \$ 400.000 pesos mensuales.

6.4 Distribución de Planta.

Teniendo en cuenta que COLPallets arriende el inmueble anteriormente mencionado para sus operaciones tanto administrativas como operativas, la distribución para esta empresa tomaría los pisos Primero (Para Producción) y Segundo (Para Administración).

Ilustración 14 (Primer Piso).

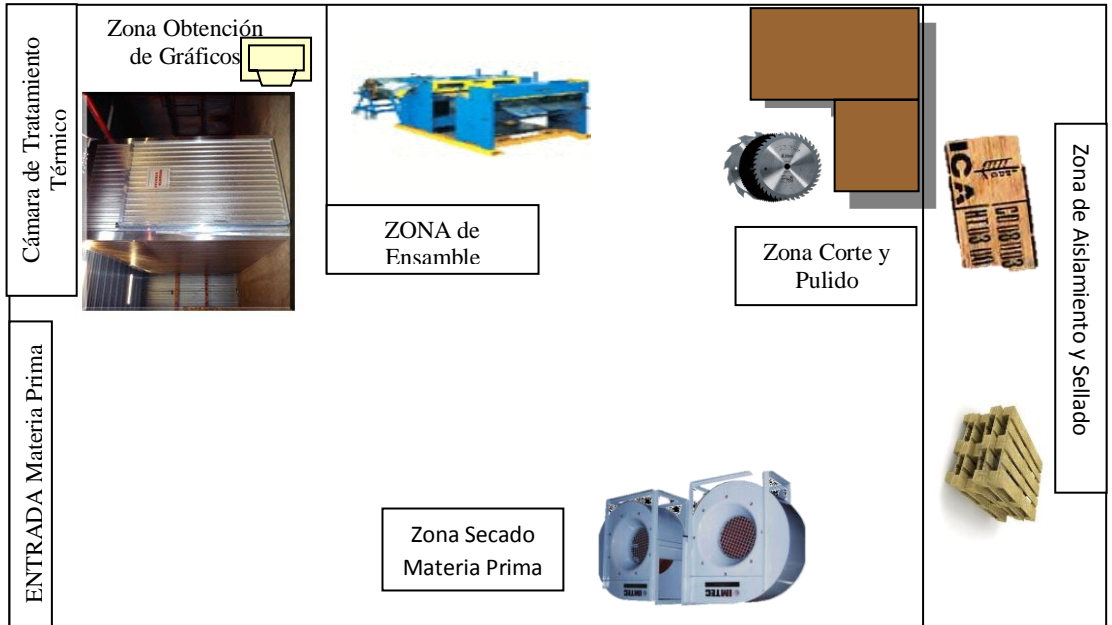
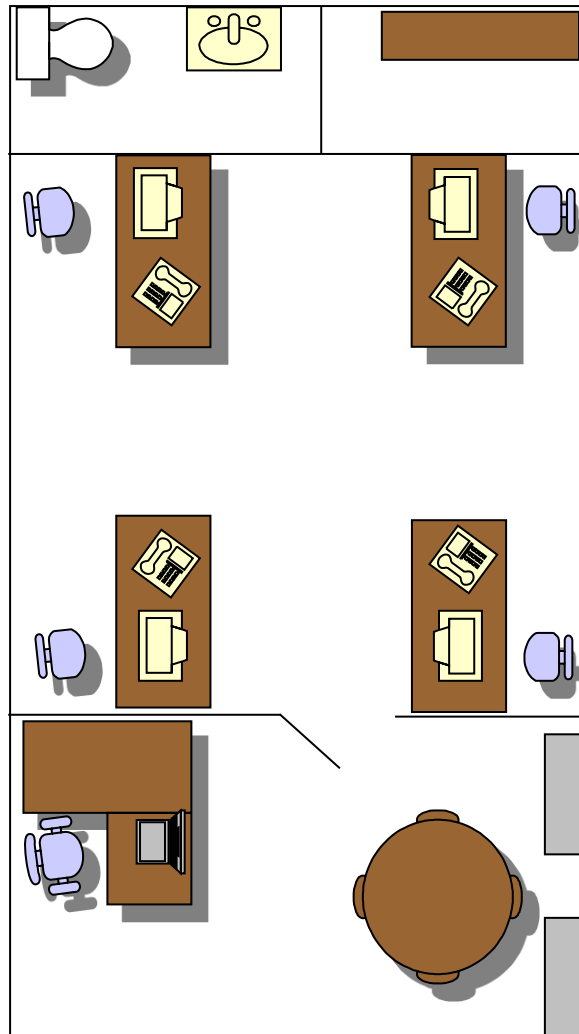


Ilustración 15 (Segundo Piso Administración).



6.5 Inversión Requerida en Activos Fijos.

Dentro del plan de emprendimiento de COLPallets la inversión en Activos Fijos es considerablemente baja dado al alquiler tanto de maquinaria como de las instalaciones de una empresa productora de Pallets, inicialmente.

Esta inversión está enfocada hacia componentes Tecnológicos básicos dentro de la parte administrativa que permitirán adecuadamente poder satisfacer las necesidades de los clientes y atender las dos principales propuestas de COLPallets como lo son:

- Plataforma Tecnológica.
- Creación y sostenibilidad de relaciones a largo plazo con los clientes.

La totalidad de activos Fijos que debe obtener COLPallets para realizar sus operaciones inicialmente, son los siguientes:

Tabla 7(Activos Fijos Totales).

DESCRIPCION	CLASIFICAR COMO (SELECCIONE)	INVERSIÓN		
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadores Oficina Administrativa	COMPUTADORES	5	1.200.000	\$ 6.000.000
Escritorios Oficina Administrativa	MUEBLES Y ENSERES	5	280.000	\$ 1.400.000
Software Office 2010	COMPUTADORES	1 (2)	1.100.000	\$ 1.100.000
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS		12		\$ 8.500.000

Como se puede observar en el anterior cuadro solo se cubren activos desde la parte Administrativa, pero debemos tener en cuenta que en el mediano plazo COLPallets demandará necesidad de activos fijos tanto desde la parte

Operativa como desde la parte Administrativa. Por ello explicaré las principales características y funciones de los activos dentro de cada parte de la organización, que se espera COLPallets obtendrá en el Mediano Plazo:

- **Activos Operativos:** Todos aquellos activos que serán utilizados con el único propósito de la producción del Pallet como tal, que son:
 - *Ventilador de Secado (Ventilador Axial):* La principal función de este activo está delimitada por la actividad extra que ofrece COLPallets de brindarle un secado rápido a la madera de sus proveedores, pese a que este es un requisito impuesto a los mismos. Tiene un costo de \$1.200.000 y fue cotizado en Siemens S.A. sede de Bogotá.
 - *Pulidora y cortadora de Madera (Mesa):* Como otra de las actividades extra propuestas por COLPallets están pulir y cortar la materia prima que se encuentre en mal estado. Teniendo en cuenta que toda la materia prima pasará este proceso de evaluación. Este activo busca mejorar los imperfectos de la madera brindada por el proveedor. Tiene un costo de \$1.950.000 y sus partes fueron cotizadas por separado para la construcción de la misma.
 - *Maquina Ensambladora y Apiladora de Pallets:* Una de las grandes inversiones en el mediano plazo de COLPallets es la maquina GSX 2011 producida por Bronco Pallets Systems México, con la particular característica de elaborar un Pallet en 1 minuto bajo la supervisión de un operario. Tiene un costo de \$48.000.000 pesos y fue cotizada en la página web de Bronco Pallets Systems México.

- *Cámara de Tratamiento Térmico:* Como una herramienta fundamental dentro de la actividad de COLPallets y más aun teniendo en cuenta que el mercado objetivo se encuentra en USA, encontramos la cámara de tratamiento térmico que sería desarrollada por EQUINTEC Ltda. En la ciudad de Bogotá, y la cual tiene un costo de \$180'000.000 incluyendo la instalación, computador de Gráficas, el software del mismo y las especificaciones para poder adecuarla a las instalaciones sugeridas para COLPallets.
- *Bodega de Producción:* Tomando participación tanto de la parte productiva como de la parte administrativa la he ubicado en esta división, ya que la posibilidad de adquisición de la misma le permitirá a COLPallets realizar adecuaciones con el fin de garantizar el control y la buena gestión de todas sus operaciones. Tiene un costo de \$850.000.000 pesos y se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Fontibón.
- **Activos Administrativos:** Todos aquellos activos que serán utilizados con el único propósito de brindar un soporte administrativo al proceso de la producción del Pallet y los servicios relacionados posteriormente con este producto, que son:
 - *Escritorios Oficina Administrativa:* Lugar de trabajo para cada uno de los encargados de las 4 áreas de COLPallets, así como también de la gerencia, tal y como fue expuesto en la distribución de la planta. Tienen un costo de \$280.000 pesos cada uno y fueron cotizados en la página web de Office Depot Colombia.

- *Computadores Oficina Administrativa:* Una de las principales herramientas para el desarrollo de las actividades y funciones de las 5 personas de la parte administrativa de COLPallets. Herramienta de vital importancia para el contacto directo de los mismos con la plataforma tecnológica, así como las demás herramientas virtuales de trabajo. Tienen un costo de 1'200.000 pesos y fueron cotizados en la página web de DELL.
- *Software Windows y Office 2010:* Software básico para el desempeño de los 5 computadores de la parte administrativa de COLPallets. Tiene un costo de \$600.000 pesos para Windows y de \$500.000 pesos para Office, cotizados en la página web de Office Depot Colombia.

Dado al bajo nivel de recursos necesarios inicialmente - relativamente hablando - que necesita COLPallets se buscará obtener un préstamo por \$ 35.000.000 pesos, el único socio aportará \$ 13.500.000 de los cuales \$ 8.500.000 serán los activos fijos y finalmente se espera obtener \$ 2.500.000 de fundaciones y entidades que apoyen el emprendimiento, buscando cubrir parte de la inversión en Activos Intangibles. Para un total de \$ 51.000.000 millones de pesos de inversión inicial.

