

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO “MADE”**

**PAOLA ALEXANDRA AYALA REVELO
EVER CORNELIO GALLEGO FERNANDEZ
PEDRO ANTONIO GAVIRIA MUÑOZ
MARY ISABEL SOLARTE GARCIA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO “MADE”**

**PAOLA ALEXANDRA AYALA REVELO
EVER CORNELIO GALLEGO FERNANDEZ
PEDRO ANTONIO GAVIRIA MUÑOZ
MARY ISABEL SOLARTE GARCIA**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
Esp. MARIO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

RESUMEN

En la siguiente investigación se encontrara la factibilidad que tiene la creación de una empresa de fabricación y comercialización de muebles en san Juan de pasto y los diferentes mercados a los que se puede dirigir. Teniendo como base la empresa maderos para minimizar costos y obtener mas rentabilidad, además la creación de un producto con marca MADE que tendrá como objetivo posicionarse en. el mercado de muebles , para lograrlo se realizara un estudio de mercado, un estudio técnico, el cual abarca con el tamaño del proyecto ,su localización, tipo de empresa, y constitución ,las características de la tecnología, los insumos; en el estudio administrativo y legal y se analizara el tipo de empresa y constitución, grupo empresarial organigrama, personal requerido, y generalidades de orden legal ; en el estudio financiero se analizara todo lo relacionado con las inversiones, costos y gastos, ingresos, criterios de evaluación económica como son VPN , la TIR y la relación beneficio/costo ; además se realiza un plan estratégico de mercadeo para lograr que los muebles MADE logren entrar al mercado y posicionarse en el.

ABSTRACT

In the following investigation the feasibility was found that has the creation of a business of production and commercialization of furniture in San Juan of pasture and the different markets to the ones that can be directed. Having as base the business beams to minimize costs and to obtain but profit value, besides the creation of a product with mark MADE that will have as an objective to be positioned in. the market of furniture, to achieve it a market research was carried out, a technical study, which covers with the size of the project, its locating, type of business, and constitution, the characteristics of the technology, the supplies; in the administrative study and legal and the type of business was analyzed and constitution, business group chart, personal required, and generalities of legal order; in the financial study was analyzed all it related to the investments, costs and expenses, incomes, criteria of economic evaluation as are VPN, the TIR and the relation benefit/cost; besides is carried out a strategic plan of marketing to achieve that the movable MADE manage to enter to the market and Be positioned in the.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TÍTULO	19
1.1 TEMA.....	19
1.2 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.3 PROBLEMA.....	19
1.3.1 Descripción situación actual.....	19
1.3.2 Formulación del problema.....	21
2. OBJETIVOS.....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	23
4. METODOLOGÍA	24
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	24
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.4 RECURSOS.....	25
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	25
4.6 VARIABLES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	25
4.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	26
5. MARCO REFERENCIAL	28
5.1 MARCO CONCEPTUAL	28
5.1.1 Reseña histórica	28
5.1.2 Entorno de la investigación:.....	29
5.1.2.1 Entorno municipal	29
5.1.3 Entorno regional.....	30
5.1.4 Entorno nacional	30

6. MARCO TEÓRICO	33
6.1 ANTECEDENTES.....	33
6.1.1 Fundamentación teórica.....	33
6.2 FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	35
7. MARCO LEGAL	39
7.1 DEFORESTACIÓN	40
8. ESTUDIO DE MERCADO.....	45
8.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
8.1.1 Características mercado consumidor.....	45
8.1.2 Características mercado proveedor	58
8.1.2.1 Personal vinculado.....	58
8.1.2.2 Área del depósito.	58
8.1.2.3 Maquinaria instalada.....	59
8.1.2.4 Capacidad de producción	59
8.1.2.5 Especies principales de madera para comercializar	59
8.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	60
8.2.1 Características de la demanda:	60
8.2.2 Características del consumidor.....	60
8.2.3 Demanda potencial	61
8.2.4 Proyección de la demanda.....	62
8.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	62
8.3.1 Demanda insatisfecha:	66
8.3.2 Descripción del servicio	67
9. PLAN MERCADEO DE MUEBLES DE LA EMPRESA “MADE”	68
9.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	68
9.2 LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	69
9.3 VISIÓN Y MISIÓN DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES	69
9.3.1 Visión.	69
9.3.2 Misión.....	69
9.4 OBJETIVOS DE MERCADEO	70

9.4.1 Antecedentes.....	70
9.4.2 Metodología de trabajo	71
9.4.3 Fase de diagnóstico:.....	71
9.4.3.1 Análisis de la realidad local.....	71
9.4.3.2 Análisis FODA sectorial.	72
9.4.3.3 Realización de talleres participativos.	72
9.4.3.4 Consultas y entrevistas.....	72
9.4.3.5 Estudio de la cadena productiva del sector madera y muebles.	72
9.4.3.6 Fase de definición de objetivos y lineamientos estratégicos.....	72
9.4.3.7 Fase de definición de objetivos y lineamientos estratégicos por ámbito de negocio	72
9.5 LANZAMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	73
9.5.1 Objetivos corporativos de MADE:	73
9.6 PRODUCTO	73
9.6.1 Muebles made	73
9.6.2 Sector al que pertenece el producto. Industrial.....	74
9.7 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	74
9.7.1 Variedades y usos del producto.....	75
9.8 PRECIO	75
9.8.1 Fijación de precios	76
9.8.2 Consumo aparente	76
9.8.3 Consumo Per-capita.	76
9.9 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	77
9.9.1 Mix promocional	77
9.9.2 Promoción.....	78
9.9.3 Diseño de la estrategia de mix promocional	78
9.9.3.1 Puntos de ventas (POP).	79
9.9.3.2 Publicidad exterior (P.Ex.).....	79
9.9.3.3 Base de datos (B.D.).....	79
9.9.3.4 Encuesta personal.	79

9.9.3.5 Tele mercadeo de entrada (T.M.K).....	79
9.9.3.6 Correo directo (C.D.).....	79
9.10 ACCIONES DE MARKETING.....	80
9.10.1 Folletos	80
9.10.2 Rebaja.....	80
9.10.3 Ofertas	80
9.11 MARKETING RELACIONAL.....	81
9.11.1 Objetivos	81
9.11.2 Planeación.	81
9.11.3 Identificación.	81
9.11.4 Segmentación.	81
9.11.5 Micro segmentación.	81
9.12 DISTRIBUCIÓN	82
9.12.1 Medio de transporte a utilizar.....	82
9.12.2 Tipo de material.	82
9.12.3 Medidas y dimensiones.....	83
9.12.4 Sellos de garantía	83
9.12.5 Acabado del mueble.	83
9.12.6 Información básica.....	83
9.12.7 Etiqueta movible y permanente.....	83
9.12.8 Embalaje:.....	83
9.12.9 Consideraciones básicas	83
9.13 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA PRODUCIR LOS MUEBLES MADE	84
9.13.1 Según la escala de producción:.....	85
9.13.1.1 Carpintería.	85
9.13.2 Según los usos del producto.....	85
9.13.2.1 Clientes particulares:.....	85
9.13.3 Según las características de los materiales utilizados	85
9.14 ANÁLISIS FODA.....	85

9.14.1 Fortalezas y debilidades.	87
9.14.2 Oportunidades y amenazas	87
9.15 DISEÑO DE ESTRATEGIAS	88
9.15.1 Incorporación y transferencia de tecnologías innovadoras que permitan ...	88
9.15.2 Estudio de costos e indicadores de competitividad.....	89
9.15.3 Implementación de normas de calidad y ambientales.	89
9.15.4 Aumentar la participación en el mercado interno y externo de muebles de madera:.....	89
9.15.4.1 Estrategia I.....	89
9.15.4.2 Acciones	90
9.15.5 Ampliar la participación en el mercado interno de muebles a medida de alta gama:.....	91
9.15.5.1 Estrategia: Mejorar la calidad de productos y hacer énfasis en el servicio de atención al cliente	91
10. ESTUDIO TÉCNICO.....	93
10.1 TAMAÑO OPTIMO	93
10.1.1 Capacidad instalada	94
10.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	94
10.2.1 Macrolocalizacion	94
10.2.2. Microlocalización.....	95
10.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	97
10.3.1 Tecnología requerida	98
10.4 ACTIVOS	98
10.4.1 Activos fijos.....	98
10.4.2 Activos diferidos:.....	99
10.4.3 Capital de trabajo:.....	100
10.5 PLAN DE MANTENIMIENTO.....	100
10.6 PERSONAL REQUERIDO.....	101
10.6.1 Gastos de personal:.....	102
10.7 PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONTINUO.....	102

10.8 DISTRIBUCIÓN DE OFICINA.....	103
11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	104
11.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	104
11.2 VALORES CORPORATIVOS	104
11.3 VISIÓN.....	105
11.4 MISIÓN	105
11.5 OBJETIVOS:.....	105
11.5.1 Objetivo general.....	105
11.5.2 Objetivos específicos:	105
11.6 NIVELES JERÁRQUICOS	105
11.6.1 Directivo	105
11.6.2 Administrativo:	105
11.6.3 De ventas.....	105
11.6.4 De producción:.....	105
11.7 MANEJO PERSONAL	106
11.7.1 Reclutamiento.....	106
11.7.2 Selección.	106
11.7.3 Orientación.....	106
11.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	107
11.9 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	112
11.9.1 Reglamento interno muebles MADE.....	112
12. ESTUDIO FINANCIERO	116
12.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	123
13. CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125
NETGRAFÍA	126
ANEXOS.....	127

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Grado de deforestación en Nariño – Zona Andina	42
Cuadro 2. Grado de deforestación en Nariño – Costa Pacifica	43
Cuadro 3. Especies forestales por Región.....	44
Cuadro 4. Presupuesto de la investigación.....	44
Cuadro 5. ¿Le gusta comprar muebles?.....	45
Cuadro 7. ¿Cuál es su preferencia en muebles?.....	47
Cuadro 8. ¿Con que frecuencia usted acostumbra a comprar?.....	48
Cuadro 9. ¿Que diseños de muebles conoce?	49
Cuadro 10. ¿Que calidad de madera en los muebles conoce?	50
Cuadro 11. ¿Dónde compra habitualmente sus muebles?	51
Cuadro 12. ¿Mencione los precios que pueden oscilar los muebles de su hogar?.....	52
Cuadro 13. ¿De acuerdo a lo anterior que le parecen los precios?	53
Cuadro 14. ¿Donde le gustaría un negocio de muebles para ir a comprar?.....	54
Cuadro 15. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería para comprar?	55
Cuadro 16. ¿Desearía que la mueblería tenga un excelente servicio y usted pueda elegir sus diseños?	56
Cuadro 17. ¿Qué le disgusta de los lugares que ha visitado cuando va a comprar muebles?	57
Cuadro 18. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería para comprar?	62
Cuadro 19. Porcentaje de crecimiento de la población: 2.1%.....	62
Cuadro 20. Carpinterías en la ciudad de San Juan de pasto.....	63
Cuadro 21. Ebanisterías en la ciudad de San Juan de pasto	63
Cuadro 22. Credimuebles en la ciudad de San Juan de pasto	64
Cuadro 23. Fabrica de muebles en la ciudad de San Juan de pasto.....	64
Cuadro 24. Mueblerías en la ciudad de San Juan de pasto.....	65
Cuadro 25. Total oferta de empresas de muebles	66

Cuadro 26. Demanda insatisfecha.....	66
Cuadro 27. Plan de acción mueblería “MADE”	92
Cuadro 28. Demanda insatisfecha.....	93
Cuadro 29. Capacidad instalada/capacidad requerida	94
Cuadro 30. Tiempo requerido para la producción de muebles	94
Cuadro 31. Ubicación de la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto	95
Cuadro 32. Lugares estratégicos donde ubicar la fabrica.....	95
Cuadro 33. Equipos de la empresa de muebles MADE.....	99
Cuadro 34. Activos diferidos	99
Cuadro 35. Capital de trabajo	100
Cuadro 36. Personal requerido	101
Cuadro 37. Gasto de personal.....	102
Cuadro 38. Manual específico de funciones y requisitos	108
Cuadro 39. Información financiera proyección cinco años.....	116
Cuadro 40. Estado de resultados proyectado cinco años.....	117
Cuadro 41. Análisis vertical	117
Cuadro 42. Análisis horizontal	118
Cuadro 43. Balance general proyectado cinco años.....	119
Cuadro 44. Análisis vertical	120
Cuadro 45. Análisis horizontal	121
Cuadro 46. Flujo de efectivo proyectado cinco años	122
Cuadro 47. Evaluación del proyecto	123

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Flujograma de fabricación de artículos en madera:	97
Figura 2. Distribución de oficina.....	103
Figura 3. Organigrama empresa de muebles “MADE”	107

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. ¿Le gusta comprar muebles?	46
Gráfica 2. Referencia al comprar	47
Gráfica 3. ¿Cuál es su preferencia en muebles?	48
Gráfica 4. Frecuencias para comprar muebles	49
Gráfica 5. ¿Qué diseños de muebles conoce?	50
Gráfica 6. Calidad de muebles que conoce	51
Gráfica 7. ¿Dónde compra sus muebles?.....	52
Gráfica 8. Precio muebles.....	53
Gráfica 9. Opinión de precios.....	54
Gráfica 10. Sitios para comprar que usted prefiere.....	55
Gráfica 11. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería?.....	56
Gráfica 12. Referencia en servicios	57
Gráfica 13. ¿Qué le disgusta de los lugares que ha visitado?	58
Gráfica 14. Medios publicitarios para empresas Medio-Atlas	77

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Ubicación de la mueblería "MADE" en la ciudad de San Juan de Pasto.....	128

INTRODUCCIÓN

Planear las diferentes actividades relacionadas al área de mercadeo incide de manera fundamental en la competitividad, asegurando en la actualidad una mejor gestión empresarial, generando beneficios financieros en la empresa proporcionándole además el camino a recorrer, fijando una base para la planeación del seguimiento y evaluación del desempeño y en especial procurando la satisfacción del cliente.

Habitualmente los empresarios desarrollan diferentes actividades que son los resultados de la costumbre o de la improvisación haciendo énfasis en la planeación de ciertos aspectos como el financiero y administrativo ,dejando a un lado la planeación del mercadeo cuya importancia radica en identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa ,analiza la situación de la competencia ,establece prioridades ,busca soluciones efectivas, conduce a objetivos realistas coordina las herramientas de mercadeo ,proporciona un documento de trabajo .

Además la planeación de mercadeo representa una herramienta de trabajo para una correcta toma de decisiones, evaluando los resultados obtenidos, proporcionando bases para establecer estrategias adecuadas y fortalecer el crecimiento de la empresa.

El éxito de la creación de la empresa de fabricación y comercialización de muebles MADE, radica en tomar decisiones rápidas, ágiles y oportunas que consideren las necesidades de mercado; por lo tanto un plan estratégico de mercadeo responde a las necesidades y condiciones de los clientes, dándole a la empresa una orientación clara y prospera.

1. TÍTULO

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO “MADE”

1.1 TEMA

Fabricación y Comercialización de Muebles en san Juan de Pasto

1.2 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se encuentra bajo la línea denominada gestión empresarial, donde la sublínea de investigación es creación de empresas debido a que se estudiara la factibilidad para la creación de una empresa de fabricación y comercialización de muebles, con marca registrada para cumplir su función en el municipio de Pasto.

1.3 PROBLEMA

1.3.1 Descripción situación actual. El departamento de Nariño atraviesa por circunstancias desfavorables en cuanto al sector maderas se refiere puesto que según el análisis realizado es posible concluir que la región no aprovecha al máximo sus recursos naturales e inclusive ni siquiera les da un manejo adecuado, generalmente se observa como los habitantes de la ciudad deterioran el medio ambiente mediante practicas que van contra el ecosistema. “De esta manera el sector madera y muebles se ve afectado por la mínima importancia que se le da a los valiosos recursos que cuenta nuestra región”¹

A pesar de ello, existe gran interés en informarse y conocer de este sector puesto que hay hermosas fuentes de madera permitidas legalmente por Corponariño para explotar que van a ofrecer a nuestros ebanistas excelentes trabajos de diseños de muebles que pueden ser comercializados a nivel nacional e internacional.

De esta situación, se estableció también que de las empresas que se Registraron en Cámara de Comercio, cerca del 20% únicamente, una gran Cantidad no reportan información fidedigna que permita establecer con más Precisión las características económicas y el empleo que genera este subsector.

¹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Diagnostico del subsector maderas. San Juan de Pasto: Julio de 2002, p.35-37

En el caso concreto de la información sobre personal ocupado se identificaron Empresas con más de 10, 15 y hasta con más de 30 trabajadores, pero que en ningún caso, reportaron más de 5 en el Registro de Cámara de Comercio. En promedio, según el presente estudio, el Total de empleo reportado a Cámara de Comercio, por parte de las empresas de fabricación y comercialización de muebles Registradas, que corresponde al 20% del empleo real generado por el subsector.

Se encontró que algunas de las empresas encuestadas no Estaban registradas en la Cámara de Comercio, donde obviamente el empleo Registrado es cero. Estos resultados permiten plantear varias reflexiones:

Primero que hay micro, pequeñas e incluso medianas industrias de muebles en la actualidad con capacidad de generar importantes niveles de empleo, pero que por diversas²

Razones, entre otras, evitar o disminuir el pago de cargas fiscales y parafiscales, no reportan las cifras reales del empleo que generan.

Se identificaron empresas de muebles que no solo generan niveles importantes de empleo sino que también registran avances en cuanto al uso de tecnología más moderna con la incorporación de nuevos equipos que aumentan productividad y reducen costos.

Pero así como existen micro, pequeñas y medianas industrias de muebles que pueden estar jugando un papel importante en la dinámica económica del Departamento, existe también una inmensa cantidad de microindustrias constituidas por pequeños talleres de producción de muebles ubicados en espacios reducidos y generalmente en casa de habitación propia, con herramientas rudimentarias en situación económica precaria y condiciones mínimas de supervivencia.

Se impone, entonces la necesidad de realizar este proyecto de investigación para identificar las potencialidades del subsector y definir estrategias para superar las graves limitaciones.

² DELGADO, Hernán. Estrategia para el Desarrollo Productivo del subsector maderas. San Juan de Pasto: Editorial Mac Graw Hill. Abril de 1997. p 54.