Uno de los puntos más importantes dentro de la inversión en activos fijos que deberá tener en cuenta COLPallets en el mediano plazo es que las inversiones que se realizarán en ellos son con el objetivo de tener una capacidad instalada reconocida en el sector y por los clientes y en el caso de llegarse a presentar la oportunidad sacarle el máximo provecho a la misma mediante el subarriendo de las instalaciones durante las horas que COLPallets tenga como inoficiosas dentro de su proceso productivo. Como el caso que se está presentado para el inicio de sus actividades con la empresa C.I. Maresa.

En el caso de la adquisición del préstamo COLPallets lo realizará mediante entidades financieras que cubran actividades de emprendimiento, teniendo el respaldo necesario para la deuda y cotizando la deuda en el banco BBVA con una tasa del 26.10% anual, a 60 meses y sin periodo de gracia.

6.6 Inversión Requerida en Activos Intangibles.

Como parte de los diferentes conceptos que se deben tomar en cuenta dentro de la formación de una empresa y dentro del plan de empresa de la misma, existen ciertos conceptos que deben ser mencionados y valorados ya que pueden pasar desapercibidos dentro de la elaboración y construcción de presupuestos, pero son de vital importancia.

En el caso de COLPallets estos conceptos son:

Ilustración 16 (Activos Intangibles Totales).



- **Constitución de la Sociedad:** Como fue mencionado anteriormente en el caso de COLPallets como una sociedad S.A.S. existen tres conceptos para determinar el valor de este

concepto que al determinarlo con un capital suscrito de \$ 60.000.000 pesos obtendríamos, \$ 451.700 pesos.

- **Patentes o Marcas:** El valor para el registro de la marca COLPallets S.A.S. ante la Superintendencia de Industria y Comercio tiene un costo de \$728.000 pesos.

- **Adecuación de la Planta:** Pese a tratar de reducir los coste a futuro sobre adecuación de planta y demás conceptos dentro de la propuesta de alquiler o arriendo de una bodega, existe algunas modificaciones que se deben realizar para un mejor funcionamiento de esta planta productiva, y las cuales beneficiarán la actividad de las dos empresas. Este concepto tiene un valor de \$ 2.000.000 pesos.

- **Investigación:** Para poder llegar a obtener el conocimiento sobre este sector y las empresas que lo componen, así como, clientes, proveedores, regulaciones y demás variables la investigación ha desempeñado un papel importante y para ello se han dedicado unos recursos por valor de \$ 1.000.000 pesos.

- **Certificación ante ICA:** Como un proceso importante dentro de la actividad de COLPallets encontramos la certificación ante el ICA, ya que pese a realizar la producción dentro de las instalaciones de una empresa certificada es necesario que cada empresa obtenga su sello de certificación NIMF-15. Esta certificación tiene un valor de \$ 909.600 pesos.

El total de Activos Intangibles para COLPallets es de \$ 5.099.300 pesos.

6.7 Plan de Compras e Inventarios.

Dentro de la actividad productiva de COLPallets encontramos dos materias primas principales que son:

- **Madera:** Principal componente del Pallet (Estiba) que dependiendo de la necesidad del cliente puede ser manejada en (Pino Pátula, Eucalipto, Cipres). Esta materia es vendida en metros con su mínima unidad de compra igual un ábaco de 5 metros y con un valor de \$ 15.330 pesos (\$ 3.066 pesos por metro). Existe un coste adicional por cortar la madera equivalente a \$ 306 pesos.

Para la adquisición de esta madera existen dos proveedores potenciales que brindan un costo de la madera igual al mencionado anteriormente, teniendo en cuenta que la facturación se realizaría como madera Bloqueada para evitar el cobro del IVA. Los proveedores son: Global de Inversiones S.C.A. (Janette Henao) y Maderas Puerto Colombia; los dos con sede en la ciudad de Bogotá.

Para este tipo de compra y teniendo en cuenta la relación constante en el aprovisionamiento de materia prima las condiciones comerciales son a 30 días, luego de la creación de una relación estable y confiable con el proveedor.

Ilustración 17 (Proveedores Madera).





- **Clavos Espiralados (Helicoidal):** Esta materia prima es la encargada que dentro del proceso de ensamble realizado por la pistola neumática o la maquina CSX 2011, los travesaños de madera queden unidos mediante la postura de estos clavos de 1 pulgada. La unidad de medida para la adquisición de los mismos es de Caja por 10.000 unidades y tiene un costo de \$127.750.

Los proveedores potenciales para esta materia prima son: Ferretería Angel & Cia. y Ferreccentros.

Para este tipo de compra y teniendo en cuenta el valor de la misma las condiciones comerciales son de contado.

Ilustración 18 (Clavo Espiralado).



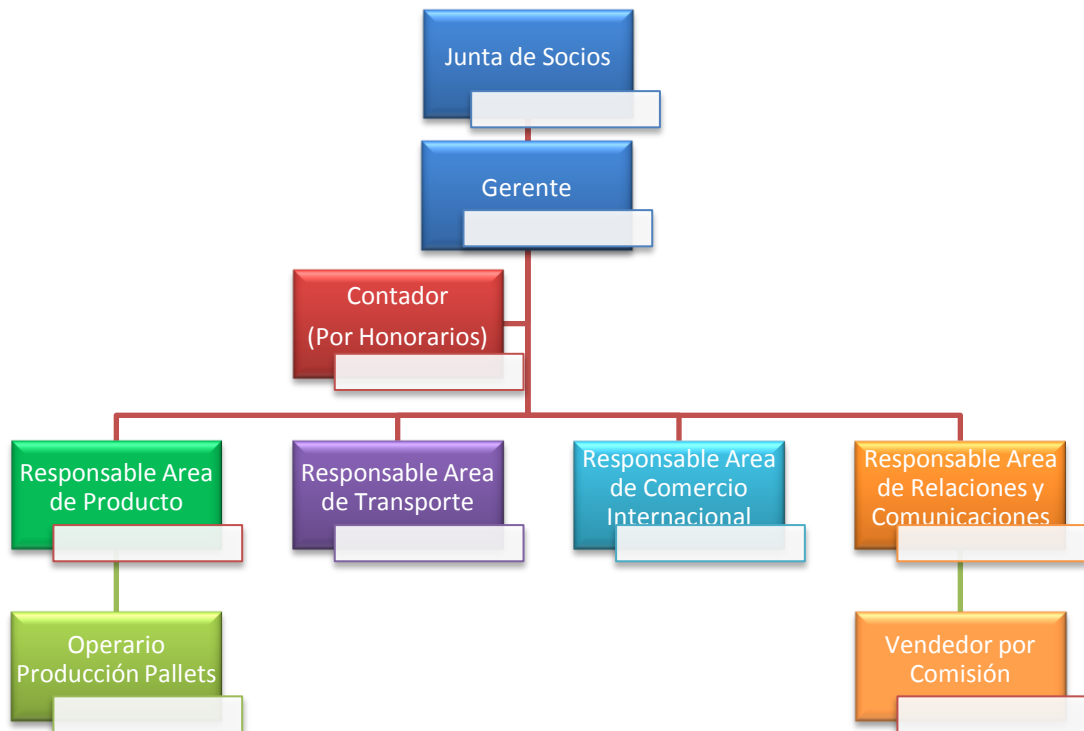
6.8 Requerimientos de Personal.

Gracias a los diferentes componentes tecnológicos e innovadores que pretende implementar COLPallets a nivel administrativo, puede verse que el trabajo del personal y la mano de obra se vean aligerados de cierta manera.

Teniendo en cuenta la anterior afirmación pero de la mano de la premisa que muchas empresas tienen en cuenta y que COLPallets también tendrá, dentro de cualquier organización el capital humano debe ser tenido en cuenta como el más importante.

Por tal motivo y de la mano de la plataforma tecnológica se ha planteado el siguiente organigrama dentro de esta empresa:

Ilustración 19 (Organigrama COLPallets).



Gracias al anterior organigrama de COLPallets podemos determinar los siguientes cargos, perfiles y funciones, de mayor a menor jerarquía:

- Cargo: Gerencia. (Dirección)

Funciones: Acompañar y asesorar a todas las áreas de la empresa con el propósito de garantizar un desarrollo exitoso de las actividades dentro de la misma. Teniendo en cuenta aspectos operativos, administrativos, financieros y comerciales.

De igual manera es la persona encargada de mantener la imagen de la empresa frente a clientes y proveedores, mediante el diseño de diferentes estrategias que le permitan a la empresa obtener los resultados globales esperados.

Perfil: Persona con experiencia en la dirección de empresas industriales, carismática y con don de líder, preferiblemente experiencia mínima de 3 años en la industria manufacturera.

- Cargo: Contador por Honorarios. (Finanzas y Contabilidad)

Funciones: Llevar la contabilidad de la empresa presentando ante la junta resultados periódicos de 3 meses donde todos los movimientos estén registrados y soportados por los respectivos comprobantes. De igual manera debe manejar un programa de contabilidad que le permita aparte de llevar la contabilidad de la empresa, desarrollar presupuestos anuales de ingresos y egresos que permitan optimizar los recursos financieros de la empresa. Llevar a cabo diferentes procesos de declaraciones ante las entidades gubernamentales correspondientes.

Perfil: Persona titulada y con tarjeta profesional contable que tenga experiencia en la contabilidad de empresas manufactureras y que realice su trabajo externamente a la organización, pero que esté relacionado constantemente con la misma.

- Cargo: Responsable de Área de Producto. (Producto).

Funciones: Seleccionar, controlar y garantizar proveedores que brinden la materia prima y/o el producto más aptos para nuestro tipo de clientes. Encargado del control interno de la producción garantizando la calidad que COLPallets brinda a sus clientes. Supervisor de los operarios de producción dentro de la empresa.

Perfil: Persona con experiencia dentro de la industria manufacturera y el sector de la madera, con el propósito de garantizar el mejor control dentro de la elección de proveedores de materia prima. Amplio conocimiento de los diferentes proveedores actuales del sector de la madera y con gran capacidad de negociación con los mismos.

- Cargo: Operario de producción de Pallets. (Producto).

Funciones: Supervisar, controlar y desarrollar todos aquellos pasos dentro del proceso productivo del Pallet que necesiten de su intervención tanto para manipulación, como para supervisión.

Perfil: Persona con experiencia en el manejo de máquinas semiautomáticas y apiladoras de pallets, así como de la manejo de pistola neumática de clavos.

- Cargo: Responsable de Área de Transporte. (Transporte)

Funciones: Coordinar y gestionar todas las actividades que involucren transporte, para el movimiento del producto según los acuerdos con los clientes. Gestión de los proveedores de transporte de la empresa tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Perfil: Persona con conocimiento y experiencia dentro del sector transportador a nivel nacional e internacional, con alta capacidad de negociación y actitud para el para el trabajo bajo presión. Bilingüe.

- Cargo: Responsable Área de Comercio Internacional. (Comercio Internacional)

Funciones: Coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la exportación y comercialización del producto fuera del territorio nacional, en temas relacionados con regulaciones, documentación, tiempos de entrega, entre otros.

Perfil: Persona con experiencia aduanera (Bróker) y manejo de programa MUISCA de la DIAN, para todos los tramites de exportación y de ser necesario de importación del producto; así como conocimiento de las regulaciones Estadounidenses. Bilingüe.

- Cargo: Responsable Área de Relaciones y Comunicaciones. (Relaciones y Comunicaciones)

Funciones: Establecer, mantener, mejorar la comunicación y la relación con los clientes tanto en la plataforma como fuera de ella, brindando un soporte y acompañamiento constantes. Control, supervisión y contacto directo con los vendedores por comisión con todo lo relacionado a la actividad comercial.

Perfil: Persona con carisma y fluidez verbal con experiencia en Customer service, altos conocimientos en herramientas informáticas (para la asesoría de nuestros clientes acerca de la

plataforma tecnológica). Conocimientos básicos de Comercio Internacional. Bilingüe.

- Cargo: Vendedor por Comisión. (Relaciones y Comunicaciones)

Funciones: Comercializar, promocionar y dar a conocer el producto a los diferentes clientes potenciales tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Perfil: Persona con experiencia en ventas, así como con excelente capacidad verbal, presentación personal impecable y un amplio conocimiento del comportamiento de los clientes dentro de la industria de la madera y los Pallets.

La estructura de remuneración para cada uno de los cargos del organigrama exceptuando el vendedor por comisión es la siguiente:

Cargo	Sueldo Básico Acordado	Prestacional	Auxilio de Transporte	Total	Tipo de contrato	Carga prestacional					
Operario de Producción Pallets (Estibas)	\$ 595.000	NO	\$ 60.000	\$ 655.000	Prestación de Servicios						
Operario de Producción Pallets (Estibas)	\$ 595.000	NO	\$ 60.000	\$ 655.000	Prestación de Servicios						

Tabla 8 (Costo Fijo Mensual Empleados de Producción).

Tabla 9 (Gasto Fijo Mensual Empleados de Administración).

Cargo	Sueldo Básico Acordado	Prestacional	Auxilio de Transporte	Total	Tipo de contrato	Carga prestacional						
						8,5%	12%	1%				
Gerente	\$ 1.338.750	SI	\$ 36.000	\$ 1.950.413	Fijo						X	X
Encargado Área de Producto	\$ 743.750	SI	\$ 36.000	\$ 1.099.563	Indefinido						X	X
Encargado Área de Transporte	\$ 743.750	SI	\$ 36.000	\$ 1.099.563	Indefinido						X	X
Encargado Área de Comercio Internacional	\$ 743.750	SI	\$ 36.000	\$ 1.099.563	Indefinido						X	X
Encargado Área de Relaciones y Comunicaciones	\$ 743.750	SI	\$ 36.000	\$ 1.099.563	Indefinido						X	X

El total de (Gastos + Costos) destinado a Nóminas Mensuales es de \$ 7.658.655 pesos.

Incrementos anuales de \$50.000 pesos.

6.9 Costos Y Gastos Fijos

Cualquier empresa que desea realizar actividades ya sean productivas, comercializadoras y/o de servicios generan unos costos de producción y unos gastos de administración que deben ser contemplados durante todos los meses y que pese a producir y vender, o no realizarlo, estos gastos se harán presentes al final de mes.

Para el caso de COLPallets la estructura de Costos Fijos es la siguiente:

Tabla 10 (Costos Mensuales COLPallets).

TIPO DE COSTO	MONTO MENSUAL
Acueducto	\$ 400.000
Dotación	\$ 90.000
Energía	\$ 150.000
Fletes y/o Transporte Operativo	\$ 300.000
Insumos	\$ 500.000
Dotación Personal Operación	\$ 80.000
Honorarios Producción	\$ 1.190.000
Mantenimiento Equipos	\$ 160.000
Nomina Producción Auxilio de Transporte	\$ 120.000
Gas	\$ 130.000
Alquiler Maquinaria	\$ 2.200.000
Total Costos Fijos COLPallets	\$ 5.320.000

El total de costos fijos mensuales para COLPallets es de \$ 5.320.000 pesos. Incrementos anuales de \$ 160.000 para el total de Costos Fijos.

No podemos olvidar que dentro de las actividades que cualquier empresa realiza también existen unos gastos a los cuales debe incurrir que están más relacionados con la parte administrativa. Es decir todos aquellos gastos que se

encargan de que la actividad transcurra de la manera correcta y que el funcionamiento de la empresa siga su curso a lo largo de los días.

Para COLPallets estos Gastos Fijos son los siguientes:

Tabla 11 (Gastos Mensuales COLPallets).

TIPO DE GASTO	MONTO MENSUAL
Arriendo y Luz	\$ 3.430.000
Asesoría Contable	\$ 80.000
Bonificaciones a Administración	\$ 75.000
Bonificaciones a Producción	\$ 50.000
Cafetería y Aseo	\$ 70.000
Caja Menor	\$ 150.000
Combustibles	\$ 30.000
Comisiones Ventas	\$ 110.000
Correspondencia	\$ 40.000
Dotación Personal Administración	\$ 70.000
Gastos Bancarios	\$ 20.000
Gastos Representación	\$ 80.000
Gastos Varios	\$ 30.000
Libros y Publicaciones	\$ 12.000
Monitoreo Alarmas	\$ 100.000
Auxilio de Transporte Administración	\$ 180.000
Notariales	\$ 15.000
Papelería y Útiles de Oficina	\$ 40.000
Revisoría Fiscal	\$ 30.000
Servicio de Parqueadero	\$ 15.000
Transporte Administración	\$ 20.000
Total Gastos Fijos COLPallets	\$ 4.647.000

El total de gastos fijos mensuales para COLPallets es de \$ 4.647.000 pesos. Incrementos anuales de \$ 300.000 pesos para el total de Gastos Fijos.

Luego de la obtención de estas dos cifras importantes para los cálculos económicos y financieros de COLPallets, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 12 (Total Costos y Gastos COLPallets Mensuales).

	Valor en Pesos
Costos Fijos Mensuales COLPallets	\$ 3.120.000
Gastos Fijos Mensuales COLPallets	\$ 4.647.000
Total Mensual de (Costos + Gastos) fijos de COLPallets sin Nómina.	\$ 7.767.000

6.10 Costo Variable Unitario.

Tal y como fue expuesto en el numeral 6.6 Plan de Compras e Inventarios las dos materias primas fundamentales del producto que fabricará COLPallets son la madera y los clavos.

Dentro de la utilización de cada uno de ellos para la realización de un Pallet encontramos las siguientes cantidades:

- **Madera:** La utilización de la madera dentro de cada pallet depende de las medidas suministradas por los clientes. De igual manera se calculó la compra de 5 metros de pino pátula vendida como bloque pero cortada tanto ancho como alto según lo necesitado. El coste para cada pieza de 5 metros de largo con un máximo de 15 centímetros de alto y 15 centímetros de ancho es de \$ 15.330 pesos. Pieza de la cual se pide al proveedor sean cortadas y extraídas el total de piezas para un estiba con sus medidas correspondientes de altura y anchura.

- **Clavos:** El promedio de clavos con el cual cuenta cada estiba depende de la cantidad de repisas que lleve la misma. Realizando un promedio de una estiba estándar de 4 repisas tanto en la parte inferior como en la superior encontramos que la cantidad de clavos utilizada será de 72 cada uno a valor de \$ 12,775 pesos para un total aproximado por Pallet de \$ 920 pesos.

De igual manera existen 4 actividades principales que intervienen dentro del proceso de producción de un Pallet y que generan costos sobre el mismo. Estas actividades son las siguientes:

- **Secado, corte y pulido de la Madera:** Como parte vital de la nueva propuesta de COLPallets encontramos estas 3 actividades que permiten brindar una garantía a los clientes en cuanto a producto. Debemos tener en cuenta que en esta actividad intervienen tanto mano de obra como el consumo de servicios por la utilización de maquinaria como Ventiladores, Cortadora y/o pulidora. El coste asignado al producto para estas 3 actividades es de \$ 392 pesos.
- **Ensamble:** La segunda actividad relacionada con el proceso productivo del Pallet es el ensamble realizado por la pistola neumática y el operario. Cabe resaltar que la máquina que se desea adquirir en el medio plazo para este plan de empresa garantiza el ensamble de un Pallet por minuto aumentando la capacidad productiva de COLPallets considerablemente. El costo asignado al producto para esta actividad es de \$ 542 pesos.
- **Tratamiento Térmico:** Actividad fundamental dentro de la propuesta de COLPallets para sus clientes potenciales, ya que gracias a ella se puede generar un producto que cumple con las regulaciones del Comercio Internacional y con ello puede ser

transportado dentro de la mayoría de países a nivel internacional. El costo asignado al producto para esta actividad es de \$ 830 pesos, equivalente al 5 % del valor de la materia prima.

- **Aislamiento y Sellado:** Con el propósito de garantizar la no contaminación luego del tratamiento de la madera el ICA establece que debe existir un lugar donde la madera procesada se encuentre alejada de la que todavía no ha sido tratada. De igual manera al encontrarse en aislamiento es el mejor momento para realizar el sellado de los pallets con el símbolo asignado por el ICA, para la certificación NIMF 15. El costo asignado al producto para esta actividad es de \$ 325 pesos.