En principio se puede sugerir identificar los procesos, su origen y consolidación, de aquellas pequeñas y medianas industrias que han logrado posicionarse exitosamente en la economía Regional e incluso, en algunos casos, a nivel nacional, como resultado de una importante gestión empresarial. Y otro más importante aún, para identificar la verdadera problemática social que existe en esa inmensa cantidad de actividades micro industriales donde predomina la informalidad y las condiciones sociales y económicas son excesivamente precarias pero que, aún así, demuestran grandes potencialidades con elaboración de muebles que, en muchos casos, son verdaderas obras de arte.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Es factible crear una empresa de fabricación y comercialización de muebles en San Juan de Pasto?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad para crear una empresa de fabricación y comercialización de muebles en la ciudad de San Juan de Pasto; con diseño y calidad que puedan satisfacer las exigencias y gustos de los clientes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-  Identificar las características del mercado de los muebles en madera que ofrecen las diferentes empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de muebles de madera en San Juan de Pasto.
-  Identificar los requerimientos técnicos para el normal funcionamiento de la empresa "MUEBLES MADE" en la ciudad de San Juan de Pasto.
-  Diseñar una estructura administrativa que permita el normal funcionamiento y desarrollo de la empresa "MUEBLES MADE" en la ciudad de San Juan de Pasto.
-  Determinar la viabilidad económica y financiera que se generaría con el montaje y puesta en marcha de la empresa "MUEBLES MADE" en la ciudad de San Juan de Pasto.
-  Evaluar el impacto socio ambiental que se produce con la implementación de la empresa "MUEBLES MADE" en el departamento de Nariño.

3. JUSTIFICACIÓN

Ante la actual situación económica del país cuyo principal problema es el desempleo y subempleo, con las secuelas que estos ocasionan, se ha planteado como alternativa de solución la creación de microempresas en las diferentes ramas de la producción.

Colombia por su estructura económica basada en la nueva apertura de mercados, toma importancia el gran número de empresas ubicadas en esta región. Centrándose en la ciudad de Pasto encontramos muchas de ellas dedicadas a la elaboración de artículos de madera, clasificadas en ebanistería, artesanía, talla y carpintería. Dentro de estas cuatros actividades económicas encontramos una gran demanda del producto.

La importancia de este plan de negocios se basa en el montaje de una fábrica de muebles tomando como soporte el depósito de maderas "MADEROS", el cual nos suministrara la materia prima, y nos permitirá tener diferentes tipos de madera en el momento que esta sea requerida.

Contamos con personal calificado que nos permitirá hacer muebles de muy buen terminado, lo cual nos facilitara la entrada al mercado, para competir con calidad, precio y prestigio.

Por estas razones este plan de negocios es una alternativa que contribuye a generar alternativas de empleo y para los socios una buena rentabilidad

4. METODOLOGÍA

En este plan de negocios vamos a evaluar como es el consumo de muebles en la ciudad de Pasto, como también la cantidad de fabricas de madera incluyendo los pequeños talleres, además, se hará un estudio del posicionamiento que tienen las fabricas de muebles en la ciudad de Pasto, un estudio de proveedores, el volumen y frecuencia de compras, la capacidad de entrega y condiciones de pago.

Para la recopilación de estos datos se realizara.

4.1 TIPO DE ESTUDIO

- La Investigación descriptiva: por que se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.
- Investigación cuantitativa: es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Utilizaremos para este plan de negocios.
- La encuesta social : es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado en este caso los ebanistas y la competencia .
- Estudios cuantitativos con datos secundarios: los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método inductivo. Ya que se podrán analizar hechos o aspectos particulares, a partir de una muestra de consumidores del servicio, permitiendo generalizar las tendencias del mercado que se investiga.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación seguirá el siguiente curso:

- Formulación del problema, de marco teórico y de los objetivos.
- Determinación de los recursos de la investigación.
- Recolección de datos y procesamiento de los mismos.
- Formulación del diagnóstico interno - externo.

- Formulación estratégica del plan.
- Preparación y entrega del documento final.

4.4 RECURSOS

Los recursos empleados para la realización de este estudio serán los siguientes:

- Presupuesto: la investigación se realizara con recursos propios. Se financiarán los materiales, útiles, bibliografía y equipos informáticos necesarios, desplazamientos, y refrigerios; además se aportará el concurso profesional en la correcta y acertada elaboración del trabajo.
- Asesoría: los investigadores contarán con el aporte de asesores en investigación de mercado y formulación empresarial estratégica de la Universidad de Nariño.
- Auxiliares que apoyará la realización: se contará con un grupo de personas del trabajo de campo, consistente en el levantamiento de las encuestas. Además se contará con el apoyo de una digitadora de texto que transcribirá los insumos de información y el informe final.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la ciudad de Pasto, viven actualmente (año 2006) un total de 358.692 habitantes distribuidos en doce comunas. De acuerdo con esta información, se aplicó la formula estadística para el cálculo de la muestra pertinente.

$$.n = \frac{Z^2 P Q N}{\sum^2 (N -1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (05.) (0.5) (352.613)}{(0.05)^2 (352.612) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 381,74 \text{ aproximado a } 382$$

Las encuestas que se levantarán en campo, serán, por lo tanto, un total de 384, que son representativas de la población del sector urbano de Pasto.

4.6 VARIABLES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Variables. Las variables utilizadas para el desarrollo del presente trabajo serán de carácter dependiente e independiente. A través de ellas se busca reflejar el consumo, del servicio ofertado por La cámara de comercio en la ciudad de San

Juan de Pasto. Su análisis permitirá radiografiar las condiciones del mercado y las expectativas de los usuarios del servicio. Dichas variables son las siguientes:

- Oferta del servicio.
- Demanda del servicio.
- Costos del servicio.
- Cantidad de consumidores actuales y potenciales.
- Tendencias del consumidor.

Técnicas e instrumentos: Las técnicas empleadas en este trabajo, serán las siguientes:

- Observación directa: este método permitirá examinar hábitos de consumo, situación actual de la empresa, aspectos susceptibles de ser mejorados en la prestación del servicio y seguimiento de los procesos de atención al cliente. Estos insumos se consignarán en diarios de campo.
- Entrevistas: se realizarán entrevistas no estructuradas a diferentes actores del mercado local, en procura de complementar la información de las restantes fuentes.
- Información primaria: la información de primera mano se obtendrá en trabajo de campo apoyado en encuestas. Estos insumos permitirán obtener mayor aproximación a la realidad y una correcta deducción de conclusiones.
- Información secundaria: la información secundaria provendrá de estudio bibliográfico, Internet y otras publicaciones que contengan información relacionada con el tema de estudio.
- Encuesta: el principal instrumento de investigación será la encuesta a usuarios actuales y potenciales. El formulario se diseñará de tal forma que su contenido contribuya a obtener los insumos de información requeridos.

4.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para procesar los insumos resultantes del proceso de investigación, se procederá de la siguiente forma:

- Clasificación: los datos emanados de las encuestas se clasificarán con el fin de alinearlos en las diferentes variables del estudio.
- Revisión: una vez clasificado el material, se realizará una revisión cuidadosa de éste, con el fin de estudiar su contenido y observar los elementos más sobresalientes y representativos para la investigación.

- Tabulación: se recopilará la información en tablas para determinar mejor los resultados, con la ayuda de técnicas estadísticas.
- Análisis y presentación: se procesará la información disponible por medio de un análisis de datos. Para facilitar el análisis, algún tipo de información se presentará también en forma de tablas y gráficas.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONCEPTUAL

El sector industrial de Pasto, esta reducido a un grupo pequeños de talleres de tipo artesanal, siendo muy remota la presencia de la gran empresa.

En la actualidad las pequeñas unidades productivas y en especial los talleres artesanales juegan un papel muy importante dentro de la economía regional. Es así como muchas de las familias de los sectores populares de la ciudad conforman sus talleres de diferentes actividades, que quizás fueron aprendidas de su anterior generación y que hoy se ha convertido en un medio generador de ingresos que les permite subsistir y que dada la “la tendencia informal en la creación de estos talleres, es imposible determinar exactamente cuantos existen ,los volúmenes productivos y las características de la producción ,ya que la habilidad, la versatilidad laboral (dada la necesidad), disposición de trabajo así como la creación y cierre de los talleres son impredecibles y están sujetos a la poca cultura productiva y organizacional de los artesanos.

Específicamente los talleres de talla de muebles, en la actualidad son muy reducidos debido al poco reconocimiento de esta labor en la región, además de factores externos que influyen (Costos, tendencias, y organización empresarial entre otras),de ello el Laboratorio de Diseño Colombiano Seccional Pasto, viene hace años tratando de agremiar el sector productivo de la madera con resultados negativos en este propósito y el de la capacitación”³

“Entre las actividades más representativas del sector artesanal en la ciudad de Pasto los talleres de madera, destacándose en esta la carpintería, el torneado de la madera, elaboración de muebles y la talla en madera representan el 41% según el último estudio realizado en 1.999”

5.1.1 Reseña histórica. La idea surge en el momento que se detecta la necesidad de realizar una investigación basada en los conocimientos que al transcurrir el postgrado de Gerencia de Mercadeo se iba adquiriendo, esta investigación se la realizo con el tema de la madera y la fabricación de muebles con un valor agregado que sobresalga en este sector, además se pretende minimizar costos teniendo como base la empresa MADEROS

³ UNIVERSIDAD DE NARIÑO, Cuentas Regionales de Nariño. Pasto, 1989-2000

De otro lado y fue lo que motivó la realización de este trabajo, es la contribución del subsector "pequeña industria" al PIB Departamental.

Con la información obtenida en la encuesta se puede afirmar que el valor agregado y el empleo generado por este subsector es sustancialmente mayor al que se obtiene tomando únicamente la información de la Cámara de Comercio. Tentativamente puede estimarse, con base en la información arrojada por la encuesta, que la contribución de la pequeña industria al PIB departamental es de aproximadamente 9,8% y no de 2,7%

Como figura en las "Cuentas Económicas de Nariño 1989 -2000" y la contribución de todo el sector 3 "Industria del mueble y la madera" sería del 12,3% y no de 5,4% del documento de cuentas. Si se hiciera el ajuste a la información macroeconómica cualquier análisis económico del Departamento tendría que entrar a otorgarle mayor importancia a la contribución de este sector al PIB departamental. Entraría a tener tanta importancia como el sector comercio y sería la tercera actividad económica más importante del Departamento. Sin embargo para la modificación de la metodología y el reajuste a la información de las cuentas departamentales, la encuesta no es suficiente, pues aunque se tomó una muestra representativa que permite identificar características que se pueda afirmar que son ciertas para todo el universo o población total de la Micro y pequeña industria de Nariño, no permite establecer exactamente que Proporción es esa muestra del universo total.³

De otro lado se requeriría también medir el tamaño de la informalidad en los otros sectores de actividad económica para que el ajuste a la información sea consistente. Se puede afirmar sí que se cuenta con un dato aproximado de la magnitud de la informalidad de la pequeña industria en el Departamento de Nariño y que al considerar el valor agregado, de estas actividades informales, el aporte al PIB de la pequeña industria sería de aproximadamente 9,8% y del sector de industria de madera del 12.3%.

5.1.2 Entorno de la investigación:

5.1.2.1 Entorno municipal. Según el censo realizado por la División de Recursos Naturales de CORPONARIÑO, en la ciudad de Pasto existen los siguientes establecimientos comerciales que utilizan la madera:

- Fabrica de muebles, incluyendo talleres de madera: 85.
- Depósitos de madera : 72
- Bodegas de madera : 16

De acuerdo al estudio de CORPONARIÑO, el consumo de maderas en los diferentes establecimientos comerciales es, diferenciados en el siguiente orden:

Los depósitos de madera y las bodegas tiene una demanda anual de 21.20 mts³ de madera por año, para satisfacer las necesidades de esta materia prima en la ciudad de Pasto a las fabricas de muebles y talleres de carpintería que consumen el 87% de esta cantidad, o sea un volumen de 18.374 mts³ y el saldo, o sea el 13% que representa un volumen de 2.745 m³, se destina a la industria de la construcción, Artesanía y productos moldurados.⁴

5.1.3 Entorno regional. El sector de muebles en madera en Nariño, está compuesto por pequeñas y medianas industrias principalmente, las cuales fabrican y venden a las cadenas comercializadoras y también venden en sus plantas de producción directamente al público.

Después encontramos los talleres más pequeños de un carpintero y un ebanista, quienes producen muebles de todas las gamas según las necesidades del mercado y que conforman un porcentaje importante dentro de la oferta de muebles.

Últimamente se ha venido observando el ingreso de muebles importados, que son distribuidos por almacenes de cadena o hipermercados (, Almacenes Éxito, Alkosto, etc.) en los que la calidad es proporcional a sus precios bajos.

En el sector existe comercialización directa, a través de puntos de venta, de cadenas de almacenes y comercializadores especializados, aunque cada vez se da menos la relación comercializador - empresa, porque el comercializador busca un mejor margen de precio en pequeños talleres, mientras que la relación fabricante - consumidor está creciendo, razón por la cual los fabricantes, casi en su totalidad, cuentan con puntos de venta.

Los factores determinantes del precio son en general externos, ya que se guían por el comportamiento de la demanda; o internos en la medida de la incidencia de los insumos. “Los criterios de venta son, en general, de bajos volúmenes a una calidad estandarizada menos fluctuante sobre parámetros determinados por el segmento del mercado y el precio del producto”.⁵

5.1.4 Entorno nacional. El sector de la fabricación de muebles tiene varios componentes que jalonan su crecimiento, uno de ellos es la construcción de nuevas viviendas y edificaciones públicas y privadas. Ha sido de tradición que en

⁴ SENA, Diagnostico del subsector maderas. Pasto: Noviembre de 1994, p.98

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Op.cit.,p. 29-36

Colombia el sector de la edificación juegue un papel importante en el comportamiento macroeconómico.

Existe en Colombia una agremiación que reúne a todos los fabricantes de muebles ACEMUEBLES (Asociación colombiana de fabricantes de muebles), según sus evaluaciones, en el país, el 80% de las factorías de muebles son medianas, un 15% son pequeñas empresas y sólo el 5% pertenecen a la gran industria.

Durante la presente década, los altos índices de inflación han perjudicado el aparato productivo del país, incrementando los costos, y desmejorando la distribución del ingreso; los drásticos ajustes fiscales han diezmando la capacidad de compra de la población, deteriorando los niveles de demanda. Actualmente las ventas han disminuido y el sector de la construcción no da muestras de recuperación.

De acuerdo al censo realizado por ACEMUEBLES en 1996, en el país hay un total de 11398 establecimientos relacionados con muebles, de los cuales, el 33.16% están dedicados a la fabricación de muebles para el hogar y el 39.93% son pequeñas carpinterías, que fabrican cualquier tipo de mueble en madera.

La producción total en la industria de muebles, está dirigida principalmente al mercado nacional, se ha olvidado abrir espacio a sus productos en el exterior con lo cual no se reciben los beneficios que representa la competencia a nivel internacional, como la innovación en diseños y tecnología. Por lo tanto, el sector debió comenzar a competir con los productos extranjeros, los cuales ingresan al mercado nacional con altos estándares de calidad que no pueden ser fácilmente alcanzados en el país, como consecuencia de los niveles artesanales con los cuales son elaborados los productos locales.

Uno de los factores que perjudica a la industria del mueble, es la pérdida de la competitividad, esta se debe en buena parte a la ineficiente administración de las empresas del sector, además a que el costo de la maquinaria es considerablemente superior en relación a otros países y las tasas de interés que se han venido manejando son demasiado altas.

De los estudios realizados por la Unidad de Monitoria Industrial del Ministerio de Desarrollo, se pueden observar los siguientes resultados para el sector (1996):

- Tiene una participación del 0.3% en el agregado nacional.
- La industria del mueble presentó excelentes resultados durante los años del auge de la construcción (1992-1994), con crecimientos anuales en su producción de entre el 10.2% y el 23.5%.

- Inicia su recesión en 1995 al crecer tan solo un 3.5%, para finalmente en 1996 desplomarse en un 50.3%.
- El sector se caracterizó en el quinquenio por los buenos resultados en su productividad con crecimientos que variaron entre el 8.1% Y el 25%, producto de la racionalización en el empleo durante los años 1991, 1992 y 1995.
- En 1996 al desplomarse la producción real un 50.3% y con una menor racionalización del empleo, cae también la productividad en un 42.5%, lo que sumado al aumento del 6.6% del costo real/ hora de trabajo, disparan el costo laboral unitario en un 85%.⁶

⁶ Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/casorealmkt.htm>

6. MARCO TEÓRICO

6.1 ANTECEDENTES

Las sobresalientes cualidades de la madera, como son sus posibilidades de trabajo, su duración, la multiplicidad de clases, así como su belleza lo han catalogado como uno de los materiales más nobles para la elaboración de muebles.

La carpintería se puede considerar como el principio mas fecundo del arte de la arquitectura de todos los pueblos, la practica y la buena enseñanza hace que la carpintería sea elevada al grado de arte. El arte de trabajar la madera es antiquísimo, se encuentran muebles finamente trabajados con incrustaciones de marfil, de la época de los egipcios, los griegos también fueron excelentes carpinteros, empleando el cedro, el olivo, y boj que decoraban con marfil, oro y ámbar. A estos siguieron los romanos con maravillosas incrustaciones de gran belleza de líneas.

Existen gran variedad de muebles sencillos escaparates, armarios, alacenas, maderas de puerta, guarda escobas y otros productos moldurados no expuestos a desgastes excesivos arenillo, canelo, caracolí, cedro, amarillo, y otros.

Otros son finos y decorativos para residencias, oficinas, productos de revestimiento interior, pásmanos y similares con maderas como pandala, sajo, pino, cedro, granadillo, achapo y otros.

6.1.1 Fundamentación teórica. Para estudiar la viabilidad que tiene la creación de una empresa de fabricación y comercialización de muebles en la ciudad de San Juan de Pasto se debe analizar todo lo relacionado con el sector de maderas y muebles.

Muebles de madera: Descripción, todos los muebles de madera como closets, roperos, alacenas, estanterías, cajones, bancas, mostradores, particiones, des vestideros, cocinetas y en general los trabajos de ebanistería que se encuentren incluidos en los planos, se construirán en maderas de primera calidad, a juicio del Interventor, acabados perfectos y siguiendo estrictamente las dimensiones, detalles y accesorios anotados en los proyectos.⁷

Materiales y mano de obra: para su ejecución se tendrán en cuenta las siguientes instrucciones generales sobre materiales a utilizar y mano de obra para su

⁷ SENA. Op.cit., p. 98

ejecución: - Todos los materiales empleados, tanto en la carpintería burda como en la fina, serán piezas nuevas, secas y de primera calidad aprobadas siempre por el Interventor antes de su utilización. - Las maderas estarán libres de nudos, grietas, fisuras torceduras u otras imperfecciones que afecten su presentación estética.

Deberán ser secadas al vapor con humedad máxima del 12% para garantizar su durabilidad. En los lugares donde se especifique, el triplex será de primera calidad, bien lijado, pulido y con los cantos enchapados para pintura, y de los espesores señalados. - El acabado de las superficies y orillas expuestas, será completamente liso, libre de nudos, golpes, abolladuras, rayones u otras irregularidades imputables al fabricante o durante su colocación. Los ensambles y uniones serán perfectamente ajustados. El mueble se entregará pintado con barniz transparente o pintura de la clase y color indicado por el Interventor o el tipo de acabado indicado en los planos.

La madera será protegida de la intemperie, tanto durante el transporte como en su almacenamiento, el cual se hará en lugares secos y bien protegidos, inmediatamente llegue a la obra. - El Contratista suministrará, además, todos los materiales de ferretería necesarios, como tiraderas, tornillos, tuercas, pernos, bisagras, pasadores, picaportes, clavos, puntillas, de primera calidad y en las cantidades y tamaños que sean requeridos para la correcta ejecución de la carpintería. - Antes de iniciar los trabajos, se rectificaran las medidas y cotas, teniendo en cuenta los espesores de revoques o enchapados, si los hay. - Los entrepaños para closets o estanterías, tendrán como mínimo una sección de 2 x 30 cm. a no ser que se indique otra diferente en los detalles, y se fabricarán según especificaciones de planos. Las orillas expuestas se mantendrán con molduras de cedro o abarco adheridas con un pegante a prueba de agua.⁸

Los sistemas de anclaje de los entrepaños serán convenidos y aprobados por el Interventor. - Cuando se empleen chazos, estos serán de madera fina, seca, bien torneada, desechando aquéllos que tengan astilla duras u otros desperfectos y colocados en forma tal que queden perpendiculares al muro y paralelos a la dirección de los tornillos o clavos. Al revocar, se señalarán con un indicativo visible para su fácil ubicación posterior. - Los cajones estarán provistos de guías que permitan su fácil deslizamiento sin colgarse, y de manijas o tiraderas señaladas en los planos. Las puertas cerrarán ajustando perfectamente, evitando luces horizontales y verticales mayores de 2 mm. Y se proveerán de las bisagras, manijas, tiraderas y chapas necesarias de acuerdo con los diseños. - Cuando se trate de cocinetas de madera, serán de madecor, triplex o tablex enchapados en

⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Op.cit., p. 29.

fórmica y el poyo y pozuelo serán de acero inoxidable. Medida y Pago de Muebles de Madera. La medida y pago se hará por unidades completamente terminadas de conformidad con lo especificado y recibidas a entera satisfacción del Interventor, a los precios unitarios establecidos en el contrato, teniendo en cuenta que en ellos quedarán incluidos todos los costos de materiales, herramientas y mano de obra necesarios en cada caso para su ejecución.

6.2 FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para la formulación del plan de negocios para una empresa de fabricación y elaboración de muebles en la ciudad de San Juan de Pasto, se deben realizar estudios que ayudaran a obtener una información mas concreta para el tema de investigación.

En primer lugar se debe realizar un estudio de mercado el cual se fundamenta en: Los factores que determinan o influyen en la decisión de compra de muebles de sala podemos decir que; La gente no tiene una época determinada para la compra de sus muebles. Pueden adquirir sus muebles en cualquier época de su vida en proporción semejante.

Aunque el matrimonio es una variable importante en esta decisión, los que compran muebles realizan su compra cuando mejoran sus ingresos, cambian de casa, por lo viejos que estén sus muebles o por que se independizan de la familia sin que esto implique casarse o estar casado. Los consumidores no tienen en cuenta o no miran en mayor proporción la publicidad para escoger donde compran sus muebles, la gente generalmente recorre un sector de la ciudad para hacer su compra y es también muy importante las referencias que les puedan dar sus amigos o familiares de ahí que las relaciones entre empresa y sociedad en general deba mantenerse siempre en las mejores condiciones.⁹

En cuanto a los factores que influyen para decidirse por el almacén donde comprarían sus muebles los encuestados tienen en cuenta las referencias de los amigos en un gran porcentaje y otros como la cercanía del almacén , la presentación del almacén y las promociones , no cuentan con ninguno de los aspectos consultados para realizar su compra en un determinado almacén. Al igual que la variable anterior, en esta vuelve a jugar papel importante la relación empresa comprador. Es decir que la imagen corporativa de la empresa se debe proyectar en cada uno de los miembros del grupo familiar, para que estos la tengan siempre en cuenta en el momento de tomar cualquier decisión de compra respecto a productos que esta pueda ofrecerles.

⁹ GALALRDO CERVANTES, Juan, Formulación y evaluación de proyectos de inversión. México: Editorial Mac Graw Hill. 1999. p 21.

Dentro de los factores que motivan a los clientes en el momento de comprar, tienen relevancia la calidad, el diseño de los muebles precio, la atención y el financiamiento esto nos indica que básicamente que el factor más determinante es la calidad del producto. Esto no quiere decir que haya que dedicarle toda la atención a dicha variable, si se esta seguro que se cuenta con excelente calidad hay que dirigir mas esfuerzos a variables como la atención, las formas de crédito y la publicidad misma, sin dejar de lado los demás factores. En cuanto a quien toma la decisión de la compra las mujeres toman la decisión, los hombres en un menor porcentaje y también puede ser que se tome la decisión en familia. Es importante, de acuerdo al resultado de esta variable, saber quien es el que en ultimas toma la decisión de compra, cuando se esta en el lugar de la misma, para así dirigir a este su atención en mayor proporción. Además es importante tener en cuenta este elemento para enfocar la publicidad.

A la mayoría de la gente un le gusta tomar decisiones respecto a la fabricación de sus muebles; En los avisos publicitarios lo que mas llama la atención a nuestros encuestados son los precios, las fotos de los muebles y las promociones que en ellos puedan mencionar. Por lo general estos almacenes son vistos por la gente al pasar por el sector por lo llamativo de sus avisos solo unos pocos lo conocían a través de los anuncios publicitarios.

Lo anterior nos indica que al diseñar un aviso publicitario es importante tener en cuenta que dicho aviso debe mostrar sus elementos en colores llamativos para un mayor impacto en el cliente. Además que el mensaje debe ser lo mas claro posible. Se deben tener encuentra factores como: La renovación de muebles, cambio de vivienda, independencia de la familia o el recibir un dinero extra que les permitiera un cambio de muebles. Dentro de los factores en los que la gente se basa para comprar sus muebles se encuentran que los compradores recorren un determinado sector mueblero de la ciudad para comprar sus muebles, acompañado por otros donde se menciona la asistencia a ferias como la de del hogar en donde pueden apreciar los muebles en un solo sitio. Los elementos que se tuvieron en cuenta para la escogencia del almacén son muy parejos en los resultados de esta encuesta es así como la publicidad, las referencias de amigos y la ubicación del almacén son casi igualmente importantes para determinar el almacén donde compraron sus muebles. Es importante anotar que en lo relacionado con la publicidad, es básicamente el resultado de los avisos que están en los almacenes y a exhibiciones como en la feria del hogar. En lo que hace referencia a las recomendaciones de los amigos, esto es muy importante, pues nos muestra que hay que satisfacer al cliente en un 100% para que se lleve una buena imagen de la empresa y sus referencias sean las mejores, así se mejorara la imagen de la empresa y estos clientes volverán o recomendaran el almacén a sus amigos o familiares. La gran mayoría de los encuestados compro sus muebles en el último año debido a que la muestra se organizo con consumidores recientes. Los elementos motivacionales que más influyeron en los compradores son los

precios, la calidad, el diseño de los muebles, la atención que se brinda al cliente y la decoración del local.

La satisfacción del cliente se debe basar en la calidad del producto y del cumplimiento en la entrega de los muebles. Esto indica que hay algunos problemas de calidad en la parte de acabado del mueble (grapado, cosido, pegado, etc.) y respecto a la entrega que no se está teniendo en cuenta en un pequeño porcentaje, factores que pueden generar inconvenientes en la entrega del producto. Es decir se deben estar evaluando.

Los compradores tienen ingresos entre \$500.000. Y \$ 1'200.000. De pesos, lo que significa que los compradores tienen un nivel socioeconómico medio. La decisión final es tomada por las personas que conforman el núcleo familiar y que genere ingresos.

Luego del estudio de mercado se debe realizar el estudio Técnico, que tiene como objetivo, “proveer información para cuantificar el monto de inversiones y costos de operación pertinentes a esta área.”¹⁰

En este estudio es importante analizar todo lo relacionado con el tamaño total de la oferta, demanda y demanda insatisfecha, como resultado del estudio de mercado que se realizó anteriormente. De esta manera se puede realizar la proyección de ventas que puede llegar a tener la empresa, el volumen de prestación de servicio de acuerdo a la capacidad instalada con la que contará la empresa y que capacidad será requerida para cumplir con las ventas establecidas.

Para obtener toda la información que nos ayudara con el estudio financiero se debe analizar todo lo relacionado con el equipo e instalación que tendrá la empresa para poder cuantificar las inversiones que se realizarán para la puesta en marcha del proyecto, el plan de mantenimiento que se le hará al equipo requerido y la tecnología que se utilizará para el óptimo desarrollo al ofrecer los muebles MADE.

Después de este estudio se debe realizar el estudio administrativo y legal el cual se basa en: la necesidad, de simular el funcionamiento del proyecto para medir eficazmente los desembolsos que este generará. El dimensionamiento físico de oficinas y su equipamiento, para calcular las inversiones en construcción; el nivel de los cargos ejecutivos, para calcular el costo de las remuneraciones; y los procedimientos administrativos, para calcular el costo de los gastos indirectos.

Como resultados obtenidos del estudio técnico y el estudio administrativo y legal, y como última etapa del análisis de la factibilidad económica del proyecto se

¹⁰ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill, 1993. p 31.

realizara el estudio financiero, el cual tiene por objetivos ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

7. MARCO LEGAL

El manejo relacionado con la producción de madera en Nariño está regido por CORPONARIÑO que se crea mediante ley 27 de 1982 con la denominación Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo e integración de Nariño y Putumayo, como un establecimiento público especial de orden nacional, adscrito al Departamento Nacional de Planeación, con el objeto principal de promover y encauzar el desarrollo económico y social de la región comprendida bajo su jurisdicción, prestar asistencia técnica a entidades oficiales y privadas de la región.

Mediante Decreto 3455 de 1983 se cambia la denominación de la Entidad: Corporación Autónoma para el Desarrollo de Nariño, continuando adscrito Departamento Nacional de Planeación ampliando el objeto a promover y encauzar el desarrollo económico de la región comprendida bajo su jurisdicción; auspiciar y realizar programas de desarrollo e integración con la región fronteriza de la República del Ecuador; propender por el manejo y aprovechamiento de las cuencas hidrográficas del litoral pacífico y contribuir al fortalecimiento administrativo, operativo y técnico del departamento y de los municipios de su jurisdicción.

Con la Ley 99 de 1993 se confirmó sus funciones, área de jurisdicción y su denominación a "Corporación Autónoma Regional de Nariño CORPONARIÑO", por lo tanto ya no involucra obras y actividades de desarrollo regional y es definida como máxima autoridad ambiental en el departamento de Nariño, encargada de administrar dentro de su jurisdicción el medio ambiente, los recursos naturales renovables y propender por el desarrollo sostenible en el departamento de Nariño.

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 80, introdujo el concepto de desarrollo sostenible en el pensamiento Nacional, el cual a través de la Ley 99 de 1993 estableció que "las instituciones ambientales del Estado se estructurarán teniendo como base los criterios de manejo integral del medio ambiente y su interrelación con los procesos de planificación económica y social". En forma complementaria el Decreto 1865/94 reglamentó la articulación de los procesos de gestión ambiental y planeación del desarrollo territorial, al determinar que las CARS deberán elaborar los planes de gestión ambiental en armonía con la planificación en la gestión ambiental de los departamentos, distritos y municipios. El Ministerio del Medio Ambiente modifica este decreto a través del decreto 048 de 2001, buscando precisamente generar una mayor armonía y concurrencia entre los procesos de planificación del desarrollo, el territorio y el ambiente.

El Ministerio del Medio Ambiente en su Decreto (048 del 2001), el cual busca una mayor armonía y concurrencia entre los procesos de planificación del desarrollo, el

territorio y el ambiente, y a la vez define la planificación ambiental como “Un proceso dinámico que permite a una región orientar de manera concertada el manejo, administración y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables...”; en tal virtud, dicho proceso trasciende los límites de la jurisdicción de las Corporaciones Autónomas Regionales, conformando lo que en adelante se denominará regiones de concertación SINA.

Igualmente determinó el contenido y procedimiento para la elaboración del Plan de Gestión Ambiental Regional – PGAR, el cual se define como “El instrumento de planificación estratégico de largo plazo para el área de jurisdicción de la Corporación Autónoma Regional, que permite encauzar e integrar las acciones de todos los actores regionales, garantizando que el proceso de desarrollo avance hacia la sostenibilidad de las regiones”; de tal manera que se genere acciones y cambios en el entorno de los próximos 10 años.

En tal virtud, el PGAR, trasciende la articulación de los procesos de planificación en términos exclusivamente normativos e implica desarrollar un proceso dinámico que desata o articula procesos sociales y que posibilitan y comprometen la participación de los diferentes actores regionales.

Este marco normativo establece algunos principios que de hecho implican y direccionan la necesidad de articular las diversas entidades, a partir de sus funciones y competencias, para optimizar la calidad y eficiencia de la gestión pública como son: concurrencia, subsidiaridad, rigor subsidiario y gradación normativa.

7.1 DEFORESTACIÓN

Nuestros bosques nativos actuales son el proceso evolutivo natural, donde ha tenido mucho que ver la intervención del hombre y los diferentes componentes abióticos y bióticos que conforman este importante ecosistema, el cual está siendo disminuido en forma acelerada, a tal punto que puede ser agotado en pocos años, dado las perturbaciones que inciden en la oferta de bienes y servicios que el bosque presta a otros recursos naturales y al hombre.¹¹

Nariño cuenta con 33.268 Km² de territorio, de los cuales el 62% está cubierto de bosques nativos, de los cuales el 78% están ubicados en la Costa Pacífica y el 22% en Zona Andina y Amazónica, el 38% del resto del territorio lo conforman páramos, asentamientos urbanos, agricultura, pastos y áreas naturales protegidas. (Véase Mapa N° 20)

¹¹ DAMARIS, Ordóñez, y SANDRA, Arteaga. Ponencia “APLICACIÓN DE LAS ZEEE EN NARIÑO DE CARA AL COMERCIO INTERNACIONAL. San Juan de Pasto, 2000

La tala de bosques de tipo protector y productor se debe a múltiples factores, como: la falta de alternativas económicas productivas para comunidades de escasos recursos económicos, quienes con el afán de subsistir acuden de manera inmediata a éste, sin tener en cuenta la afectación que se ocasiona; la presencia de comunidades desplazadas por diferentes situaciones, quienes entran a colonizar áreas con presencia de bosques cuya función es la protección; la ampliación de la frontera agropecuaria por el incremento de la población, quien demanda cada día más alimentos; el incremento de áreas de cultivo de uso ilícito, que ocupan aproximadamente 4500 hectáreas y se ubican en zona de alta fragilidad; los incendios forestales cuyo fin es el cambio de uso del suelo y la demanda de madera para la industria, energía y otros usos que el hombre le da al bosque. Se estima que anualmente se talan aproximadamente unas 10.000 hectáreas de bosques nativos, de manera lícita e ilícita, presentándose mayor presión en la Costa Pacífica, de la cual se extraen unos 394.146 m³ de madera con destino a los mercados del centro del país, teniendo como centro de acopio el puerto de Buenaventura.¹⁴ (Véase Cuadros No. 1 y 2

Cuadro 1. Grado de deforestación en Nariño – Zona Andina

TIPO DE BOSQUE	MUNICIPIO	GRADO DE DEFORESTACION	USO DEL RECURSO
BOSQUE PRIMARIO INTERVENIDO	El Rosario	Alto	Construcción Dedroenergía Cercas
	Policarpa	Alto	
	Cumbitara	Alto	Comercial
	Samaniego	Alto	
	Santacruz	Alto	
	Sotomayor	Alto	
	Ricaurte	Alto	
	Cumbal	Alto	
	El Tablón	Alto	
	Pasto	Alto	
	Ipiales	Alto	
	Puerres	Medio	
	Mallama	Medio	
	Buesaco	Bajo	Comercial
	Funes	Bajo	Comercial
	Córdoba	Bajo	Comercial
Potosí	Bajo		
La Cruz	Bajo		
BOSQUE SECUNDARIO	Leyva	Bajo	Dedroenergía
	Cumbitara	Bajo	
	Sotomayor	Bajo	
	Santacruz	Bajo	
	Túquerres	Bajo	
	Guaitarilla	Bajo	
	Taminango	Bajo	
	San Lorenzo	Bajo	
	San Bernardo	Bajo	
	San Pedro de Cartago	Bajo	
	Chachagui	Bajo	
	La Florida	Bajo	
	Sandoná	Bajo	
	Aldana	Bajo	
	Ancuya	Bajo	
	Buesaco	Bajo	
	Consacá	Bajo	
	La Unión	Bajo	
	Linares	Bajo	
	Policarpa	Bajo	
Ricaurte	Bajo		

FUENTE: CORPONARIÑO 2001.