Para terminar con la estructura de costo variable unitario del producto terminado es necesario agregar el valor que fue asignado para la comisión por venta, que pese a no formar parte de la actividad de producción es un costo que debe repercutir en el precio final del Pallet.

Tal y como fue expuesto en numerales anteriores la comisión por venta asignada a cualquier producto terminado para motivos de costos es equivalente a \$ 550 pesos.

Tabla 13 (Coste Variable Unitario Pallet).

NOMBRE DEL PRODUCTO		Pallet			
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 27.500,00			
UNIDAD DE COSTEO		200			
Margen de Contribución		30,20%			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL	CONDICIONES COMERCIALES
	A		S		S

Madera	Metro	3.066,0 0	5	\$ 15.330	30 DÍAS
Clavos	Caja de 10.000	12,775	72	\$ 920,00	CONTADO
Corte Madera		306	1	\$ 306	30 DÍAS
TOTAL COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				\$ 16.556,00	
OTROS COSTOS Y GASTOS VARIABLES:	MANO DE OBRA PROCESO 1			\$ 392	
	MANO DE OBRA PROCESO 2			\$ 542	
	MANO DE OBRA PROCESO 3			\$ 830	
	MANO DE OBRA PROCESO 4			\$ 325	
GASTOS POR VENTAS COMISIONES (% de P.V.)			2,00%	\$ 550,00	\$ 8.475,00
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 19.195,00	

Con todos los costos anteriormente mencionados en la estructura de costo variable unitario el costo total del producto terminado y comercializado es aproximadamente de \$ 19.195 pesos.

6.11 Desarrollo del plan de empresa.

Uno de los puntos de análisis más importantes que debemos tener dentro de todo plan de empresa se encuentra representado en el análisis de la distribución de las ventas objetivo, – resultado de la investigación de mercados – de la mano de un análisis en profundidad de la capacidad instalada versus la capacidad requerida en operación, ventas e inversión fija.

Para poder desarrollar los análisis anteriormente propuestos debemos partir del número de unidades a vender, para luego evaluar el comportamiento de las ventas mes a mes durante los tres primeros años, y con esto poder determinar si mi capacidad instalada con respecto a operación, ventas e inversiones fija es superior o inferior a la necesaria.

Tomando como punto de partida Enero del año 2012 y teniendo en cuenta que COLPallets está entrando en el mercado y se está dando a conocer, el comportamiento mes a mes para la venta de esos 24.600 pallets en el primer año, se ha determinado de la siguiente manera:

Primero asignar un porcentaje de venta mensual del total de las 24.600 unidades a vender en el primer año, teniendo en cuenta la estacionalidad y los cambios dentro del comportamiento de las ventas durante el año.

Tabla 14 (Porcentaje de Venta mensual Primer Año).

Periodo	Porcentaje de Venta mensual
enero	3,00%
febrero	5,00%
marzo	4,00%
abril	5,00%
mayo	7,00%
junio	12,00%
julio	13,00%
agosto	8,00%
septiembre	9,00%
octubre	8,00%
noviembre	12,00%
diciembre	14,00%

Luego graficar la distribución y el número de unidad mes a mes de Pallets a vender durante el primer año.

Ilustración 20 (Unidades a Vender Primer Año).

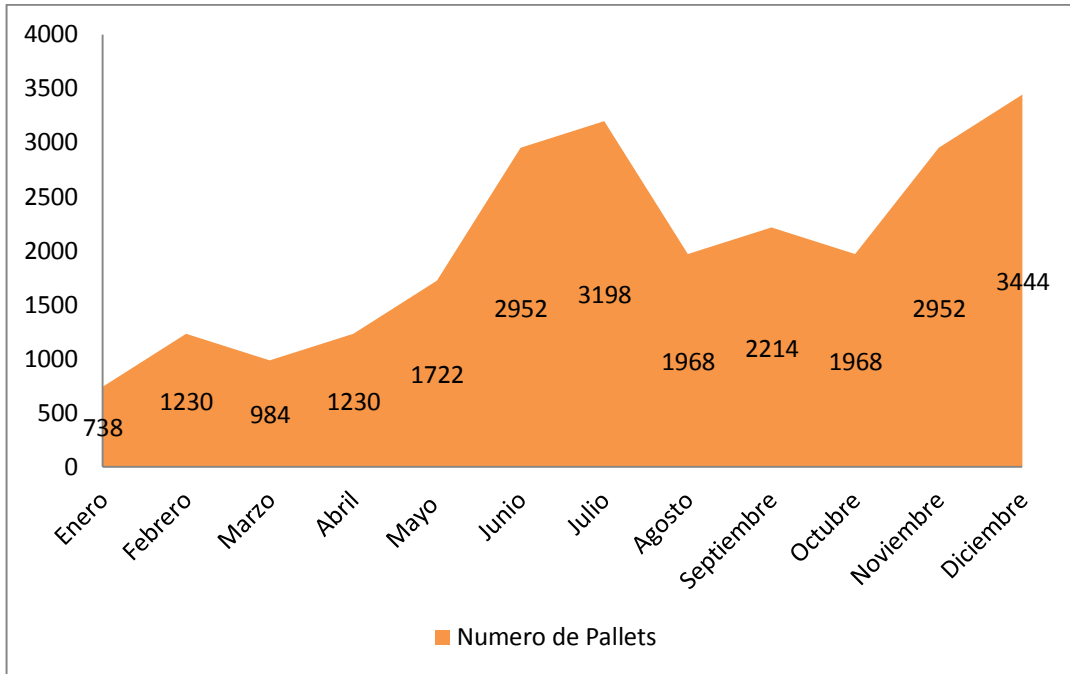


Ilustración 21 (Unidades a Vender Segundo Año).

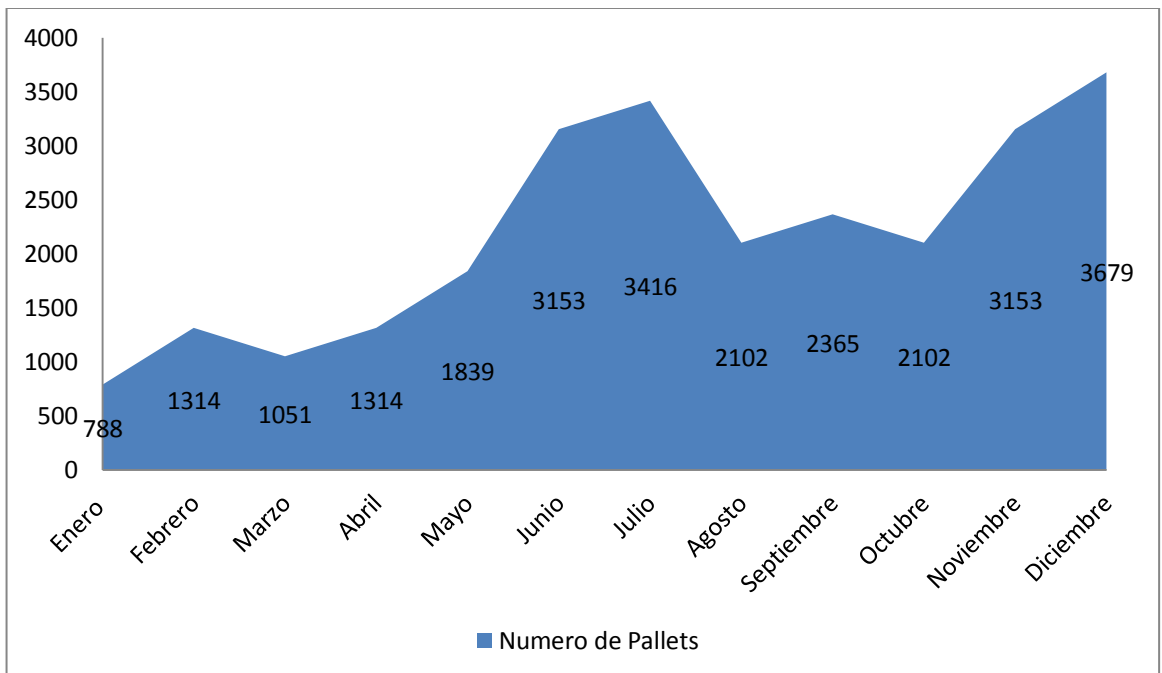
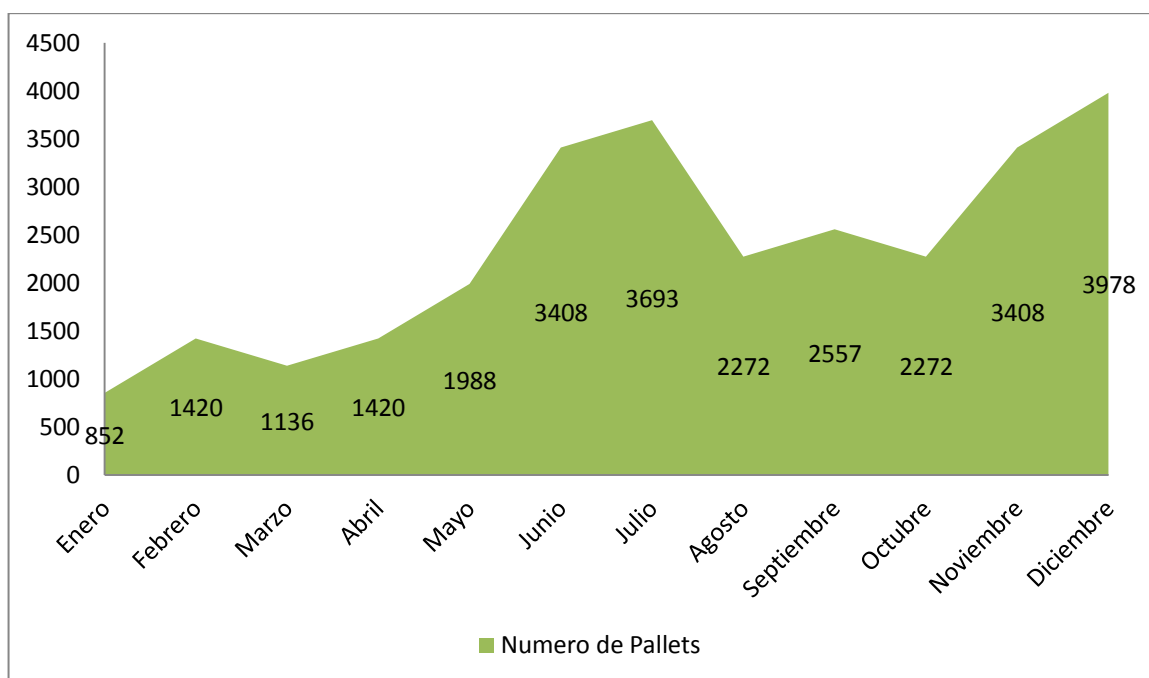


Ilustración 22 (Unidades a Vender Tercer Año).