Cuadro 2. Grado de deforestación en Nariño – Costa Pacífica

TIPO DE BOSQUE	MUNICIPIO	GRADO DE DEFORESTACION	USO DEL RECURSO
MANGLAR	Tumaco	Alto	Comercial
	Francisco Pizarro	Bajo	
	Mosquera	Bajo	
	Olaya Herrera	Bajo	
	La Tola	Bajo	
	El Charco	Bajo	
Iscuandé	Bajo		
GUANDAL	Olaya Herrera	Muy Alto	
	Tumaco	Alto	
	Francisco Pizarro	Alto	
	Mosquera	Alto	
	La Tola	Alto	
	El Charco	Alto	
	Iscuandé	Alto	
TERRAZAS	Iscuandé	Muy Alto	
	Satinga	Alto	
	Roberto Payán	Alto	
	Tumaco	Alto	
	El Charco	Alto	
COLINAS	Barbacoas	Bajo	
	Magüí Payán	Bajo	
	Iscuandé	Bajo	
	El Charco	Bajo	
	Tumaco	Bajo	

FUENTE: CORPONARINO 2001

Los principales ecosistemas boscosos del litoral pacífico son los Manglares, seguido en importancia los Guandales, bosques de terraza y bosques de colinas.

En la zona andina y amazónica los bosques nativos han sido sobreexplotados, por los asentamientos poblacionales en las principales cuencas hidrográficas, donde se ha cambiado la vocación del suelo del forestal por otros no aconsejables ambientalmente, pero benefician a estas familias desde el punto de vista de la subsistencia, son escasas las áreas de esta región donde aún se extraen productos y subproductos del bosque con fines comerciales, entre otros están, Pasto, Ipiales, Tablón de Gómez y Mallama, las especies más preciadas por la demanda de los diferentes mercados. (Véase Cuadro No. 3)

Cuadro 3. Especies forestales por Región

ZONA	NOMBRE VULGAR	NOMBRE CIENTIFICO
PACIFICA	Cuangare Sajo Cedro Pandala Chapul	Otoba Gracilipes Comptosperma panamensis Cedrela adorata Striphnodendrum exelsum Humiristrum procerum
ANDINA AMAZONICA	Mate Encino Roble Cancho Pino Colombiano	Clusia sp Weinmania sp Queraus humboldfii Bumellia tomentosa Podocarpus oleifolius

FUENTE: CORPONARIÑO 2001

Frente a este panorama, se esta tratando de compensar el desequilibrio, haciendo plantaciones a través de diferentes programas como Plan Verde, CIF, Fomento y convenios con municipios y comunidades.

Cuadro 4. Presupuesto de la investigación

(Costos año 2008)

CONCEPTO	VALOR
Trabajo De campo	200.000
Papelería	200.000
Fotocopiado	50.000
Transportes y refrigerios	100.000
Bibliografía	50.000
Trascripción de texto	100.000
Internet	50.000
Varios	100.000
Imprevistos 5%	102.500
Total	952500

Fuente: Esta investigación

8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1.1 Características mercado consumidor. El mercado consumidor de la empresa MADEROS, será la población en general de la ciudad de san Juan de pasto.

El mercado meta fue segmentado hacia los estratos 3, 4,5,6 y a personas mayores de 18 años y menores de 60, por ser una empresa de muebles no se puede segmentar el mercado por nivel de escolaridad, estado civil o cualquier otra característica, pero si se puede segmentar por estratos, debido a que los muebles tendrán costos que las personas de estratos bajos no podrán cubrir, y por edades, ya que una persona menor de edad no tendría poder de decisión, sobre si utilizar o no los productos que la empresa le podría ofrecer.

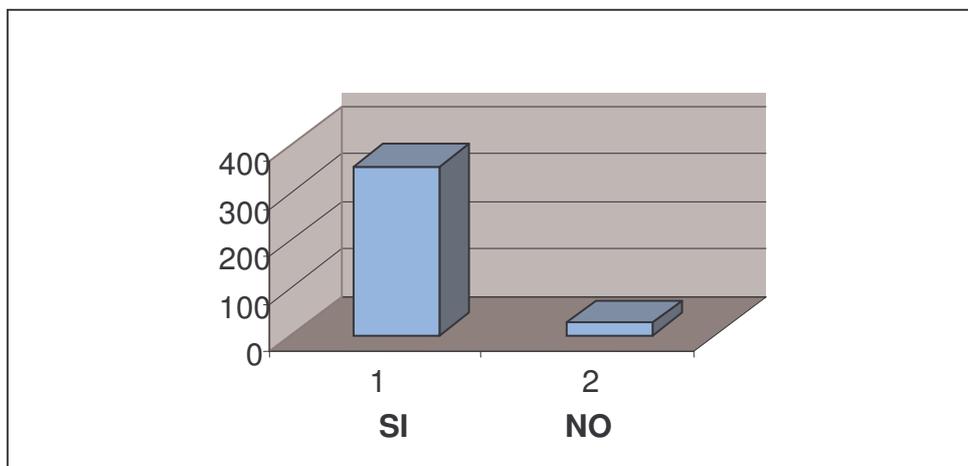
Es por esto que se hizo necesario realizar una encuesta al consumidor en general, mayor de 18 años. Creando así diferentes diseños de muebles para crear interés en comprar nuestros productos.

Cuadro 5. ¿Le gusta comprar muebles?

	No ENCUESTAS	%
SI	355	93
NO	27	7
TOTAL	382	100

Fuente: Esta Investigación

Gráfica 1. ¿Le gusta comprar muebles?



Fuente: Esta investigación

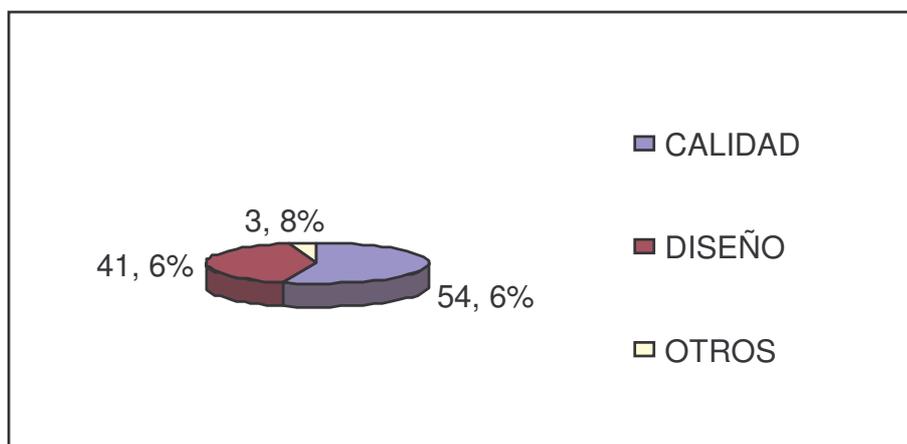
▪ **Análisis:** de las 382 personas encuestadas de la población en general de la ciudad de san Juan de Pasto, el 93% les gusta comprar muebles, ya sea en almacenes de la ciudad de Pasto o directamente con los ebanistas. El 7% de los encuestados no les gusta comprar muebles, ya sea por motivos personales o por razones de inseguridad en los diseños y calidad, De lo anterior de las 382 encuestas realizadas solo 355 encuestas se efectuaron, debido a que a las personas que no les gusta comprar muebles no se les realizó la encuesta, porque no nos pueden brindar información de acuerdo a lo que esta contiene.

Cuadro 6. ¿Cuando usted compra muebles que prefiere?

	No ENCUESTAS	%
CALIDAD	194	54.6
DISEÑO	148	41.6
PUNTUALIDAD	13	3.8
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 2. Referencia al comprar



Fuente: Esta investigación

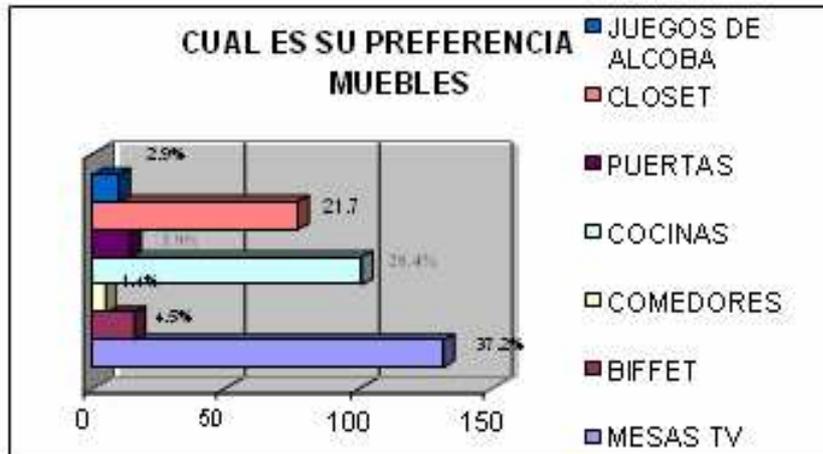
- **Análisis:** el 54.6% de las personas encuestadas prefieren la calidad de los muebles por que de ello depende su durabilidad y precio. por otra parte el 41.6% de las personas encuestadas prefieren el diseño de los muebles ya que deben ir de acuerdo con su estilo de vida. El 3.8% prefieren la puntualidad por que necesitan trabajos rápidos y han tenido mala experiencia con los ebanistas por este factor.

Cuadro 7. ¿Cuál es su preferencia en muebles?

	No ENCUESTAS	%
JUEGOS DE ALCOBA	132	37.2
CLOSET	16	4.5
PUERTAS	5	1.4
COCINAS INTEGRALES	101	28.4
COMEDORES	14	3.9
BIFETT	77	21.7
MESAS DE TV	10	2.9
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 3. ¿Cuál es su preferencia en muebles?



Fuente: Esta investigación

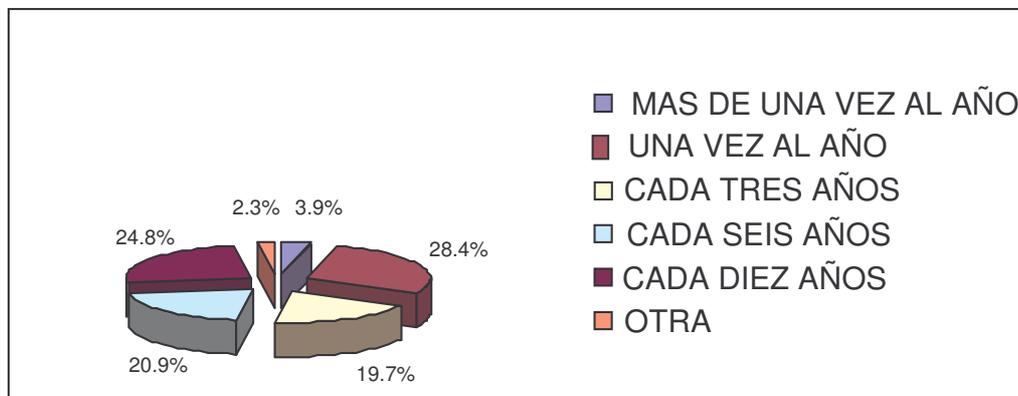
▪ **Análisis:** en cuanto a preferencia de las 355 encuestas desarrolladas, el 37.2% prefiere juegos de alcoba ya que son los mas necesarios en el hogar y parte esencial de un dormitorio luego el 28.4% prefieren las puertas por que hacen parte de los acabados de los apartamentos; el 21.7% de las personas encuestadas prefieren la cocina por que da estilo a esta parte de la casa; el 4.5% prefieren los biffet como parte de la decoración del hogar ; el 2.9% prefieren las mesas de tv como adicional a los muebles que poseen.

Cuadro 8. ¿Con que frecuencia usted acostumbra a comprar?

	No ENCUESTAS	%
+ DE UNA VEZ AL AÑO	14	3.9
UNA VEZ AL AÑO	101	28.4
CADA TRES AÑOS	70	19.7
CADA SEIS AÑOS	74	20.9
CADA DIEZ AÑOS	88	24.8
OTRA	8	2.3
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 4. Frecuencias para comprar muebles



Fuente: Esta investigación

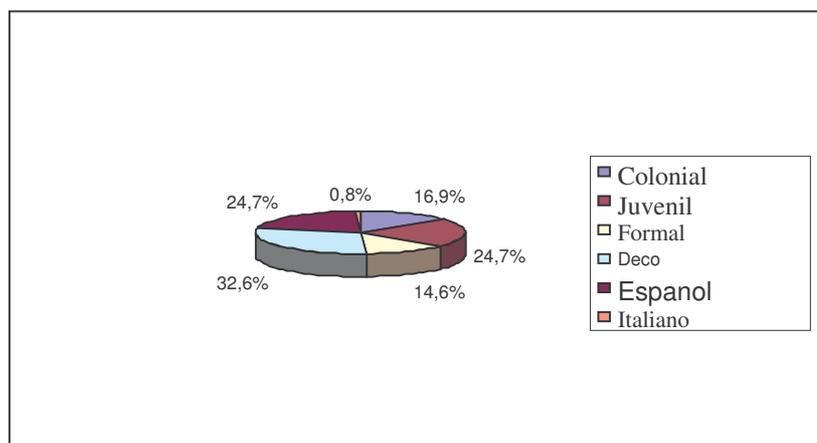
- **Análisis:** de las 355 personas encuestadas, 101 compran muebles una vez al año, ya que necesitan muebles par iniciar un nuevo hogar o Muebles adicionales o cambiarlos., 88 de las personas encuestadas compran muebles cada año ya que por su estrato social siempre están remodelando; 74 de las personas encuestadas compran muebles cada seis años sobre todo las personas que remodelan su casa y cambian de diseño según la moda., seguidamente 70 de las personas encuestadas compran muebles cada tres años por motivos de aumento de sueldo o cargo en el trabajo o cualquier otra actividad que genere ingresos adicionales y sirvan para cambiar de muebles en el hogar.

Cuadro 9. ¿Que diseños de muebles conoce?

	No. ENCUESTAS	%
DISEÑO COLONIAL	60	16.9
DISEÑO JUVENIL	88	24.7
DISEÑO FORMAL	52	14.6
DISEÑO DECO	116	32.6
DISEÑO ESPAÑOL	88	24.7
DISEÑO ITALIANO	3	0.8
TOTAL	407	

Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. ¿Qué diseños de muebles conoce?



Fuente: Esta investigación

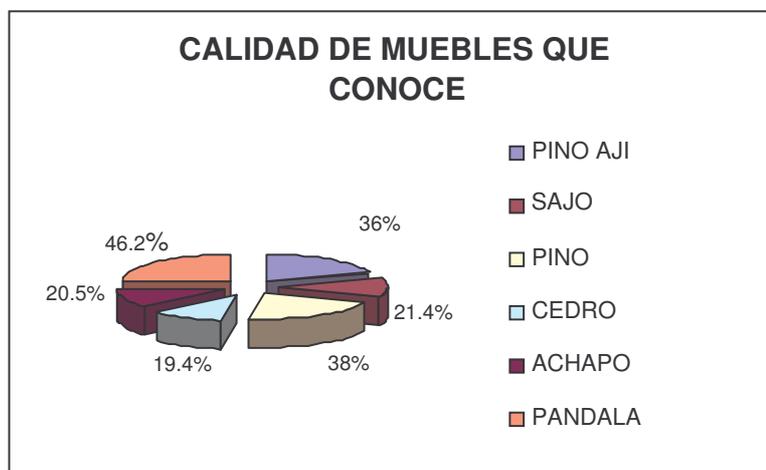
- **Análisis:** el 32.6% de las personas encuestadas conocen Los diseños DECO que en la actualidad son mas conocidos y todos quieren tener estos diseños, el 24.7% conocen el diseño Español ya que se basan en la época donde todos los muebles son suntuosos y con mucho relieve en sus bordes; el 14.6% de las personas encuestadas conoce los diseños no formales que son los de mas comercio y que no tiene un estilo definido.

Cuadro 10. ¿Que calidad de madera en los muebles conoce?

	No ENCUESTAS	%
PINO AJI	128	36
SAJO	76	21.4
PINO	135	38
CEDRO	69	19.4
ACHAPO	73	20.5
PANDALA	164	46.2
TOTAL	645	

Fuente: Esta investigación

Gráfica 6. Calidad de muebles que conoce



Fuente: Esta investigación

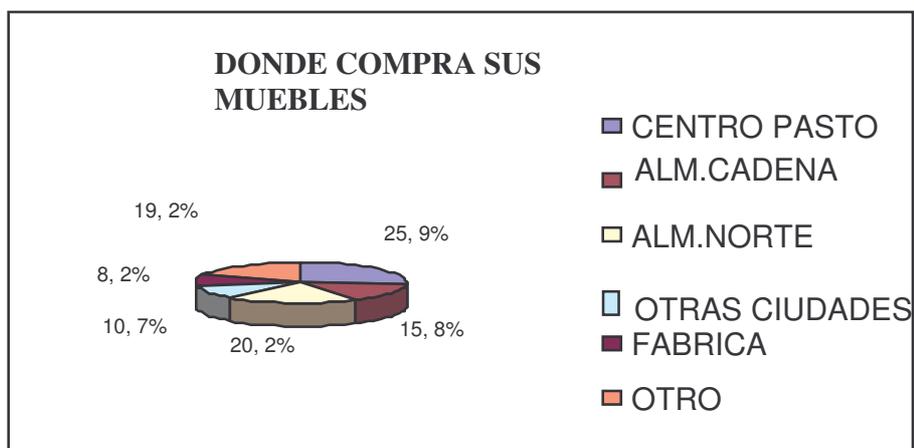
- **Análisis:** de la anterior pregunta, el 46.2% de las personas encuestadas conocen la madera de pandala , y la reconocen por su durabilidad y excelente acabado en los muebles porque da un color combinado entre oscuro y blanco ,después esta el pino con un 38% , conocido por los muebles de el sector de la panadería y utilizado para camas de combate o sea sin tanta calidad , el sajo lo conocen con un 21.4% utilizado en la ciudad de Pasto para elaborar los esqueletos de los muebles de sala para luego ser forrado con espuma y diseñados de acuerdo al estilo del cliente.

Cuadro 11. ¿Dónde compra habitualmente sus muebles?

USUARIOS	No ENCUESTAS	%
ALMACENES DE CADENA	56	15.8
ALMACENES DEL CENTRO DE PASTO	92	25.9
ALMACENES DEL NORTE	72	20.2
EN OTRAS CIUDADES	38	10.7
DONDE LOS FABRICAN	29	8.2
OTRO	68	19.2
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 7. ¿Dónde compra sus muebles?



Fuente: Esta investigación

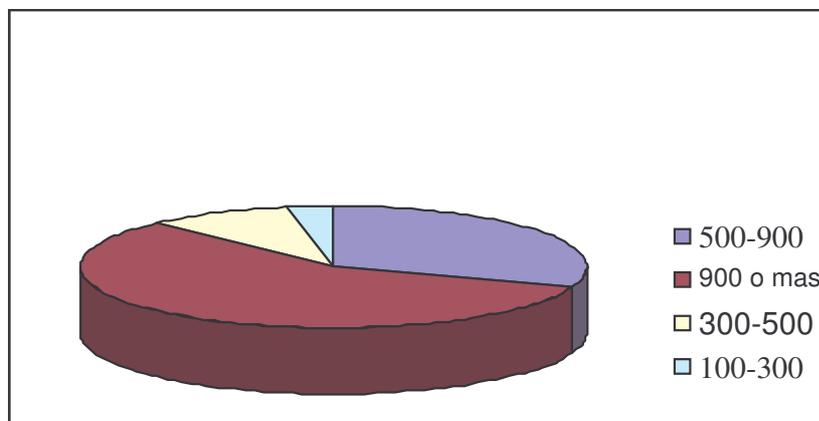
- **Análisis:** de los encuestados el 25.9% han utilizado los almacenes del centro para comprar muebles ya que este sector es el más popular para la compra de estos, ; el 20.2 están los almacenes de cadena como Alkosto y Éxito en nuestra ciudad por facilidad y en forma inmediata compran de estos muebles los cuales no son en madera sino en prefabricados.; el 8.2% consiguen los muebles en las fabricas es poco porcentaje porque no conocen donde están ubicadas y por que no hay confianza entre el fabricante y el cliente

Cuadro 12. ¿Mencione los precios que pueden oscilar los muebles de su hogar?

	No ENCUESTAS	%
100-300 MIL	11	3.1
300-500 MIL	32	9.1
500-900 MIL	108	30.4
900MIL O MAS	204	57.4
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. Precio muebles



Fuente: Esta investigación

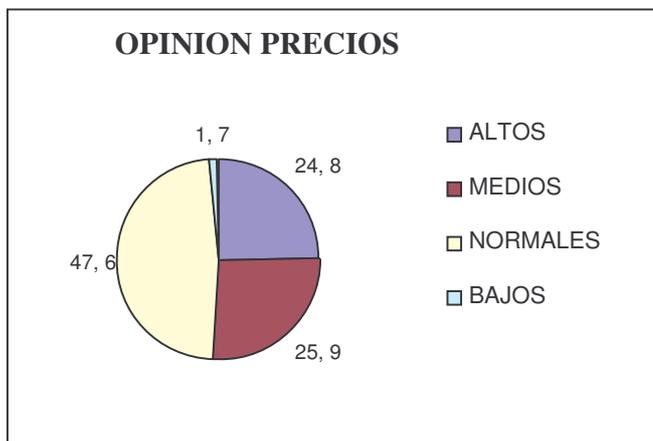
- **Análisis:** el 57.4% de las personas encuestadas opinan que los muebles de su hogar cuestan mas de \$900.000 , por que son elaborados en madera y esta es costosa por su durabilidad ; gastan de 100 a 300 mil cuando compran muebles pequeños como mesas o repisas por eso los costos bajos en muebles.

Cuadro 13. ¿De acuerdo a lo anterior que le parecen los precios?

	No ENCUESTAS	%
ALTOS	88	24.8
MEDIOS	92	25.9
BAJOS	6	1.7
NORMALES	169	47.6
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 9. Opinión de precios



Fuente: Esta investigación

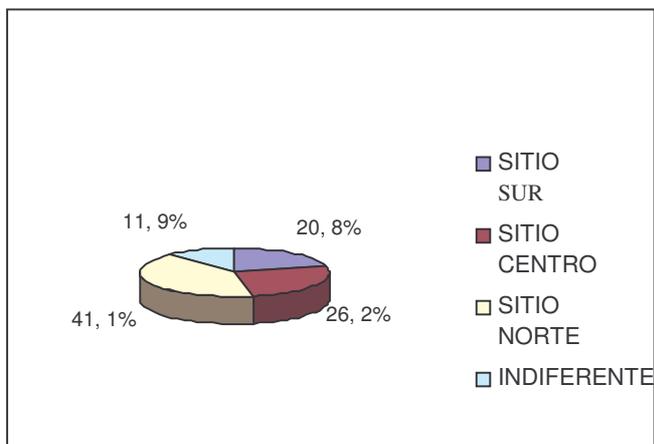
- **Análisis:** de los encuestados el 47.6%, le parecen los precios normales porque siempre han oscilado entre esos precios y por la calidad de la madera es el precio ; también por su diseño y durabilidad . el menor porcentaje de 1.7 % dicen que son bajos por que los muebles siempre se han caracterizado por ser costosos por eso el pequeño porcentaje.

Cuadro 14. ¿Donde le gustaría un negocio de muebles para ir a comprar?

	No ENCUESTAS	%
SITIOS CENTRO	93	26.2
SITIOS NORTE	146	41.1
SITIO SUR	74	20.8
INDIFERENTE	42	11.9
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 10. Sitios para comprar que usted prefiere



Fuente: Esta investigación

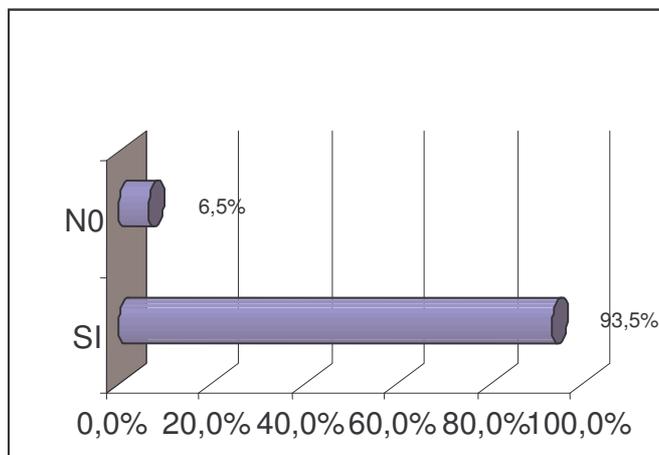
▪ **Análisis:** 41.1% de las personas encuestadas prefieren el sitio norte por exclusividad y porque son personas de altos estratos. La zona centro tiene un 26.2 %, porque en este sitio están ubicados la mayoría de negocios de muebles por lo tanto es zona comercial.

Cuadro 15. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería para comprar?

	No ENCUESTAS	%
SI	332	93.5
NO	23	6.5
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 11. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería?



Fuente: Esta investigación

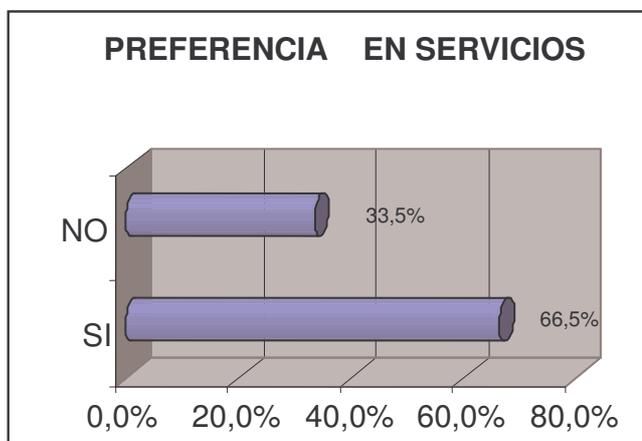
- **Análisis:** al 93.5% de las personas encuestadas si les interesaría una nueva mueblería por los valores agregados que vamos a ofrecer y por diferenciarnos de la competencia.

Cuadro 16. ¿Desearía que la mueblería tenga un excelente servicio y usted pueda elegir sus diseños?

	No ENCUESTAS	%
SI	236	66.5
NO	119	33.5
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 12. Referencia en servicios



Fuente: Esta investigación

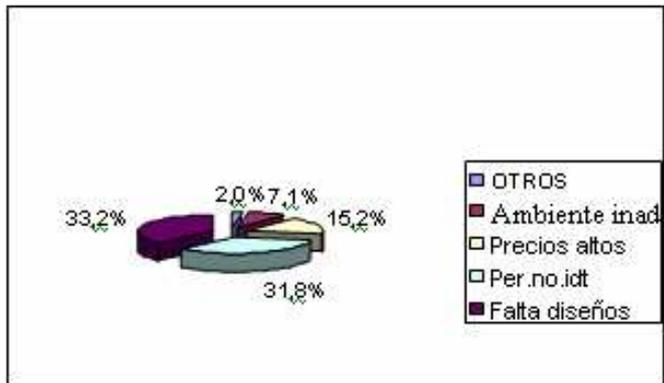
- **Análisis:** de las personas encuestadas el 66.5% desearían que existiera esta mueblería; porque quisieran interactuar con los estilos y diseños de los muebles que van a comprar.

Cuadro 17. ¿Qué le disgusta de los lugares que ha visitado cuando va a comprar muebles?

	No ENCUESTAS	%
ATENCION	38	10.7
FALTA DE VARIEDAD DE DISEÑOS	118	33.2
AMBIENTE INADECUADO	25	7.1
PRECIOS ALTOS	54	15.2
PERSONAL NO IDONEO EN EL TEMA	113	31.8
OTROS	7	2
TOTAL	355	100

Fuente: Esta investigación

Gráfica 13. ¿Qué le disgusta de los lugares que ha visitado?



Fuente: Esta investigación

- **Análisis:** se puede decir que lo desagradable para las personas que van a comprar muebles es que no encuentren personas idóneas en el tema y que no los pueda asesorar; además los precios altos también causan molestia en los clientes por que no pueden encontrar muebles con precio de fabrica; ya que son revendidos y existen los intermediarios.

8.1.2 Características mercado proveedor. Para el mercado proveedor se tienen en cuenta las empresa de madera MADEROS ; la cual es la base de este plan de negocios; por que ella va ser la proveedora de la madera con la que vamos a elabora los muebles; Hablando de esta empresa esta ubicada en la ciudad de pasto en la calle 20ª No 1-08 del barrio las mercedes ; en la zona sur oriental de la ciudad de Pasto, el deposito de maderas es una microempresa de carácter familiar ,que se dedica a la compra y venta de madera aserrada para darle valor agregado y venderla de nuevo a los consumidores conformados por ebanistas, carpinteros y publico en general ,interesado en comprar tabla, listón, varengas y otros productos propios de esta pequeña industria.

8.1.2.1 Personal vinculado. En este depósito de maderas trabajan únicamente 4 personas: El administrador y el contador que son los propietarios, y dos obreros.

8.1.2.2 Área del depósito. El área total del depósito es apenas de metros cuadrados, los cuales están distribuidos así:

- Oficina de Administración 18 mts 2
- Patio de descargue y secado 91 mts 2
- Área de ubicación de las maquinas 216 mts 2

8.1.2.3 Maquinaria instalada. El depósito de maderas cuenta con tres maquinas, para todas las operaciones que se realizan en el reaferado de la madera, las cuales se relacionan a continuación:

- **Cepilladora:**

Funcionamiento Eléctrico
Marca Hurtado Hnos.
Maquina CH 45 18-20
R: P: M 4500
Serie: 0401/76
H: P: 4/5

- **Canteadora:**

Funcionamiento Eléctrico
Marca Hurtado Hns
R:P:M: 3525
H:P: 2
Serie 0613.6.77
Peso 208 Kg.

- **Circular:**

Funcionamiento Eléctrico
Maquina C:M_ CH 094
R:P:M: 4000
Serie 371.7.66
Peso 580Kg

8.1.2.4 Capacidad de producción. La producción tiene que ver mucho con la demanda de los productos. En promedio durante un mes se comercializan 1200 piezas de madera de diferentes especies, de las siguientes dimensiones: 24 cm. de ancho*2.70 m. de largo.

La capacidad de almacenamiento del patio para madera es para 1800 piezas, arrumadas en forma de columna.

El horario de trabajo en el depósito es de 7:30 a.m. a 12:00 PM y de 1:30 a.m. a 5:45 PM

8.1.2.5 Especies principales de madera para comercializar. La madera que se comercializa es exclusivamente para muebles, o sea que nuestro mercado objetivo son los carpinteros y ebanistas. Las clases de madera son:

- ✓ Sajo
- ✓ Pandala
- ✓ Pino patula
- ✓ Pino aji
- ✓ Cedro

Esta madera viene en forma de bloques o tablones de cuatro y cinco pulgadas y de 2.80 de largo, los cuales se contrata en el servicio de corte, para traerlos en diferentes dimensiones para ser aserrado y comercializado, las dimensiones son:

- ✓ Tabla 024*0.02*2.70 m.
- ✓ Varengas 4*4 cmt
- ✓ Liston 7*7
- ✓ Tiras 2*4

8.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda que se presenta para compra de muebles es alta, debido a que existe una gran población de la ciudad de Pasto que les gustaría comprar muebles o remodelarlos.

La empresa que se especializa en comercializar estos productos es EPOCA MUEBLES , ubicado en el centro de Pasto ;, pero esta empresa a pesar de ofrecer muebles en diferentes estilos y de buena calidad , no promocionan de manera adecuada estos productos s, por este motivo los usuarios y personas que desean conocer sus diseños y precios que esta empresa ofrece; no realizan publicidad en ningún medio de comunicación y en cambio promocionan este a través de carteleras o afiches ubicados en la oficina de la empresa o folletos que no siempre llegan a la población en general.

Por tal motivo, se hace necesaria una empresa especializada en muebles en el departamento de Nariño que cubra la demanda existente para estos productos y que ofrezca valores agregados como asesoramiento profesional, excelente atención, diseños elaborados por el asesor y el cliente y precios cómodos sin afectar la calidad del mueble,

8.2.1 Características de la demanda:

Encuestas: las encuestas se dirigieron a la población en general, con edades entre 18 a 60 años, y en los estratos 3, 4, 5 y 6; se realizó una encuesta al consumidor general,

8.2.2 Características del consumidor. El consumidor de muebles para la empresa de muebles MADE, tiene las siguientes características:

- **Edad:** “consumidores potenciales con edades entre los 23 a 28 años con un porcentaje de 44.7%, seguido por personas con edades entre 35 a 45 años con un porcentaje de 15.8%; las campañas publicitarias, y actividades de promoción se dirigirán a este mercado debido a que tienen capacidad de compra y en su gran mayoría por la edad de poder de decisión; además están en época de formar un hogar, sin descuidar a las personas con edades de los 18 a 22 años, y 46 a 60 años”.¹²

- **Sexo:** el producto estará dirigido a hombres y mujeres, aunque esta clase de actividades tiene mas demanda en hombres con un porcentaje de 54.5%, aunque las mujeres son las que tienen el poder de decisión en la compra por que son las que manejan el hogar.

- **Nivel de escolaridad:** con un porcentaje de 50.3% las personas que demandan el consumo de muebles son profesionales, y tienen gran expectativa por un nuevo hogar., el 37.7% son estudiantes universitarios los cuales serian el mercado del futuro ya que se debe motivarlos a conocer de nuestra empresa para que cuando tomen la decisión de comprar muebles estemos dentro de sus expectativas de compra; Los productos que ofrecerá la empresa de madera MADE estará dirigido en mayor parte a personas profesionales, que ya cuentan con ingresos iguales o superiores a \$500.000 de los cuales parte pueden asignar para estos productos

- **Estado civil:** en cuanto al estado civil de las personas a las cuales se dirigirá los muebles MADE, en su mayor parte serán casados, personas con edades entre los 22 a 35 años que están comprometidos y buscan un ambiente adecuado para su hogar.

- **Ingresos:** las personas que deseen adquirir estos productos deberán tener unos ingresos iguales o superiores a \$1.000.000, debido a que los muebles tendrán un precio entre \$150.000 a \$3 000.000, dependiendo de los estilos, diseños y calidad de la madera.

8.2.3 Demanda potencial. El resultado de la demanda potencial para los muebles MADE se la obtiene de la pregunta No 11 de la encuesta que se realizo al consumidor en general, siendo así:

¹² ALCALDIA DE PASTO, Plan de Ordenamiento Territorial 2010, CD-R.2001 San Juan de Pasto. 2008.

Cuadro 18. ¿A usted le interesaría una nueva mueblería para comprar?

POBLACIÓN TOTAL	PORCENTAJE ENCUESTA	TOTAL DEMANDA
45.053	95.2%	42.890

Fuente. Esta investigación

Como resultado el 95.2% de las personas encuestadas si estaría interesado en adquirir este producto; por el contrario el 4.8% no estaría interesado en adquirir este producto.

El total de la demanda de acuerdo a la población total de los estratos 3, 4, 5 y 6, segmento al cual se va a dirigir el servicio de la mueblería MADE es de 42.890 personas en la ciudad de san Juan de pasto.

8.2.4 Proyección de la demanda. La proyección de la demanda se hace en base al crecimiento de esta en el año, este porcentaje de crecimiento esta dado por el DANE, y se maneja en las proyecciones de la población desde el año de 1995.