Luego de conocer el comportamiento de las ventas durante el periodo propuesto (3 Años), debemos resumir los tiempos para producir y vender un Pallet, presentar cuáles serán nuestros recursos en operaciones, ventas y activos. Finalizaremos el análisis de este numeral mediante la exposición grafica de la capacidad instalada versus la requerida en operación, ventas e inversión fija.

Tabla 15 (Resumen de tiempos para producir y vender un Pallet).

Producto	TIEMPOS DE PRODUCCION / SERVICIO POR PRODUCTO / SERVICIO		TIEMPOS DE VENTA POR PRODUCTO / SERVICIO
	HORAS / HOMBRE (MINUTOS)	HORAS / MAQUINA (MINUTOS)	HORAS / HOMBRE (MINUTOS)
Pallet	4,54	3,440	1,10

Presentación de recursos.

- **Recursos Operacionales:** Para poder llevar a cabo la actividad de COLPallets desde el área de producción y teniendo en cuenta los perfiles anteriormente mencionados y el presupuesto de nómina, los operarios serán 2 personas que trabajaran 8 horas diarias de lunes a viernes; gracias al contrato de Prestación de Servicios.
Se contempla dentro de este plan de empresa que durante los 3 primeros años el número de operarios no deba verse modificado.
- **Recursos Ventas:** La función comercial que se desarrollara dentro de COLPallets puede verse abarcada por un vendedor bajo las condiciones expuestas anteriormente (Comisión por ventas). Dado este caso se manejara exclusividad con el mismo durante los 3 primeros años si los resultados esperados son alcanzados por el mismo. Recordemos que es de vital importancia no solo el mercadeo mediante vendedores sino el voz a voz que se dará dentro del sector gracias a nuestras nuevas propuestas y garantías.
- **Recursos de Inversión Fija:** Para poder ilustrar de una mejor manera los recursos de inversión fija y como estos serán adquiridos presento la siguiente tabla:

Tabla 16 (Inversión Fija).

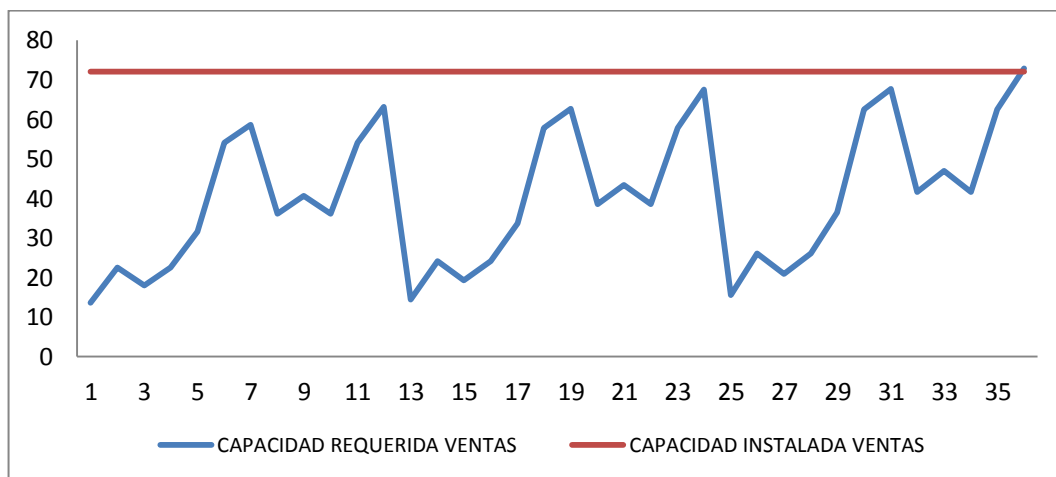
DESCRIPCION	FUENTE DE LOS RECURSOS	INVERSIÓN		
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadores Oficina Administrativa	PROPIOS	5	1.200.000	\$ 6.000.000

Escritorios Oficina Administrativa	PROPIOS	5	280.000	\$ 1.400.000
Software Office 2010	PROPIOS	1	1.100.000	\$ 1.100.000
Software Windows 2010	PROPIOS	1		
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS		12		\$8.500.000

Como podemos observar en la anterior tabla del total de las inversiones fijas, el empresario del plan de empresa aporta en inversiones fijas \$ 8.500.000 pesos de recursos Propios.

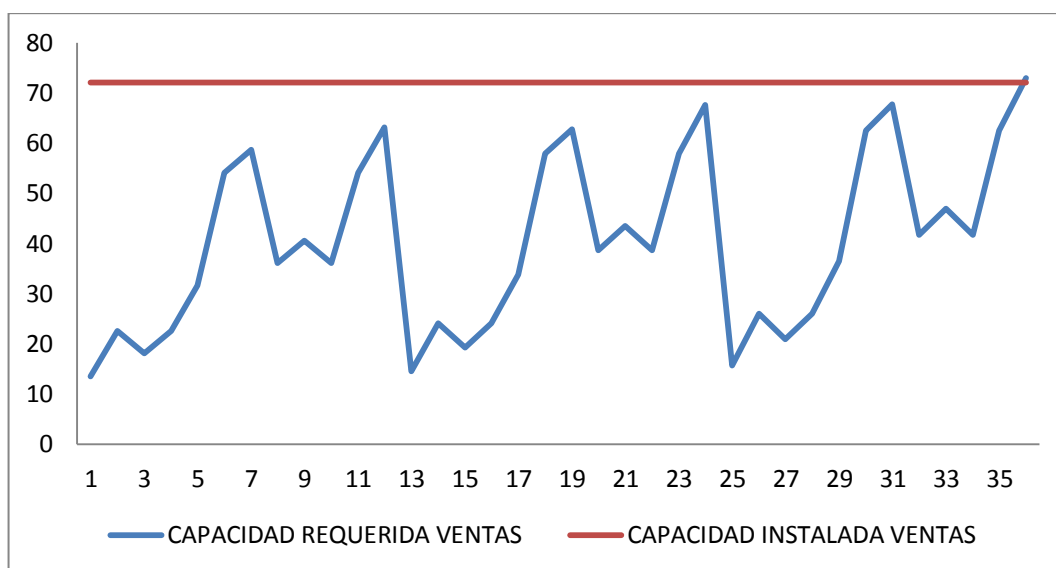
Para terminar con el desarrollo del plan de empresa veremos las tres graficas de Capacidad Instalada Versus Capacidad Requerida.

Ilustración 23 (Capacidad Instalada Versus Capacidad Requerida (Operación)).



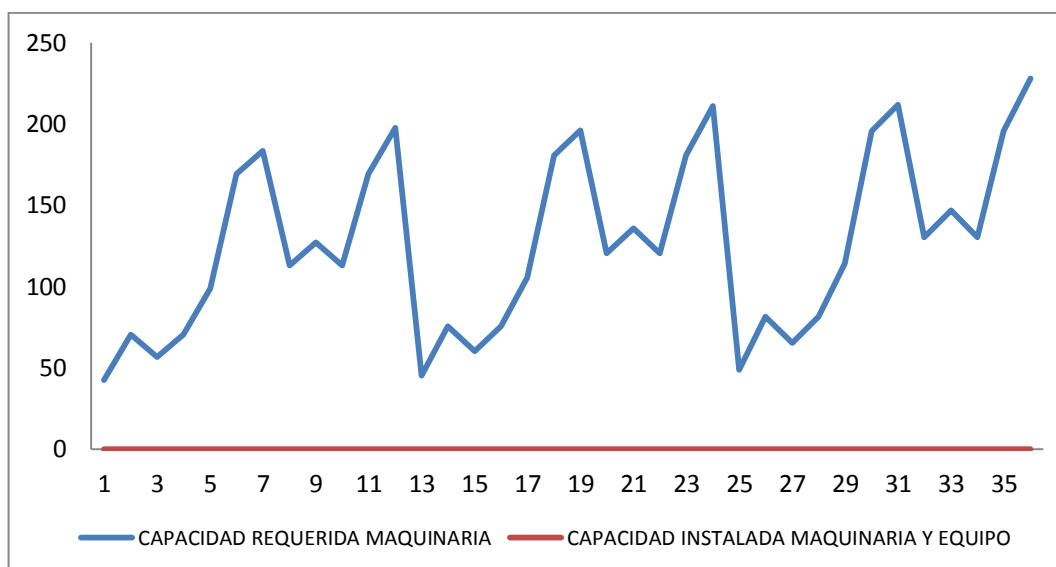
Vemos como para los dos operarios propuestos la capacidad instalada es mayor que la requerida. De realizar esta gráfica con un solo operario existirían algunos meses durante los 3 años en los cuales la capacidad requerida será mayor a la capacidad instalada, por tal motivo los dos operarios cubren la capacidad requerida.

Ilustración 24 (Capacidad Instalada Versus Requerida (Ventas)).



En este grafico podemos observar como mediante un solo vendedor tal y como ha sido planteado solo hasta el mes 36 podríamos ver que la capacidad instalada es igual o un poco menor a la capacidad requerida. Por tal motivo se propone mediante la figura de comisión por ventas sin ningún salario base darle la exclusividad como vendedor de COLPallets, y con ello cubrir la capacidad requerida durante los 3 primeros años.

Ilustración 25 (Capacidad Instalada Versus Capacidad Requerida (Inversiones Fijas)).