Cuadro 19. Porcentaje de crecimiento de la población: 2.1%

AÑO	PROYECCIÓN DEMANDA
2007	42.890
2008	43.790
2009	44.709
2010	45.647
2011	46.605

Fuente: Esta investigación

8.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

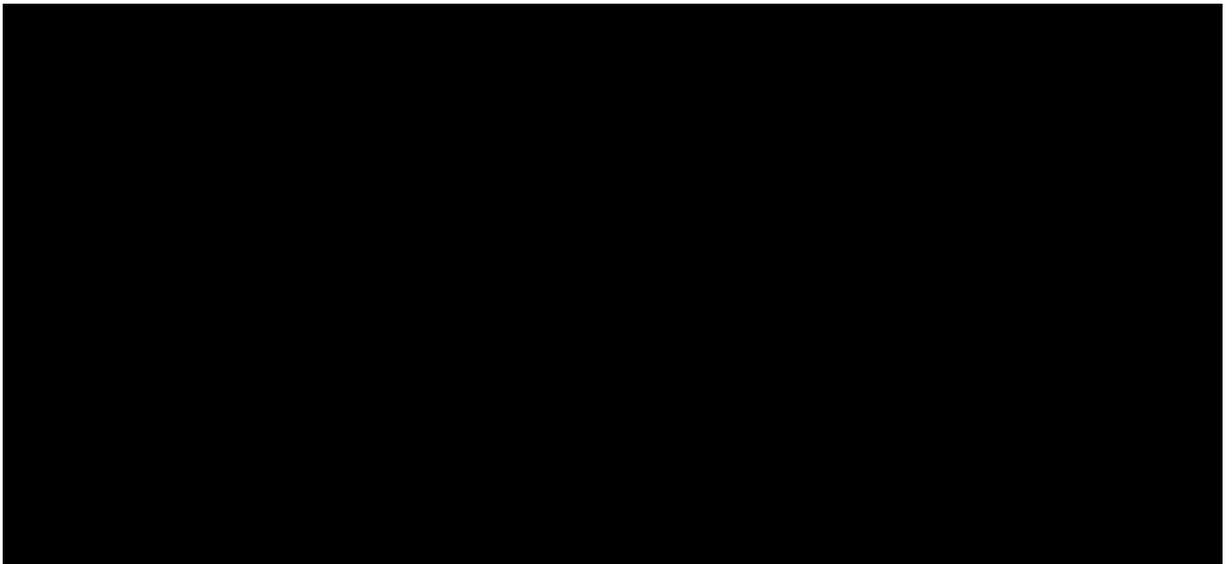
En la ciudad de pasto existen 279 empresas dedicadas al elaboración y comercialización de muebles de madera en San Juan de Pasto, estas empresas ofrecen diferentes estilos de muebles entre ellos juegos de alcoba, juegos de sala, comedores, mesas, biffett según el reporte de la cámara de comercio de Pasto al año 2008 la relación de estas empresas en la ciudad son:

Cuadro 20. Carpinterías en la ciudad de San Juan de pasto



Fuente: Cámara de comercio San Juan de pasto año. Noviembre de 2008

Cuadro 21. Ebanisterías en la ciudad de San Juan de pasto



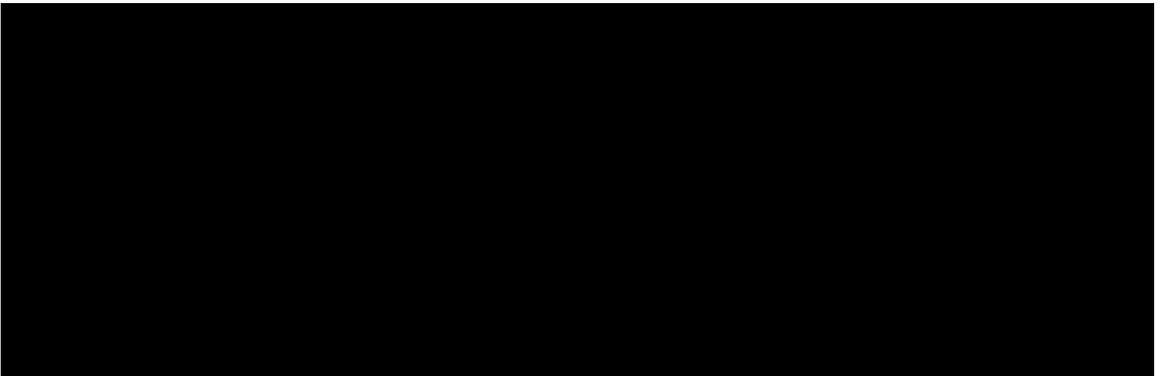
Fuente: Cámara de comercio San Juan de pasto año. Noviembre de 2008

Cuadro 22. Credimuebles en la ciudad de San Juan de pasto



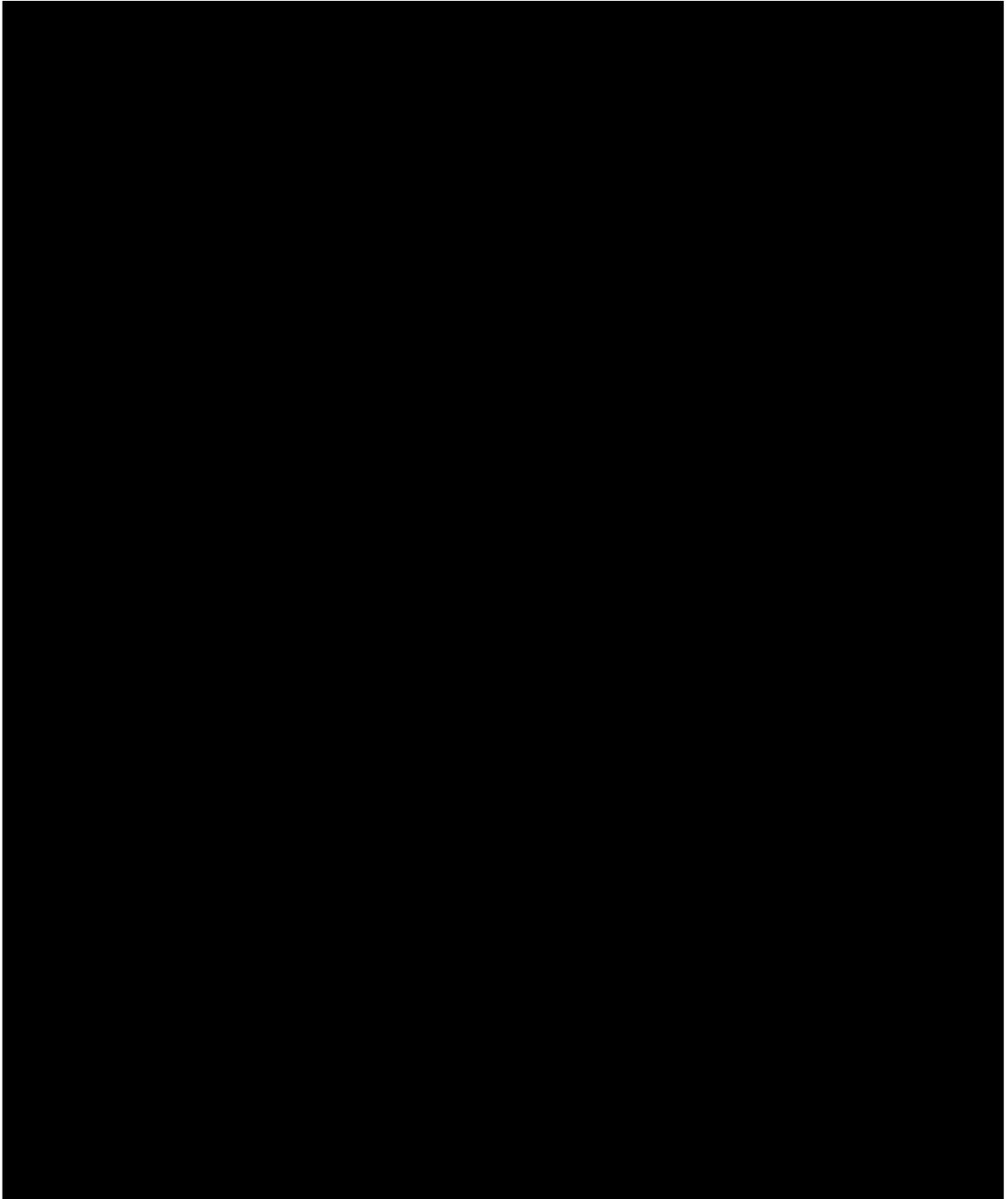
Fuente: Cámara de comercio San Juan de pasto año. Noviembre de 2008

Cuadro 23. Fabrica de muebles en la ciudad de San Juan de pasto



Fuente: Cámara de comercio San Juan de pasto año. Noviembre de 2008

Cuadro 24. Mueblerias en la ciudad de San Juan de pasto



Fuente: Cámara de comercio San Juan de pasto año. Noviembre de 2008

Cuadro 25. Total oferta de empresas de muebles

EMPRESA	MUEBLES INDIVIDUALES OFRECIDOS	MUEBLES MENSUALES	MESES AÑO	MUEBLES ANUALES
CARPINTERIAS	212	5	12	12720
CREDIMUEBLES	11	4	12	528
EBANISTERIAS	26	4	12	1248
FABRICA DE MUEBLES	16	3	12	576
MUEBLERIAS	14	3	12	504
TOTAL	279			15576

Fuente: Esta investigación

Cabe mencionar que al referirnos a un diseño de mueble, este es familiar, por lo tanto por cada mueble se habla de una sola familia.

TOTAL OFERTA DE EMPRESAS DE MUEBLES= 2202 personas que adquieren un diseño de mueble al año.¹³

8.3.1 Demanda insatisfecha:

Cuadro 26. Demanda insatisfecha

TOTAL DEMANDA	42.890
TOTAL OFERTA	15576
TOTAL DEMANDA INSATISFECHA	27314

Fuente: Esta investigación

La demanda insatisfecha es el resultado de la demanda menos la oferta:

De acuerdo a la demanda insatisfecha, MUEBLES MADE en un principio captará el 10% de esta demanda; siendo así:

Volumen de venta de muebles anuales: 4.289

¹³ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Diagnostico del Subsector Maderas. San Juan de Pasto: Julio de 2002, p. 35-37

8.3.2 Descripción del servicio. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, que compren nuestra línea en muebles de madera ofreciendo un mercado competitivo en calidad, posicionamiento, atención personalizada y precios competitivos La empresa de muebles MADE, busca lograr un desarrollo profesional, en marca que conquiste nuevos mercados y contribuya al progreso del Departamento de Nariño Para que nuestros clientes queden satisfechos con nuestro producto, por su imagen, calidad, diseño, tiempo de entrega y precio.

La filosofía de MUEBLES MADE es trabajar en equipo ,esto incluye al cliente donde tomara dediciones en el diseño del mueble, además se lograra satisfacer sus necesidades y el tiempo de entrega será puntual, se contara con un equipo de profesionales entre ellos diseñadores, ebanistas profesionales, supervisores de calidad y cumplimiento;los servicios de venta y postventa serán atendidos por vendedores idóneos en el negocio, como también relación directa de los clientes con los propietarios de la empresa.Todos estará disponibles para escuchar las sugerencias de nuestros clientes ,ofreciendo un excelente servicio que distinga nuestra marca. Para obtener confianza y fidelidad en nuestros clientes.

9. PLAN MERCADEO DE MUEBLES DE LA EMPRESA “MADE”

Es una iniciativa que apunta al desarrollo de dicha industria sobre bases participativas, consolidando la articulación existente entre los sectores de muebles

Esta herramienta, pretende a su vez actuar como un modelo de planificación y gestión, basado En la apertura hacia la industria y la innovación metodológica.

Se pretende que este Plan Estratégico se convierta en patrimonio del sector desde el cual sea posible orientar su futuro, basado en las premisas fundamentales de igualdad de oportunidades, posibilidades de mejora de la competitividad empresaria, sustentabilidad ambiental y crecimiento económico.

Esta programación de futuro se plasma en un documento de consenso, donde se concretan las grandes decisiones que orientarán la marcha del Sector hacia metas de excelencia.

Por otro lado, intentará exponer las tendencias de cambio más importantes y previsibles en el entorno futuro de la industria en San Juan de Pasto.

9.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un programa de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades del Sector y las relaciones de éste con su entorno. Se pretende con ello:

- Analizar las tendencias de evolución posibles del Sector.
- Establecer objetivos estratégicos definiendo las metas a conseguir
- Sistematizar el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución.
- Definir las reglas de adaptación que nos permitirán cambiar de estrategia a lo largo de todo el proceso.

Por lo tanto, el plan estratégico considera: la participación de la comunidad industrial como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo y en la identificación de los ejes centrales de la planificación.

- Se legitima en el compromiso y la acción del propio Sector Maderero, co-responsable de las decisiones a tomar y de sus consecuencias.

- Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permiten la definición y priorización de las líneas estratégicas.
- Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para el sector, como así también el análisis de sus debilidades y amenazas.

9.2 LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cada elemento del marco conceptual de la planificación estratégica es un ingrediente esencial para el proceso global de la misma. La creación y desarrollo de cada elemento es el resultado de una serie de procesos que dependen del desarrollo de ciertas capacidades. Por ejemplo, la creación de una visión sectorial compartida es un elemento principal del proceso de planificación estratégica; también es el resultado de una serie de procesos que tienen que ver con actividades tales como la consulta, la aclaración de valores, principios e ideales, la toma colectiva de decisiones sobre el futuro deseado y la definición de la visión. Una vez que se establece la visión compartida, se torna en una fuerza activa que interactúa con los otros dos elementos claves: la comprensión amplia del ambiente externo y el ambiente interno basada en el análisis contextual y un marco conceptual consistente del proceso de desarrollo.

A medida que los elementos se desarrollan en forma paralela unos a otros, interactúan constantemente y se modifican en cierto grado. La interacción entre los elementos pone en movimiento una dinámica estructural que genera estrategias que son apropiadas y efectivas para guiar el proceso creativo del diseño de proyectos; Lo que hace que la planificación sea estratégica es precisamente el poder encontrar la forma. Las estrategias surgen de las áreas en que existe una intersección de los tres elementos:

- Visión/misión
- Marco conceptual del proceso de desarrollo
- Análisis contextual

9.3 VISIÓN Y MISIÓN DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES

Visión y misión del sector madera y muebles

9.3.1 Visión. Conformar un polo industrial maderero reconocido a nivel nacional con características de excelencia, orientado a la producción con alto valor agregado.

9.3.2 Misión. Alcanzar condiciones competitivas para integrar eficientemente el sistema productivo, mediante la incorporación de tecnologías innovadoras, la especialización productiva, la permanente capacitación de los recursos humanos,

técnicos y empresarios. Producir bienes y brindar servicios con elevado valor agregado y reconocidos por su calidad.

9.4 OBJETIVOS DE MERCADEO

La Planificación Estratégica en la Industria de los Muebles debe facilitar el consenso y alcanzar posiciones comunes en temas cruciales.

Para el desarrollo del plan de mercadeo es necesario definir los objetivos de mercadeo que se persiguen de tal manera que en el momento de implementación de la empresa MUEBLES MADE el rendimiento pueda ser comparado con los objetivos.

- Plantear estrategias de mercadeo que permitan la penetración y acogida en el mercado, y alcanzar las metas propuestas en ventas anuales del producto.
- Promover el desarrollo del Sector de Muebles a partir de una política industrial y sectorial concertada con el ámbito privado, cuyo propósito central será alcanzar el incremento de la productividad de las industrias de muebles.
- Brindar una mejora sostenida de la producción en el sector de maderas, la generación de empleo productivo y Sostenible, la incorporación e innovación de tecnológicas y la Regionalización de los productos y servicios.
- Alcanzar un crecimiento de ventas de juegos de alcoba en el mercado del 17% anual por los próximos 5 años.
- Cubrir en dos años con el 5% de la demanda insatisfecha del mercado de muebles en madera, específicamente juegos de alcoba.

9.4.1 Antecedentes. La especialización productiva supone una mejora competitiva para cada unidad de producción, ya que logra concentrar los esfuerzos en un producto y de este modo se adquiere un mejor posicionamiento en el mercado con eficiencia productiva e innovación tecnológica.

Así por ejemplo, existen algunos aserraderos que solo venden madera en pulgadas, por lo que es lo realizan el proceso de aserrado y en algunos casos cepillado de madera, obteniendo un producto final de escaso valor agregado. Se pretende, por lo tanto que el sector se oriente progresivamente a la producción con mayor valor agregado, basada en información permanente y sistemática, que le permita competir al nivel que el mercado exige, y pueda a su vez generar el efecto multiplicador positivo hacia todas las ramas de la actividad económica provincial con las que se relaciona.

Además, se busca que el sector mejore su competitividad mediante una mayor productividad; es decir, utilizando procesos alternativos que permitan incrementar el volumen de producción a menor costo. En este caso, el proceso de bobinado permite incrementar la producción de madera entre un 30 y un 40 por ciento. Claro que para ello se debe reemplazar la tecnología existente en los aserraderos por una que permita realizar este proceso.

Al no existir proveedores locales de maquinaria para la industrialización, tanto primaria como Secundaria de la madera, se debe trabajar fuertemente en el desarrollo tecnológico en conjunto con el sector de máquinas y herramientas (metalmecánica).

Además se debe trabajar fuertemente en la integración, tanto horizontal como vertical; es decir, en la integración de la empresa MADEROS y la mueblería MADE permitiendo reducir costos, incrementar la especialización, etc. y por otro lado lograr la integración con el sector de la madera, a ser una parte fundamental en el proceso de industrialización de la madera, toda vez que dependerá de su disponibilidad, calidad y costos, la mayor productividad y en definitiva competitividad del sector industrial.

9.4.2 Metodología de trabajo. En la formulación del Plan Estratégico se conjugan el análisis y la investigación con la participación activa de las instituciones locales.

La planificación estratégica es un programa de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades del Sector y las relaciones de éste con su entorno.

Esta metodología de trabajo requiere:

- Establecer una visión de futuro orientadora de toda la acción de las empresas en el entorno o mercado donde compiten.
- Analizar conscientemente la posición y movimientos de la competencia en ese mercado, los cambios en las formas de producir y en el consumo que pueden darse.

Monitorear las formas de crear y proteger el valor y la utilidad.

La metodología de trabajo implementada consta de tres fases:

9.4.3 Fase de diagnóstico:

9.4.3.1 Análisis de la realidad local. Bajo una perspectiva integral e integradora, con el fin de detectar Los posibles temas estructurales que serán objeto de estudio.

9.4.3.2 Análisis FODA sectorial. Con la participación de entidades representativas y empresarios Del sector de Muebles. Se utiliza la matriz FODA como técnica para sistematizar el estudio y evaluar el posicionamiento del sector y las empresas que lo componen. Una Estrategia es concebida como el modo de aprovechar los aspectos favorables de la realidad local -Fortalezas y Oportunidades- superando las dificultades. -Debilidades y Amenazas- para el logro de los objetivos.²¹

9.4.3.3 Realización de talleres participativos. Sobre las distintas áreas temáticas, a fin de determinar En forma consensuada entre las instituciones intervinientes, los temas críticos del sector.

9.4.3.4 Consultas y entrevistas. Con actores que puedan aportar su experiencia y conocimiento Para la definición de los temas críticos del sector.

9.4.3.5 Estudio de la cadena productiva del sector madera y muebles. Plasmado en el Primer Informe Sectorial de la Industria de la Madera y los Muebles MADE.

9.4.3.6 Fase de definición de objetivos y lineamientos estratégicos. En una primera etapa se trabajó en la definición de los objetivos generales a concretarse mediante la implementación del Plan, sobre la base del estudio de diagnóstico y de análisis de la cadena productiva que permiten detectar los factores críticos y claves para el éxito del sector.

9.4.3.7 Fase de definición de objetivos y lineamientos estratégicos por ámbito de negocio. En una segunda etapa se identifican los negocios que traccionan al sector de Muebles a través de la demanda de sus productos y servicios, a fin de determinar objetivos específicos para cada uno de ellos y las estrategias y acciones para concretarlos.²²

Además, distingue a esta actividad el hecho de que aquella netamente industrial, comparte los mercados con empresas de escalas mucho más discretas o bien, directamente con particulares que ejercen el oficio de la carpintería. Esta característica condiciona fuertemente la definición de las unidades de negocios propias de este sector.

Las actividades que contempla la industria maderera son diversas. En algunos casos, la falta de especialización de las empresas hace difícil encuadrarlas en una unidad de negocio específica, ya que se encuentran integradas a través de sus productos a más de una cadena de valor, o bien, porque su producción es de bienes intermedios para el mismo sector maderero.

9.5 LANZAMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO

El Plan Estratégico de mercadeo de Muebles MADE se difundirá en un evento destinado a divulgar los atributos que caracterizan a los muebles MADE.

9.5.1 Objetivos corporativos de MADE:

- Nuestro objetivo principal es promocionar y dar a conocer nuestros productos y servicios. Y el lanzamiento de nuestros nuevos productos, los de Juego de alcoba y su innovación en cuanto a diseño y complementos, Queremos aumentar el consumo de nuestros productos en un 7,5 % en los dos próximos años.
- Queremos distinguirnos de la competencia con precios asequibles para nuestros clientes
- Hacer ver a la gente que no tiene porque ser un incordio el cambio de decoración de una casa porque nosotros se lo facilitamos en todo lo que podemos en cuanto servicio, montaje y asesoramiento; porque nosotros ofrecemos todos esos servicios.
- Obtener una ventaja competitiva en cuanto la marca MADE.
- Tener más acuerdos con otras empresas que necesitan muebles para que nosotros podamos proveerlos.

Muebles MADE se encuentra en esta etapa en el ciclo de vida del producto existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado.

No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento. En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

9.6 PRODUCTO

9.6.1 Muebles made. Nuestros productos satisfacen muchas necesidades importantes, ya que un determinado mueble en la casa la puede hacer mas

acogedora o no y que tengas el sentimiento de que esa casa es tuya, de pertenencia. Por eso forman un elemento fundamental en la vida del hombre. Nuestros muebles se diferencian de los demás porque tiene gran innovación en los diseños pero nunca olvidando lo clásico.

Nuestros muebles tienen una calidad insuperable ya que están hechos con madera de calidad.

Nuestros proveedores tienen el reconocimiento oficial de calidad INCOTEX además de poseer la etiqueta donde consta de que materiales está hecho el mueble.

En nuestra gama de productos ofrecemos muebles de Juego de alcoba como introducción después ampliaremos la gama de productos.

Nuestros productos tienen una garantía de tres años y le aseguramos la devolución de su dinero si no queda satisfecho o si tiene algún defecto.

Nuestros productos poseen marca propia "MADE" para diferenciarse del resto y porque ofrecemos calidad, comodidad y seguridad. Nuestra marca y logotipo estarán debidamente registrados.

9.6.2 Sector al que pertenece el producto. Industrial.

9.7 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los MUEBLES MADE se producirán en varias medidas, y formas Ancho máximo en comedores: 80 cmts. Rectangulares, redondas y ovales. Por su versatilidad, pueden ser consumidos por restaurantes, hoteles y casas particulares.

Todos los muebles serán fabricados con madera de pindale de primera, ensamblados y reforzados con pegamento y clavos, y algunas aplicaciones de madera apolillada de forma natural; terminados con una aplicación de cera y/o pintura que les da diferentes acabados.

Debido al reducido espacio de las viviendas y a los pocos integrantes que habitan en ellas, se diseñaron estos muebles con las siguientes características y medidas: JUEGO DE ALCOBA:

Diámetro en metros: 1.00, 1.10, 1.20, 1.30, 1.40

- ✓ MESA OVALADA:
- ✓ Largo máximo: 1.20 mts.
- ✓ Alto: .75 mts.

- ✓ MESA RECTANGULAR:
- ✓ Largo: 1.20 mts.
- ✓ Ancho: .80 mts.

Se manejan 4 sillas para cada mesa todas del mismo modelo, con las siguientes medidas:

- ✓ Alto del piso al asiento: .50 mts.
- ✓ Alto incluyendo respaldo: 1.05 mts.
- ✓ Medidas del asiento: 40 x 40 cms.
- ✓ El peso aproximado de cada comedor (incluyendo sillas) oscila entre 120 y 140 kgm.
- ✓ Closet por metro cuadrado

9.7.1 Variedades y usos del producto. Los muebles MADE cuentan con una enorme variedad de diseños de todo tipo y colores, se fabricaran con las más estrictas normas de calidad nacional e internacional, desde luego, sin perder la esencia y características propias que han hecho de MADEROS. una organización que persigue la satisfacción de las necesidades más variadas y específicas de nuestros clientes, entre algunos de nuestros principales modelos tenemos:

- Modelo Madrid
- Modelo Kelly
- Modelo Romano
- Modelo italiano
- Modelo ciprés
- Modelo clásico
- Modelo juvenil

La belleza de muebles MADE se caracterizaran por su comodidad, calidad y precios bajos hacen que el uso de nuestros productos por parte de nuestros clientes vaya más allá de ambiente familiar r, sino que además, provoca un status a quién posé nuestros finos muebles.

9.8 PRECIO

No se producirán los muebles MADE en cantidades significativas, ni del tipo artesanal, por lo que hace de este tipo de mueble uno exótico, novedoso y atractivo, dando a la industria de la ciudad de San Juan de Pasto una gran ventaja para su Comercialización.

Nuestra política de precios es que ofrecemos unos precios tan asequibles que todo el mundo puede adquirir nuestros productos, porque nosotros vendemos al

por menor, cara al público excepto cuando suministramos o vendemos al por mayor a las empresas con las que tenemos convenios.

Nuestro objetivo está totalmente definido : “precios asequibles para que todo el mundo pueda adquirir nuestros productos”

9.8.1 Fijación de precios. Fijar un precio de “extinción” para poder eliminar a la competencia dentro de nuestras posibilidades para que dentro de este objetivo nuestra empresa no vaya en declive y llegue al fracaso.

Nuestro método de fijación de precios pretende fijar el precio del producto según los costos, la competencia y la demanda que nos puede perjudicar.

Nuestros costos son más bajos que el precio porque en función de los costos fijamos el precio.

Una vez que ya hemos fijado el precio mínimo al que podemos vender nuestro producto establecemos un margen de beneficio de manera objetiva y racional aunque haya épocas del año en que nos sorprendamos porque el margen de beneficio es más alto del que habíamos supuesto, y con este margen de beneficio podemos conseguir una determinada rentabilidad.

También un factor importante que utilizamos para la fijación de precios es la competitividad del sector y la psicología del sector aunque no es un margen de beneficio objetivo y racional ya que no es una variable que nosotros podamos controlar.

Nuestro método para fijar el costo también está relacionado con los costos de producción de nuestros proveedores y la venta que realizamos.

El precio de venta de cada juego de alcoba será de \$ 2.000.000 (Dos Millones de Pesos m.l, con un margen de rentabilidad del 24%.

9.8.2 Consumo aparente. Debido a la carencia de una fracción específica para los muebles rústicos, es difícil determinar su consumo, sin embargo según FECODE, ha determinado que el mercado no es muy amplio pero sí atractivo por ser un producto novedoso y original en los estilos de decoración y ambientación en las modas actuales.

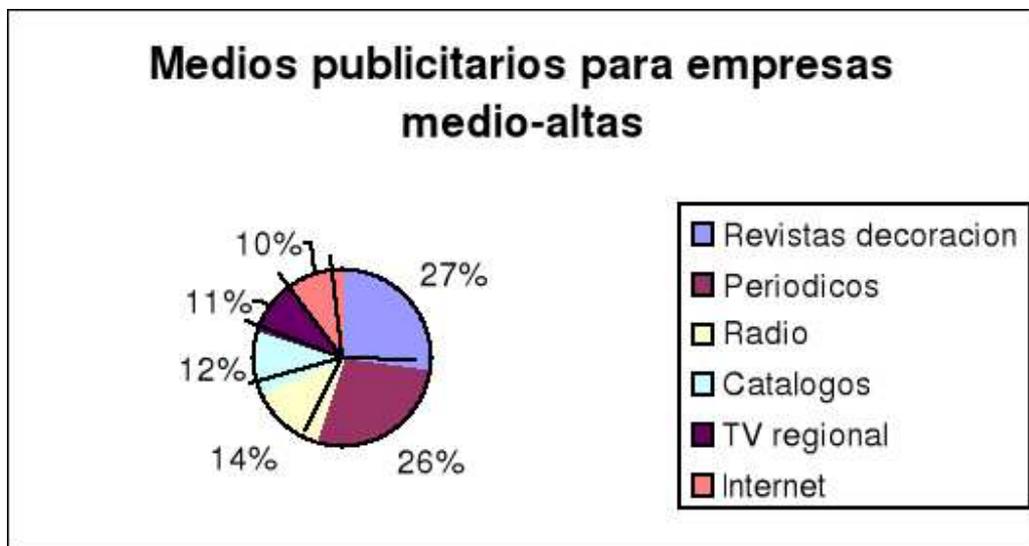
9.8.3 Consumo Per-capita. Se estima que el consumo per cápita de este producto, sea de una pieza por hogar, aunque debido a su versatilidad, puede ser adquirido para viviendas, oficinas, hoteles, apartamentos y restaurantes

9.9 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

9.9.1 Mix promocional. En la consulta realizada aproximadamente tres de cada cuatro distribuidores han llevado inversiones en publicidad durante el año pasado. Conforme aumenta el nivel de facturación, es más frecuente desarrollar campañas publicitarias.

El tamaño de la empresa determina además de la realización de la campaña también la cuenta invertida en ello. Las empresas más grandes son las que más dinero invierte en publicidad.

Gráfica 14. Medios publicitarios para empresas Medio-Atlas



Fuente. Esta investigación

En cuanto a los medios utilizados para las compañías publicitarias destaca el mailing o folletos, seguido de las revistas de decoración especializadas y los periódicos. Según el tamaño de la empresa, los medios empleados en

Los establecimientos más grandes inciden en las revistas de decoración (36%), periódicos (28%), radio (14%), catálogos de compradores (11%) y TV regional (11%)

Es recomendable, catálogos, listas de precios, tarjetas personales, así como también modernizar sus logotipos empresariales para la buena presentación de nuestro producto ante compradores nacionales y extranjeros; ya que esto es parte de la imagen y seguridad que la empresa proyecta ante ellos.

Se sugiere el desarrollo de una marca en este caso MUEBLES MADE para, que marque el prestigio y calidad de los productos, mediante el uso de placas metálicas con el nombre de los muebles MADE con un sello metálico que quemee la madera puestos a un costado, dentro del mueble o la parte posterior).

Dada la gran preocupación por los aspectos ecológicos, la impresión de un (pequeño de un instructivo de uso y mantenimiento (con el logo de la empresa), atado con una cuerda de ixtle (henequén) al mueble en papel reciclado se recomienda como medio de publicidad, servicio al cliente.

Ya que una de las ventajas competitivas de los muebles MADE Radica en la calidad de sus ensambles, el incluir un pequeño diagrama de este sistema, daría al producto una ventaja competitiva, aseguramiento de su calidad, confianza al cliente final y publicidad a la empresa fabricante.

También se utilizara en el mercado de muebles MADE el envío de catálogo con precios. Generalmente los clientes de muebles prefieren trabajar con proveedores de madera como MADEROS que les garantiza que es una empresa seria y tiene mayor aceptación.

9.9.2 Promoción. Nuestra estrategia de promoción va a ser la promoción de ventas gracias a la garantía que ofrecemos que es de tres años, además de las rebajas que se hacen en las fechas estipuladas y las ofertas que realizamos dos veces al año.

Además de la publicidad que hacemos en periódicos como en revistas especializadas en muebles y folletos, ahora queremos incorporar nuestra empresa en publicidad de Páginas Amarillas porque es muy consultada por todo el mundo para encontrar alguna tienda y para que sepan de nuestra existencia.

En los dos meses en los cuales MADE realizara sus ofertas a lo largo del año más que nada consistirá en:

- Por cada habitación comprada tanto de matrimonio como de niño se le obsequiara al cliente con un juego de sábanas, edredón y almohada.
- Por cada baño completo comprado se le regala accesorios de baño, como jabonera, toallero.... y también un juego completo de toallas y albornoz.
- Por cada comedor completo le regalaremos una vajilla completa.

9.9.3 Diseño de la estrategia de mix promocional. A través de esta estrategia pretendemos disponer de las diferentes herramientas de mercadeo que sean aplicables para el caso y de esta manera obtener el resultado propuesto en el objetivo general.

Para el desarrollo de la estrategia vamos a involucrar las siguientes metodologías del mercadeo para establecer la comunicación con nuestros clientes:

9.9.3.1 Puntos de ventas (POP). En nuestra empresa contamos con un punto de venta uno ubicado en la zona norte de la ciudad de San Juan de Pasto. Allí contamos con elementos de mercadeo como exhibición de cada diseño, catálogos de muebles, lista de precios y con la imagen corporativa de la compañía.

9.9.3.2 Publicidad exterior (P.Ex.). Se propone la ubicación de una valla publicitaria en la periferia urbana lugar estratégico por ser una vía muy concurrida. En esta valla se presentará la imagen corporativa de la empresa, haciendo énfasis en sus productos y servicios.

9.9.3.3 Base de datos (B.D.) En la actualidad tenemos una lista de clientes con información primaria, la cual complementaremos para llegar a una base de datos.

9.9.3.4 Encuesta personal. Será utilizada para retroalimentar el desarrollo de la base de datos de los clientes; confirmando sus datos personales, gustos y preferencias del cliente.

9.9.3.5 Tele mercadeo de entrada (T.M.K). Se utilizará con el fin de responder las inquietudes que pueda generar el correo directo enviado a nuestros clientes.

9.9.3.6 Correo directo (C.D.). Se enviará una carta personalizada acompañada de un brochure en el que se hace la presentación del producto nuevo con sus ventajas.

La estrategia de desarrollo del producto es la que utilizamos nosotros para lograr cumplir los objetivos ya que estamos desarrollando nuevos productos de juego de alcaoba con diseños modernos y de alta calidad con un precio asequible.

Al incorporar una nueva gama de productos a nuestra empresa también queremos captar nuevos clientes potenciales sin descuidar a nuestros clientes fijos que están acostumbrados a nuestros diseños.

También añadiremos la ventaja de tener tres años de garantía.

Contamos con medios de comunicación para hacernos publicidad en ellos, en periódicos gratuitos, periódicos de gran tirada, folletos y ahora nos incorporaremos en Páginas Amarillas, y también aparecemos en folletos, y nos promocionamos gracias a las ofertas y rebajas.

Todos estos medios de promoción se harán efectivos en San Juan de Pasto, donde esta nuestro punto de venta.

Somos una empresa de tipo analizadores porque nosotros conservamos una posición intermedia con respecto al plan de marketing, esperamos conquistar a una nueva clientela mas potencial pero sin usar estrategias agresivas ya que carecemos todavía de recursos para ello porque todavía somos una empresa joven y creemos que queda mucho por hacer.

9.10 ACCIONES DE MARKETING

Hasta la fecha no se han realizado acciones de marketing propiamente dichas, ya que no hemos podido realizar esas actividades de una manera libre porque siempre nos teníamos que ajustar a un presupuesto.

Las acciones que se han realizado son publicidad, rebajas, ofertas y folletos.

9.10.1 Folletos. Se creo un folleto, su tamaño normal en el que se muestra el nombre de la empresa, donde se encuentra las ventajas frente a otras empresas de este sector. Se realizaron 50.000 folletos en la ciudad.

9.10.2 Rebaja. Las fechas fijadas para estas acciones son del 1 de Enero al 31 de Marzo, ambas inclusive, y las rebajas de mitad de año del 21 de Junio al 21 de Septiembre, también ambas inclusive.

Durante estas fechas se realizan rebajas con unos mayores descuentos en el precio que durante en el resto del año, cuando nosotros realizamos las rebajas, salen reflejadas en dos paginas del periódico regional, es decir, dos columnas están reflejadas exclusivamente para la época de rebajas.

9.10.3 Ofertas. Se realizan promociones porque por cada habitación, comedor o cocina completa obsequiamos a nuestros clientes con regalos, estos son:

- Por cada habitación comprada tanto de matrimonio como de niño se le obsequiara al cliente con un juego de sabanas, edredón y almohada.
- Por cada baño completo comprado se le regala accesorios de baño, como jabonera, toallero.... y también un juego completo de toallas y albornoz.
- Por cada comedor completo le regalaremos una vajilla completa.

Se realizara el siguiente plan de marketing relacional para la empresa de muebles MADE

9.11 MARKETING RELACIONAL

Desarrollar un modelo de campaña de mercadeo relacional para la empresa de muebles **MADE**

9.11.1 Objetivos. Desarrollar un modelo de campaña de mercadeo relacional para la empresa de muebles **MADE**

- Identificar el producto y servicio que vamos a ofrecer para desarrollar una campaña de mercadeo relacional
- Elaborar una base de datos, para conocer los gustos y preferencias de los clientes.
- Identificar las características de la competencia y del mercado.
- Diseñar la estrategia de mercadeo relacional identificando según nuestras necesidades diferentes actores del mercado.
- Desarrollar estrategias de planeación para el producto y servicio teniendo en cuenta las metodologías necesarias para el cumplimiento de nuestro objetivo.

9.11.2 Planeación. Para lograr un marketing relacional en muebles MADE realizamos el siguiente plan de mercadeo relacional.

9.11.3 Identificación. Los campos que configurarán el conjunto de datos de identificación, que nos permitirán llegar a nuestros clientes son:

- Nombre del cliente,
- Lugar de trabajo,
- Teléfono,
- Cedula o Nit
- Correo electrónico

Para garantizar la eficiencia de la base de datos en cuanto a la información.

9.11.4 Segmentación. El campo que configurará el conjunto de datos de segmentación, que nos permitirá crear el perfil del cliente serán variables geográficas como su ubicación.