Dado a que el inicio de la actividad de COLPallets tanto la maquinaria como las instalaciones será alquiladas y dentro de los primeros tres años se espera que siga siendo así, en la anterior gráfica encontramos solo la capacidad requerida de producción. Dentro del mediano plazo se espera que la inversión en activos fijos sea considerable con lo que para la actualidad la inversión en ellos generaría que la diferencia entre la capacidad instalada y la requerida fuera enorme.

Por tal motivo de nuevo cabe la pena resaltar que una de las principales opciones con las cuales puede contar esta empresa está en alquilar o arrendar instalaciones de otras empresas que desarrollen la misma actividad que COLPallets, pero esta actividad la desarrollen durante las horas normales de trabajo, con lo cual COLPallets podrá llevar a cabo su proceso productivo mientras la maquinaria se encuentre ociosa.

7 ASPECTOS ECONÓMICO- FINANCIERO.

Como un resultado fundamental luego de la investigación y la formulación de todas las propuestas anteriormente mencionada nos encontramos con la parte Económico-Financiera en la cual todas las afirmaciones expuestas en este plan de empresa deberán ser sostenidas y expuestas desde una parte numérica que nos permita encontrar al plan de empresa viable.

7.1 Margen de Contribución.

La diferencia entre existente entre el precio de venta y el costo variable toma el nombre de margen de contribución.

El precio de venta de un producto se conforma por una fracción que corresponde al costo de materias primas, mano de obra directa y gastos de

comercialización, (costos variables), y por otra que se denomina margen de contribución, ya que este contribuye a cubrir los costos y gastos fijos y generar la utilidad de la empresa.

Para el caso de COLPallets encontramos los siguientes valores:

- **Precio de Venta:** Como ha sido mencionado anteriormente el precio de venta fijado para el producto Pallet es de \$ 27.500 pesos.

- **Costo de Materias Primas:** Encontramos 3 valores fundamentales en el costo de las materias primas de un Pallet producido por COLPallets y son:
 - *Madera:* El coste de la principal materia prima del Pallets es de \$ 15.330 pesos por los 5 metros requeridos.

 - *Clavos:* El costo de las 72 unidades utilizadas en cada Pallet es de \$ 920 pesos.

 - *Corte Madera (Mano de Obra Variable):* Gracias a las condiciones que nos da el proveedor de facturar la madera como bloque, tenemos un costo adicional por el corte de la misma en las medidas solicitadas. Este costo es de \$ 306 pesos por bloque.

- **Gastos de Venta:** El valor total de los gastos de venta está determinado por los 3 siguientes conceptos:
 - *Comisión por venta:* 550 pesos destinados al vendedor por la comisión de venta de una unidad.

- *Impuesto de Industria y Comercio*: 11,04 pesos por cada mil del valor de venta que son \$27.500 obtenemos \$ 303,6 pesos.
- *Cuatro por mil*: Comisión bancaria cobrada como un impuesto del precio de venta \$27.500 obtenemos \$ 110 pesos.

El total de gastos de venta es igual a \$ 963,6 pesos.

Para determinar el margen de Contribución debemos tener en cuenta el precio de venta

\$ 27.500 pesos y el total de costo variable del producto \$ 17.519,6 pesos

La diferencia entre estos dos conceptos es de \$ 9.980,4 pesos equivalente al 36,29% del precio de venta y es el Margen de Contribución.

Tabla 17 (Margen de Contribución).

	Valor en Pesos	Porcentaje
Precio de Venta	\$ 27.500	100 %
Costo Variable Total	\$ 17.519,6	63,71%
Margen de Contribución	\$ 9.980,4	36,29%

7.2 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de unidades que requiere vender la empresa para que se absorban todos los costos y gastos de la empresa (punto en el cual la empresa no gana ni pierde dinero).

COLPallets cuenta con una estructura de Costos y Gastos Mensuales por valor de \$ 19.313.486 pesos y valor anual de \$ 234.312.707 pesos.

Como vimos en la tabla anterior el Margen de Contribución es igual a \$ 9.980,4 pesos.

Para determinar el Punto de equilibrio en unidades dividimos el total de Costos y Gastos anuales dentro del Margen de Contribución. Tenemos \$234.312.707 pesos dividido \$ 9980,4 pesos.

Las unidades de equilibrio son iguales a 23.477,2861809.

Si deseamos conocer el punto de equilibrio en pesos multiplicamos las unidades encontradas por el precio de venta. Tenemos 23.477,2861809 unidades por \$ 27.500.

El punto de equilibrio en pesos es de \$ 645.625.369,975 pesos.

Ilustración 26 (Punto de Equilibrio).



Luego del anterior análisis del punto de equilibrio podemos concluir que COLPallets debe vender en su primer año \$ 645.625.369,975 pesos para no tener ni pérdida ni ganancia.

Gracias a la proyección de venta que se ha desarrollado el primer año COLPallets tiene pronosticado vender \$ 676.500.000 pesos por la venta de las 24.600 unidades.

Por lo cual se determina que la empresa alcanza el punto de equilibrio en el primer año.

7.3 Viabilidad Financiera.

Luego del desarrollo de toda la parte Económica, comprendida por el Margen de Contribución y el Punto de Equilibrio presentaré a continuación el desarrollo de la parte Financiera del plan de empresa teniendo en cuenta:

- Estado de Resultados.
- Flujo de Caja.
- Balance General.

Antes de comenzar con el análisis de las tres principales componentes del análisis financiero de este plan de empresa presentaré brevemente la composición y el comportamiento de la inversión y la financiación de COLPallets.

Inversión COLPallets.

Al comienzo de este plan de empresa el socio de COLPallets invertirá \$ 13.500.000, (26,47% de la Inversión inicial) en la empresa de la siguiente manera:

- **Inversión en Activos Fijos:** El socio aportará \$8.500.000 pesos en activos Fijos de la empresa. (63% de la inversión del socio).

Inversión en Capital de Trabajo: De igual manera destinara para capital de trabajo \$5.000.000 pesos. (37% de la inversión del socio).

De igual manera se espera recibir por parte de alguna de las entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia \$2.500.000 destinado a Capital de trabajo y de ser posible a cubrir parte de los Activos Intangibles. (4,9% del total de la Inversión Inicial).

Financiación COLPallets.

Como ha sido mencionado anteriormente el emprendedor y único socio de COLPallets pretender obtener un préstamo con una entidad bancaria para cubrir las necesidades iniciales de capital de trabajo que presenta COLPallets. Este préstamo se realizará por valor de \$ 35.000.000 pesos. (68,63% del total de la Inversión Inicial).

Con todo lo anteriormente mencionado tenemos que la inversión en Capital de Trabajo es del 83,33% y en Activo Fijos del 16,67%.

7.4 Estado de Resultados.

Continuando con el análisis Financiero del Plan de Empresa nos encontramos con el estado de resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias).

Este estado financiero muestra el resultado de confrontar los ingresos contra los presupuestos de costos y gastos totales de la empresa igualmente causados en un periodo operativo de la empresa, a través del principio de causación de la contabilidad

A continuación encontramos el Estado de resultados mes a mes de COLPallets para luego presentar el Estado de resultados anual durante los primeros tres años.

Tabla 18(Estado de Resultados Primer Semestre).

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	20.295.000	33.825.000	27.060.000	33.825.000	47.355.000	81.180.000
- COSTO DE VENTAS	19.057.217	27.202.769	23.129.993	27.202.769	35.348.321	55.712.201
UTILIDAD BRUTA	1.237.783	6.622.231	3.930.007	6.622.231	12.006.679	25.467.799
- GASTOS ADMON.	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231
- GASTOS DE VENTAS	711.137	1.185.228	948.182	1.185.228	1.659.319	2.844.547
UTILIDAD OPERACIONAL	-11.361.585	-6.451.228	-8.906.406	-6.451.228	-1.540.871	10.735.021
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	141.647	141.647	141.647	141.647	141.647	141.647
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -11.503.232	\$ -6.592.875	\$ -9.048.054	\$ -6.592.875	\$ -1.682.519	\$ 10.593.373

Tabla 19 (Estado de Resultados Segundo Semestre).

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	87.945.000	54.120.000	60.885.000	54.120.000	81.180.000	94.710.000
- COSTO DE VENTAS	59.784.977	39.421.097	43.493.873	39.421.097	55.712.201	64.117.753
UTILIDAD BRUTA	28.160.023	14.698.903	17.391.127	14.698.903	25.467.799	30.592.247
- GASTOS ADMON.	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	12.526.556
- GASTOS DE VENTAS	3.081.593	1.896.365	2.133.410	1.896.365	2.844.547	3.318.638
UTILIDAD OPERACIONAL	13.190.199	914.307	3.369.486	914.307	10.735.021	14.747.053
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	141.647	141.647	141.647	141.647	141.647	141.647
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 13.048.552	\$ 772.660	\$ 3.227.838	\$ 772.660	\$ 10.593.373	\$ 14.605.405

Vemos como durante los cinco primeros meses de actividad tenemos cifras negativas, por lo cual COLPallets debe acudir al capital de trabajo inicial y con ello cubrir estas cifras.

Tabla 20 (Estado de Resultados Primeros Tres Años).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	676.500.000	722.590.000	781.110.000
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	399.750.000	426.985.000	461.565.000
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	399.750.000	426.985.000	461.565.000
+ MANO DE OBRA FIJA	15.820.000	17.020.000	18.120.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE	7.527.600	8.040.456	8.691.624
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	64.000.000	65.920.000	67.680.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	2.506.667	2.506.667	2.506.667
TOTAL COSTO DE VENTAS	489.604.267	520.472.123	558.563.291
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	186.895.733	202.117.877	222.546.709
GASTOS ADMINISTRATIVOS	143.297.099	150.996.999	159.758.287
GASTOS DE VENTAS	23.704.560	25.319.554	27.370.094
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta-G.F.)	19.894.074	25.801.324	35.418.328
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	8.688.941	7.536.779	6.045.189
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.699.767	1.699.767	1.699.767
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	9.505.366	16.564.779	27.673.373
IMPUESTOS	0	0	2.283.053
UTILIDAD NETA	\$ 9.505.366	\$ 16.564.779	\$ 25.390.319

En esta proyección a tres años podemos observar que para los tres años la empresa obtiene utilidad neta y esta va creciendo a lo largo del tiempo.

Podemos encontrar Rentabilidad Bruta anual de 27,63%, Rentabilidad Operacional del 2.94% y Rentabilidad sobre ventas de 1,41%.

7.5 Flujo de Caja.

En este Estado Financiero del plan de empresa podremos determinar y enlistar todas aquellas actividades relacionadas directamente con el proyecto que involucren un desembolso real de dinero. (Flujo de Fondos)

Para este Estado realizaremos su delimitación mes a mes y la proyección de los tres primeros años de operación de la empresa, periodo en el cual se considera la empresa estará a prueba constantemente para poderse consolidar, posicionar y ser reconocida dentro de su segmento de mercado. Así mismo es un tiempo en el cual la mayoría de empresas en Colombia colapsan y deben ser desconsolidadas.

Como propuesta fundamental para la evaluación de los resultados y cifras obtenidas dentro del Flujo de Caja o Fondos evaluaré algunos indicadores financieros que me permitirán llegar a conclusiones importantes dentro del plan de empresa y son los siguientes:

- Período de recuperación:
- Valor actual neto (VAN):
- Tasa interna de retorno (TIR):

Tabla 21 (Flujo de Caja Mes a Mes para el Primer Semestre).

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS							
OPERATIVOS							
VENTAS DE CONTADO		10.147.500	16.912.500	13.530.000	16.912.500	23.677.500	40.590.000
VENTAS A 30 DIAS		0	10.147.500	16.912.500	13.530.000	16.912.500	23.677.500
VENTAS A 60 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	10.147.500	27.060.000	30.442.500	30.442.500	40.590.000	64.267.500
EGRESOS							
OPERATIVOS							
MATERIA PRIMA	0	678.960	12.445.140	19.761.180	16.216.320	20.440.140	29.114.100
GASTOS DE VENTA		711.137	1.185.228	948.182	1.185.228	1.659.319	2.844.547
MANO DE OBRA VARIABLE		225.828	376.380	301.104	376.380	526.932	903.312
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0	20.134.156	32.524.979	39.528.698	36.296.159	41.144.622	51.380.190
FLUJO NETO OPERATIVO	0	(9.986.656)	(5.464.979)	(9.086.198)	(5.853.659)	(554.622)	12.887.310
INGRESOS NO OPERATIVOS							
APORTES							
ACTIVOS FIJOS	8.500.000				0		
CAPITAL DE TRABAJO	7.500.000				0		
FINANCIACION							
ACTIVOS FIJOS	0				0		
CAPITAL DE TRABAJO	35.000.000			0			
TOTAL INGRESOS	51.000.000	0	0	0	0	0	0

NO OPERATIVOS							
EGRESOS NO OPERATIVOS							
GASTOS PREOPERATIVOS	5.099.300						
AMORTIZACIONES		288.739	295.020	301.436	307.992	314.691	321.536
GASTOS FINANCIEROS		761.250	754.970	748.553	741.997	735.298	728.454
IMPUESTOS							
ACTIVOS DIFERIDOS							
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	8.500.000				0		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	13.599.300	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989
FLUJO NETO NO OPERATIVO	37.400.700	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)
FLUJO NETO	\$ 37.400.700	\$ - 11.036.645	\$ - 6.514.969	\$ - 10.136.187	\$ - 6.903.649	\$ - 1.604.612	\$ 11.837.320
+ SALDO INICIAL		\$ 37.400.700	\$ 26.364.055	\$ 19.849.086	\$ 9.712.899	\$ 2.809.250	\$ 1.204.638
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 37.400.700	\$ 26.364.055	\$ 19.849.086	\$ 9.712.899	\$ 2.809.250	\$ 1.204.638	\$ 13.041.958

Tabla 22 (Flujo de Caja Mes a Mes para el Segundo Semestre).

CONCEPTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS DE CONTADO	43.972.500	27.060.000	30.442.500	27.060.000	40.590.000	47.355.000
VENTAS A 30 DIAS	40.590.000	43.972.500	27.060.000	30.442.500	27.060.000	40.590.000
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	84.562.500	71.032.500	57.502.500	57.502.500	67.650.000	87.945.000
EGRESOS OPERATIVOS						
MATERIA PRIMA	48.196.320	50.835.900	32.206.320	35.751.180	32.885.280	48.422.640

GASTOS DE VENTA	3.081.593	1.896.365	2.133.410	1.896.365	2.844.547	3.318.638
MANO DE OBRA VARIABLE	978.588	602.208	677.484	602.208	903.312	1.053.864
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.410.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.480.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	11.888.231	12.526.556
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	70.774.732	71.852.704	53.535.446	56.767.984	55.151.370	72.211.699
FLUJO NETO OPERATIVO	13.787.768	(820.204)	3.967.054	734.516	12.498.630	15.733.301

INGRESOS NO OPERATIVOS

APORTES

ACTIVOS FIJOS	0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	0			0		

FINANCIACION

ACTIVOS FIJOS	0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	0			0		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0	0

EGRESOS NO OPERATIVOS

GASTOS PREOPERATIVOS						
AMORTIZACIONES	328.529	335.675	342.976	350.435	358.057	365.845
GASTOS FINANCIEROS	721.460	714.315	707.014	699.554	691.932	684.144
IMPUESTOS						
ACTIVOS DIFERIDOS						
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	0			0		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989	1.049.989
FLUJO NETO NO OPERATIVO	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)	(1.049.989)
FLUJO NETO	\$ 12.737.779	1.870.193	\$ 2.917.065	\$ -315.473	\$ 11.448.640	\$ 14.683.312

+ SALDO INICIAL	\$ 13.041.958	\$ 25.779.737	\$ 23.909.543	\$ 26.826.608	\$ 26.511.135	\$ 37.959.775
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 25.779.737	\$ 23.909.543	\$ 26.826.608	\$ 26.511.135	\$ 37.959.775	\$ 52.643.087

En el primer año el mes con menor superávit es el 5 en el cual se obtiene un saldo final acumulado de \$ 1.204.638 pesos, al no tener inventario dentro del proceso productivo de COLPallets, vemos que el proyecto es viable pues en ninguno de los saldos finales mensuales obtenemos déficit.

Tabla 23 (Flujo de Caja para los Tres Primeros Años).

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	338.250.000	361.295.000	390.555.000
VENTAS A 30 DIAS	290.895.000	358.068.700	386.458.600
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	629.145.000	719.363.700	777.013.600
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	346.953.480	423.387.969	456.997.886
GASTOS DE VENTA	23.704.560	25.319.554	27.370.094
MANO DE OBRA VARIABLE	7.527.600	8.040.456	8.691.624
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	15.820.000	17.020.000	18.120.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	64.000.000	65.920.000	67.680.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	143.297.099	150.996.999	159.758.287
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	601.302.739	690.684.978	738.617.892
FLUJO NETO OPERATIVO	27.842.261	28.678.722	38.395.708
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	8.500.000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	7.500.000	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	35.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	51.000.000	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS			

GASTOS PREOPERATIVOS	5.099.300		
AMORTIZACIONES	3.910.933	5.063.095	6.554.685
GASTOS FINANCIEROS	8.688.941	7.536.779	6.045.189
IMPUESTOS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	8.500.000	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 26.199.174	\$ 12.599.874	\$ 12.599.874
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 24.800.826	\$ -12.599.874	\$ -12.599.874
FLUJO NETO	\$ 52.643.087	\$ 16.078.849	\$ 25.795.834
+ SALDO INICIAL	\$ 37.400.700	\$ 52.643.087	\$ 68.721.936
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 52.643.087	\$ 68.721.936	\$ 94.517.770

El proyecto nos arroja flujos de efectivo satisfactorios para cada uno de los tres primeros años de funcionamiento de COLPallets.

Con respecto al análisis mencionado aquí tenemos los resultados:

- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión):** Partiendo de la inversión que se desarrolla al inicio del proyecto por \$ 51.000.000 millones de pesos, este indicador financiero lo calculamos descontando de esta inversión los resultados de las utilidades de cada año, con el propósito de llegar a descontar la totalidad del valor invertido, que para el caso de COLPallets y este plan de empresa cuenta con los tres primeros años para cubrirla. En el primer año la utilidad neta fue de \$ 9.505.366 pesos, en el segundo año fue de \$ 16.564.779 pesos y en el tercer año fue de \$ 25.390.319 pesos, para un total de utilidad en los tres años de \$ 51.460.464 pesos, y cubriendo así en los tres primeros años de actividad la inversión inicial.
- **VPN (Valor Presente Neto):** Luego de la determinación de la tasa de interés de oportunidad, que para el caso de este plan fue

de 24,52% anual, se busca determinar si el proyecto arroja más o menos dinero que uno en el cual se invierta la misma cantidad y se desarrolle bajo este interés.

En el caso de COLPallets se encontró que este proyecto arroja \$ 15.007.557 pesos más que un proyecto desarrollado con la tasa de interés de oportunidad presentada.

- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** La tasa de rentabilidad anual que arroja el proyecto es del 47,74% promedio anual. Esta tasa de rentabilidad es considerada como alta y es aceptada dentro de este proyecto, ya que este plan busca el emprendimiento y presenta nuevas propuestas para su sector y mercado objetivo.

7.6 Balance General.

A continuación se expondrá las diferentes cuentas y valores dentro del Balance General de COLPallets con el propósito de proyectarlo para los primeros tres años de actividad.

Tabla 24 (Balance General Tres Primeros Años).

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	37.400.700	52.643.087	68.721.936	94.517.770
CUENTAS POR COBRAR	0	47.355.000	50.581.300	54.677.700
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	37.400.700	99.998.087	119.303.236	149.195.470
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
DEPRECIACION		2.506.667	5.013.333	7.520.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	8.500.000	5.993.333	3.486.667	980.000
OTROS ACTIVOS	5.099.300	3.399.533	1.699.767	0
TOTAL ACTIVOS	51.000.000	109.390.954	124.489.669	150.175.470
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		52.796.520	56.393.551	60.960.665

PRESTAMOS	35.000.000	31.089.067	26.025.972	19.471.287
IMPUESTOS POR PAGAR		0	0	2.283.053
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	35.000.000	83.885.587	82.419.524	82.715.005
PATRIMONIO				
CAPITAL	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
UTILIDADES RETENIDAS		0	9.505.366	26.070.145
UTILIDADES DEL EJERCICIO		9.505.366	16.564.779	25.390.319
TOTAL PATRIMONIO	16.000.000	25.505.366	42.070.145	67.460.465
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51.000.000	109.390.954	124.489.669	150.175.470

Todas las cifras expuestas en el Balance General están en pesos Colombianos.

El análisis que realizaré al Balance General está compuesto por dos indicadores principales:

- **Razón de Liquidez:** Determina en el Corto Plazo la capacidad de pago de COLPallets, buscando que la liquidez de un Activo Corriente sea más líquido para obtener mejores resultados. Dos de las principales cuentas dentro de esta razón de liquidez son las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar; ya que debemos tener en cuenta que tan fácil podemos convertir nuestras cuentas por pagar en dinero y cuando se vencen nuestras cuentas por pagar.

Muy importante analizar el comportamiento de la cartera y el pago a proveedores:

- o *Cartera:* Dado a las condiciones que COLPallets dará a sus clientes estables y con relaciones fuertes del pago del 50%

de la facturación a 30 días, COLPallets debe buscar obtener mejor capacidad de deuda con sus proveedores.

- *Proveedores:* Dado a que COLPallets cuenta con dos proveedores diferentes para la adquisición de materias primas, uno para los clavos y otro para la madera las condiciones para cada uno de ellos son las siguientes:
 - Proveedor de Madera: Pago a 30 días del valor de la materia prima Madera, la cual representa el 94,34% del total de la materia prima comprada anualmente.
 - Proveedor de Clavos: Pago de contado del valor de la materia prima Clavos, los cuales representan el 5,66% del total de la materia prima comprada anualmente.

Podemos ver como obtiene una mayor liquidez al recibir el 50% de su cartera a 30 días y pagar el 94,34% de sus cuentas por pagar en este mismo periodo de tiempo.

Al terminar el primer año COLPallets tiene 1,19 pesos de activo líquido para cubrir un peso de pasivo Corriente.

- **Nivel de Endeudamiento:** Este indicador determina la capacidad que tiene COLPallets para cubrir sus obligaciones con terceros en el corto y el largo plazo.

Inicialmente COLPallets adquiere la deuda de \$35.000.000 pesos la cual prolongará por 5 años.

Terminado el primer año el 76,68% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, condición que hace

un poco menos factible que COLPallets pueda adquirir más financiamiento en el Corto Plazo.

No es tan preocupante para COLPallets que este indicador se encuentre elevado en el primer año, ya que en las proyecciones se observa que sin adquiere más financiamiento este indicador descenderá al 66.21% en el segundo año y al 55,28% en el tercer año. Un nivel de endeudamiento manejable está contemplado en el 60%.

Para terminar con la exposición y análisis de la situación financiera de COLPallets podemos ver que desde la perspectiva tanto económica, como financiera el proyecto es viable y tiene grandes ventajas desde la decisión del emprendedor en arrendar las instalaciones y la maquinaria, en lugar de comenzar el proyecto invirtiendo en la totalidad de estos activos.

No solo las perspectivas económicas y financieras son favorables para el balance general y los resultados de COLPallets, así mismo, se espera que las condiciones del comercio internacional y el movimiento de un mayor volumen de mercancías a nivel mundial permitan que este plan de empresa se desarrolle de una manera favorable y satisfactoria.

8 CONCLUSIONES.

Luego de la investigación y el análisis de todos los datos recopilados durante el desarrollo de este plan de empresa y la investigación que el mismo ha suscitado me permito presentar las siguientes conclusiones:

- La actualidad del comercio internacional y el re-surgimiento de las economías mundiales ha hecho del comercio exterior una actividad renaciente. Actividad en la cual la demanda de Pallets (Estibas) se encuentra en crecimiento y en donde los actuales proveedores carecen de factores diferenciadores claros.
- COLPallets S.A.S. es una empresa que desea ofrecer a sus clientes un producto que lleve consigo un conjunto de servicios, en donde gracias a su buena gestión y desarrollo reflejen sus resultados en la satisfacción del cliente y el desarrollo de relaciones sostenibles y a largo plazo entre esta empresa y sus clientes.
- La inversión inicial en el desarrollo y puesta en marcha de COLPallets se verá recuperada dentro de los primeros tres años de actividad gracias a: utilidades de la actividad iguales a \$ 51.460.464 millones de pesos para los tres primeros años, una rentabilidad bruta anual de 27,63% y TIR de 47,64%.
- Los factores diferenciadores de COLPallets contra su competencia son la Plataforma Tecnológica como medio de gestión y comunicación constantes con todos los grupos de interés de esta empresa y el desarrollo de relaciones sostenibles y a largo plazo con sus clientes soportadas en la calidad de producto y servicio.

- Con un precio de venta de \$ 27.500 y un costo total variable de \$ 17.520 el margen de contribución de esta actividad es igual a 36,29%; es decir se cuenta con 36 centavos por cada peso vendido para cubrir costos y gastos fijos.
- Con un mercado potencial de 12.313 empresas valorado en \$315.692.500.000 millones de pesos anual, COLPallets espera vender durante sus primeros tres años de actividad \$ 2.180.200.000 millones de pesos.
- Las unidades a vender por COLPallets para son de 24.600, 26.276 y 28.404 para los tres primeros años.
- COLPallets cuenta con un proceso productivo compuesto por 14 pasos, los cuales emplean 4,54 minutos/hombre y 3,44 minutos/maquina.
- Contando con un capital humano capacitado y conocedor de la industria de los Pallets esta empresa busca gestionar de la mejor manera todas aquellas actividades que estén involucradas con el proceso propuesto de producción, comercialización y distribución.
- Se espera que para el mediano plazo COLPallets obtenga recursos por \$1.100.000.000 millones de pesos para invertir en Activos Fijos, inmuebles y Maquinaria que le permitan desarrollar su actividad de una manera efectiva aumentando su capacidad instalada y disminuyendo sus costos y gastos fijos.
- El punto de equilibrio para COLPallets está determinado por 23.477,2861809 unidades y \$ 645.625.869,975 millones de pesos, equilibrio que es alcanzado desde el primer año de actividad.

- COLPallets en un proyecto viable demostrado por los diferentes indicadores económicos analizados en este plan de empresa como los son: VPN, TIR, Razón de Liquidez, Nivel de Endeudamiento, PRI, entre otros.

Luego de todas las conclusiones anteriormente propuestas y toda la información suministrada dentro de este plan de empresa espero hayan encontrado muy atractiva la propuesta y las diferentes metas y objetivos que contiene la formulación, puesta en marcha y desarrollo de COLPallets S.A.S. como una empresa que busca aportar tanto en el desarrollo nacional como en el desarrollo internacional de las empresas y las economías.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Ahlstrom, D. Bruton, G.2010. ***International Management: Strategy and Culture in the Emerging World***. Mason, Ohio: South-Western Cengage learning.
- Hinkelman, E. 2009. ***Dictionary of International Trade***. Petulama, California: World Trade Press.
- Malhotra, N. 2010. ***Marketing Research: And Applied Orientation***. New Jersey: Pearson.
- Nelson, C. 2009. ***Import/Export: How to take your Business Across Borders***. United States of America: Mc Graw Hill.
- 2010. ***Incoterms® 2010***. Paris: International Chamber of Commerce.
- 1999. ***Incoterms 2000***. Paris: International Chamber of Commerce.
- Gómez, H. 2010. ***Bases para el plan nacional de desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos***. Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Botero, E. 2007. ***Agenda Interna para la productividad y la Competitividad: Documento Regional Atlántico***. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Botero, E. 2007. ***Agenda Interna para la productividad y la Competitividad: Documento Regional Bolívar***. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Botero, E. 2007. ***Agenda Interna para la productividad y la Competitividad: Documento Regional Magdalena.*** Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Botero, E. 2007. ***Agenda Interna para la productividad y la Competitividad: Documento Regional Nariño.*** Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Botero, E. 2007. ***Agenda Interna para la productividad y la Competitividad: Documento Regional Valle del Cauca.*** Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

ANEXO 1

<p>ANALISIS DOFA COLPALLETS</p>	<p>Oportunidades. O1: Crecimiento Comercio Internacional. O2: TLC con USA. O3: Ofrecimiento producto fundamental.</p>	<p>Amenazas. A1: Numero de Empresas Productoras de Pallets. A2: Cambio Regulaciones Internacionales. A3: Gestión de Alianzas Estratégicas.</p>
<p>Fortalezas. F1: Formación del Emprendedor. F2: Propuesta Innovadora. F3: Iniciativa y actitud emprendedora. F4: Enfoque hacia el cliente.</p>	<p>F2; O2: Nueva forma de hacer negocios con las empresas Norte Americanas buscando no solo intereses transaccionales, sino también de relación. O3; F4: Garantizar el producto de manera tal que los intereses del cliente se vean reflejados en relaciones confiables y a largo plazo con COLPallets.</p>	<p>F1; A2: Constante capacitación y actualización de todo el personal con respecto a los diferentes ámbitos del comercio internacional que puedan afectar la producción, comercialización y distribución de Pallets. F2; A3: Incentivos dentro de las Alianzas Estratégicas con el propósito de garantizar el proceso completo de COLPallets, de la mano de una comunicación constante con los aliados, dentro de la plataforma tecnológica.</p>
<p>Debilidades. D1: Pequeña capacidad Instalada. D2: Conocimiento empírico del Sector. D3: Capacidad Financiera inicial.</p>	<p>O1; D1: Crecimiento de capacidad instalada de manera proporcional al crecimiento de las actividades comerciales a nivel internacional.</p>	<p>D3; A3: Desarrollo de acuerdo con los Aliados Estratégicos de manera que las actividades de COLPallets presenten inicialmente la menor inversión en activos fijos con los cuales cuentan sus Aliados.</p>