9.11.5 Micro segmentación. Debido al comportamiento del mercado, para realizar una micro segmentación nos vamos a basar en la calidad del consumo analizando para nuestro caso el volumen, frecuencia de compra y forma de pago.

Durante la planeación para introducir mercadeo consideramos las herramientas y metodologías necesarias que nos permitiera llegar al logro del objetivo propuesto, identificando en primera medida como podemos lograr un excelente servicio en muebles MADE ,por lo tanto se diagnostico la necesidad de estrategias para realizar marketing relacional para diferenciarnos de la competencia y poder cautivar nuevos mercados.

Para lograr el marketing relacional buscaremos información adicional como volumen y frecuencia de compra, forma de pago y valor facturado, formamos una estructura y de esta manera logramos construir una base de datos que nos suministrara la información necesaria para identificar uno a uno nuestro clientes y de allí poder plantear un modelo de mercadeo relacional para muebles MADE llegando por último a generar una estrategia que nos lleve al éxito.

Aplicamos mercadeo relacional a muebles MADE porque necesitamos fortalecer las relaciones de esta empresa con los clientes, por lo tanto es necesario conocer detalladamente los gustos y preferencias de ellos , para saber como y cuando ofrecerles nuestros servicios, teniendo en cuenta que ofreceremos diversidad de diseños con calidad certificada y excelente servicio y asesoría a nuestros clientes. Con este estudio conoceremos la situación en que se encuentra la empresa en ese momento y el entorno en ele cual se esta desempeñando; logrando así plena satisfacción de los clientes y/o consumidores de manera rentable de muebles MADE creando relaciones llenas de valor con los clientes importantes y con los otros no tan importantes para logra llevarlos a otro nivel.

9.12 DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible, en el lugar, cantidad y tiempo que lo solicite, y al costo más bajo.

9.12.1 Medio de transporte a utilizar. El medio de transporte a utilizar será el MULTIMODAL, el cual contemplará el autotransporte (piaggio) por parte de la empresa MADEROS. Para transportar la mercancía de la fabrica al almacén y luego al consumidor final.

9.12.2 Tipo de material. La madera es el material que predomina para la fabricación de los muebles que son demandados en Nariño principalmente Pandala, aunque se ha incrementado el uso de pino, así como de algunas maderas tropicales como el cedro.

También los muebles fabricados a base de sajo, tara y nogal, han encontrado popularidad en los últimos años dentro del rango del mueble más baratos y de menor calidad.

9.12.3 Medidas y dimensiones. Si bien no existen normas oficiales para la determinación de muebles, el cliente decidirá las medidas que se deben utilizar.

9.12.4 Sellos de garantía. Para cumplir con esta ley, estos muebles deben de someterse a normas de calidad para que se otórguense otorgará un sello de " Seguridad Comprobada" (GS-Zeichen), como el que se muestra a continuación:
Sello: Calidad Certificada

9.12.5 Acabado del mueble. La demanda de los diversos tipos de muebles ha reflejado los cambios en las preferencias de diseño y de uso de materiales de los compradores finales. En general, el gusto por el mueble clásico proveniente de diseños italianos y escandinavos. No obstante en la última década se han observado cambios hacia diseño de muebles que contengan interiores más decorativos, así como a utilizar otros materiales más casuales. De ésta forma, muebles con estilo rústico están siendo aceptados en nuestra región.

9.12.6 Información básica. En materia de etiquetado en el mercado se está implementando el uso de símbolos que pueden incluirse en una etiqueta de información a los consumidores, en donde se especifique principalmente:

- Materiales usados
- El acabado
- Requerimientos de cuidado de los productos

9.12.7 Etiqueta movable y permanente. La etiqueta movable debe colocarse en el mueble en alguna posición que sea claramente visible y que pueda leerse fácilmente ambos lados de la etiqueta.

9.12.8 Embalaje:

9.12.9 Consideraciones básicas. Los muebles MADE son mercancía que en general resultan tener un gran peso, volumen y en muchos casos pueden ser difíciles en su manejo. Por ello, el embalaje y el transporte pueden representar un costo alto para el cliente. Por estas razones es recomendable que nuestro personal cuide los procesos de empaque, embalaje y transporte, a fin de reducir costos además de evitar posibles daños ocasionados durante el envío de los productos.

El objetivo del buen embalaje de muebles de exportación es protegerlos contra daños y desperfectos durante el almacenamiento, el transporte y la distribución, a fin de que lleguen en condiciones óptimas a su lugar de destino.

Cabe señalar que una parte importante de los muebles despachados llega a su destino con daños. Esto resulta perjudicial para el fabricante y exportador. Los principales riesgos para el envío de muebles son:

- Golpes y choques
- Compresión
- Vibraciones
- Roturas
- Mellas y manchaduras
- Decoloración
- Rayas y arañazos
- Moho, deshidratación y otros daños

En muebles MADE será muy importante el embalaje de los diversos tipos de muebles ya que necesita un manejo cuidadoso y seguro para que cada uno de ellos llegue a su destino tal y como sale de los talleres.

Para el embalaje de estos productos se utilizan principalmente:

- Reja cuadrada de madera
- Caja de cartón doble corrugado
- Fibra de papel o madera
- Ixtle

El cartón es un material muy usado como amortiguante y como embalaje y recientemente en tarimas de carea por su buena resistencia al choque y a las vibraciones; es posible darle propiedades impermeables aplicando películas de parafina o polietileno. Es mejor que las cajas se adhieran con pegamentos insolubles en agua o mediante cinta engomada a que se armen con grapas de metal cobrizado

Además al cartón corrugado se le aplica una prueba de control de calidad; se ejerce una fuerza perpendicular al eje de las flautas (papel fabricado con una mezcla de papel semi-kraft y otros elementos como celulosa de bagazo de caña o paja) el valor (en kg/cm cuadrados) ofrece una representación numérica de la resistencia y calidad del cartón.

9.13 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA PRODUCIR LOS MUEBLES MADE

La producción de muebles representa un ámbito de negocios sumamente variado. Por ello es necesario realizar algunas clasificaciones de manera de favorecer las definiciones correspondientes.

9.13.1 Según la escala de producción:

9.13.1.1 Carpintería. Los muebles industriales implican un ámbito de negocios con una estructura industrial y comercial bastante definida. La fabricación se lleva a cabo en establecimientos industriales, con aplicación de procesos en serie, tecnología para la producción en elevadas escalas y métodos de administración industrial. Los muebles se comercializan en muebles MADE el cual Pertenecen a los mismos fabricantes MADEROS. Los mercados, si bien se centran en la región de La carpintería a medida se caracteriza por no reunir las condiciones para ser considerada actividad industrial. La producción es realizada por carpinteros en talleres de pequeñas dimensiones, con muy poco personal empleado. Se trata de bienes destinados a un mercado de consumidores finales, generalmente familiar.

9.13.2 Según los usos del producto. La industria del mueble reconoce cierta especialización según el tipo de muebles que se fabrican. Estos implican en consecuencia distintos ámbitos de negocios:

9.13.2.1 Clientes particulares:

- Juego de Alcoba y comedor
- Muebles para baños.
- Muebles de cocina.
- Closet.
- Mesas
- Otros tipos de Muebles (Juveniles, especiales para decoración, muebles)

9.13.3 Según las características de los materiales utilizados. Se pueden distinguir esencialmente Dos tipos de muebles:

- Muebles de madera maciza
- Muebles de madera aglomerada (muebles industrializados)
- Los primeros reúnen condiciones de producto de índole artesanal, amén de la escala productiva.
- Se comercializan poniendo de relieve elementos tales como: funcionalidad, estética, durabilidad.
- Los segundos se fabrican priorizando el volumen de producción. Las bondades que se realzan en los muebles son: precio, funcionalidad, practicidad. Las desventajas residen en la baja durabilidad y, en cierta medida, la estética.

9.14 ANÁLISIS FODA

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una Herramienta que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado o de una empresa en particular, además

constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico y de mercado que se pretenda implementar.

El mismo consiste en analizar todas aquellas variables que de alguna manera incidan en el Funcionamiento de la organización o del sector en general. Dichas variables pueden resultar controlables o no por el responsable de la toma de decisiones, según estas sean internas o externas, respectivamente, al sistema que se está analizando.

Aquellas variables denominadas controlables pueden resultar una ventaja o desventaja para una empresa en particular o para el sector en general. Si constituyen una ventaja se denomina fortaleza, en caso contrario resulta una debilidad.

Por otra parte, las variables no controlables, es decir aquellas que provienen del medio en el que se desenvuelve el sistema, también pueden ser favorables o desfavorables para el desarrollo de la organización o del sector. En el primer caso se denomina una oportunidad, mientras que en el segundo constituye una amenaza.

Con vistas a desarrollar un Plan de mercadeo para el sector de muebles en San Juan de Pasto, se utilizó esta herramienta a fin de elaborar un diagnóstico de la situación por la que atraviesa este sector.

Las variables que se consideraron a fin de evaluar si las mismas constituían una fortaleza o una debilidad para las empresas del sector fueron las siguientes:

- Planificación y Organización
- Recursos Humanos
- Producción
- Mercado y Comercialización
- Finanzas y Costos

Por otra parte, las variables que se analizaron desde el punto de vista de las oportunidades y amenazas que el medio presenta para el desarrollo de las empresas del sector fueron:

- Estado
- Ámbito Legal
- Mercado
- Tecnología e Infraestructura
- Ámbito Financiero

Dentro de cada variable se analizaron varios ítems, los que se clasificaron en una escala de -10 a 10, con el 0 como punto neutro. Los valores negativos se consideraron como debilidad, mientras que los positivos se calificaron como una fortaleza 10.

9.14.1 Fortalezas y debilidades. En relación al sector de industrialización de la madera (primaria y secundaria), surgieron como principales fortalezas la calidad de los productos y el servicio de atención al cliente, la flexibilidad de sus procesos productivos, el bajo nivel de endeudamiento y los recursos humanos disponibles en el sector. Con respecto al servicio de atención al cliente, menos de la mitad de las empresas miden el nivel de satisfacción de sus clientes por lo que no existen bases sólidas como para considerar este factor como una fortaleza sectorial.

En relación a los recursos humanos, cabe aclarar que lo que los empresarios consideraron como una fortaleza es la mano de obra que actualmente ocupa el sector y no la disponibilidad en el mercado de mano de obra calificada ya que, más de la mitad de los empresarios del sector que asistieron al Foro de la Madera, y que necesitan incorporar o renovar sus recursos humanos, considera que estos no se encuentran disponibles en el mercado. Es por ello que la consideración de este factor como una fortaleza pierde fuerza relativa.

En lo que respecta a las principales debilidades de las industrias madereras, se detectaron la carencia de sistemas de gestión ambiental, la poca capacidad de generación de fondos, el Desconocimiento del mercado, tanto interno como externo y las dificultades para la investigación y desarrollo.

Si bien, un alto porcentaje de empresas no utiliza sistemas de gestión ambiental, se debe aclarar que la industria no genera desechos, ya que todos los residuos que se generan en la elaboración de un producto principal son reutilizables para la fabricación de otros productos (tableros de partículas). Además gran parte de los empresarios del sector consideraron que la implementación de este tipo de sistemas no es una prioridad para el mismo, por lo que esta debilidad carece de importancia.

9.14.2 Oportunidades y amenazas. En referencia a las principales oportunidades que presenta el medio para las industrias de la madera, se tuvo una visión bastante pesimista en donde solo se destacó la proyección del mercado como una oportunidad efectiva para el sector.

Esta visión pesimista sobre las oportunidades que el medio presenta para el sector pone en duda la objetividad de los empresarios al analizar las oportunidades y amenazas que el medio ofrece para el mismo.

Por otra parte, se encuentran incongruencias como la de considerar una amenaza a la legislación sobre medio ambiente debido a la falta de controles a la

reforestación y el tránsito de la madera, cuando estos aspectos están más relacionados con una amenaza de la administración estatal más que de la legislación medioambiental.

Otra incongruencia que se vislumbra es el hecho de considerar al tipo de cambio actual como una amenaza para el sector, siendo que la mayoría de la materia prima, maquinarias e insumos que utiliza el sector son de origen nacional y, además, la devaluación del peso favoreció al sector en virtud de que se redujo significativamente el nivel de importaciones de productos madereros, permitiendo que las empresas del sector ganaran mercado mediante el mecanismo de sustitución de importaciones, y de la disminución del precio de los productos colombianos en el exterior, permitiendo la reinserción en los mercados externos. Por su parte, se expusieron como principales amenazas para las empresas de industrialización de la madera, la legislación laboral y comercial deficiente, el sistema administrativo estatal ineficiente y las políticas públicas inadecuadas y, por último, la inaccesibilidad al crédito.

Mediante esta estrategia se apunta a aumentar la competitividad del sector; es importante mencionar que en los últimos diez años el sector se ha insertado exitosamente en el mercado local; esto no sólo por la excelente calidad de sus productos y la acción de algunos factores económicos, sino que también se ha visto favorecido por constituirse San Juan de Pasto, en una plaza con excelentes oportunidades de negocios. La instalación en la ciudad de nuevas bodegas, apartamentos, casas, etc., ha provocado un impacto muy interesante en el sector, que seguramente será mucho más beneficioso en la medida que se proyecten organizadamente acciones tendientes a fortalecer su competitividad.

9.15 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El sector debe adaptarse a las nuevas tecnologías, para ello es necesario capacitar Tanto a operarios como empresarios en el uso y rendimiento de la misma.

Varias empresas invirtieron en la renovación de sus maquinarias, muchas de ellas a control numérico, importadas de Italia y Alemania; estas inversiones modernizaron líneas de trabajo existentes. Sólo pocas empresas han puesto en marcha nuevas unidades productivas con control numérico.

En función de las entrevistas realizadas es necesario implementar capacitación no Sólo a los operarios del sector, sino también a la futura mano de obra; entre ellos a los alumnos que provienen de colegios técnicos y egresados del SENA.

9.15.1 Incorporación y transferencia de tecnologías innovadoras que permitan. Se vinculará al sector con organismos tales como el ITSIN y SENA, y

los sectores académicos y tecnológicos. Se ha comprobado en las entrevistas que varios empresarios en estos ámbitos han incorporado alta tecnología en y empresas, esto ha mejorado notablemente sus productos.

Por otro lado, una experiencia muy notable y altamente positiva mencionada por Varios empresarios ha sido compartir la experiencia de pasantías en establecimientos europeos, dado que pudieron recibir valiosa cooperación y transferencia de aprendizaje en uso de tecnologías innovadoras.

9.15.2 Estudio de costos e indicadores de competitividad. Es fundamental para el sector el análisis de indicadores y costos a fin de facilitar en muchos casos la toma de decisiones en innovación tecnológica, capacitación etc.

Cuando se hace referencia a competitividad se lo asocia con:

- Productividad de las empresas
- Métodos de producción eficientes
- Calidad de los productos y su mejora a través del tiempo
- Innovación en tecnología y gerencia empresarial

En general, la competitividad puede ser vista como un objetivo asociado, en su sentido más amplio, con el ingreso per cápita y el crecimiento económico. Por esta razón, no hay discrepancias sobre la necesidad de ser competitivos o mejorar la competitividad; No obstante ello si es de suma importancia el poder determinar cuales son los costos e indicadores que pueden determinarlo.

9.15.3 Implementación de normas de calidad y ambientales. Esta acción hace referencia a uno de los temas que viene imponiéndose a nivel

Empresarial, se ha comprobado que hay varias empresas que ya están certificando

Estas normas pero es necesario que esto no sea una excepción, sino más bien una Situación común en el empresariado Pastuso.

9.15.4 Aumentar la participación en el mercado interno y externo de muebles de madera:

9.15.4.1 Estrategia I. Alcanzar niveles de competitividad internacional en diseño y calidad de muebles.

La calidad de los muebles elaborados por las fábricas MADE instaladas en San Juan de Pasto serán reconocida por varios empresarios nacionales e internacionales; hay varias pymes en la ciudad que están en condiciones de

abordar esos mercados, pero para ello es necesario fortalecer sus competencias en distintos ámbitos que posibiliten la generación de negocios.

9.15.4.2 Acciones. Estos estudios son necesarios a fin definir en el corto y mediano plazo la inserción
De muebles MADE en nuevos mercados.

San Juan de Pasto posee una industria muy competitiva, hay empresas que poseen una gran calidad en sus muebles para oficina, otras en la línea de muebles residenciales o de hoteles; cada una de ellas con participación en mercados definidos. Sin embargo, es oportuno contar con información para la incursión en nuevos mercados.

Es conveniente capacitar a los empresarios en temas relacionados con el comercio Internacional, de manera de incentivar la comercialización de sus productos en Función de la demanda que se detecte. Esta capacitación debe ser orientada no sólo a conocer los mecanismos y el proceso de exportación, sino también las exigencias y condiciones de los distintos mercados internacionales; A nivel Regional existen programas que asisten a las empresas para lograr la Inserción en el mercado internacional a través de un proceso de tutoría, planificación y ejecución que pueden ser aplicados al sector Madera y Muebles.

Facilitar la aplicación de sistemas de calidad y certificación de Indudablemente, la certificación de calidad le brinda valor agregado al producto. Por ello, es importante facilitar el acceso al proceso de implementación y certificación de calidad. El INCOTEX tiene vigente un programa de capacitación y asistencia que es de aplicación a todas las empresas industriales y se adaptará específicamente para el cumplimiento de este Plan.

Generación de eventos de promoción del sector y participación en ferias La participación del sector en eventos internacionales favorece el posicionamiento de sus productos, por ello es necesario recurrir a organismos con probada experiencia en el tema.

En materia de promoción de exportaciones, tanto las ferias internacionales como Las misiones comerciales y rondas de negocio, resultan una efectiva herramienta de marketing y comunicación.

Del mismo modo, se prevé la participación en congresos y seminarios que se realicen en el ámbito nacional. En función de la relación y trabajo que viene implementando el SENA con el sector de las Tics y su Plan Estratégico, se ha considerado de interés articular a estos Sectores con el objeto de fortalecer tecnológicamente al sector madera y muebles Mediante la aplicación de programas de diseño o gestión.

9.15.5 Ampliar la participación en el mercado interno de muebles a medida de alta gama:

9.15.5.1 Estrategia: Mejorar la calidad de productos y hacer énfasis en el servicio de atención al cliente. Bodegas, hoteles, oficinas de reciente inauguración en la ciudad han utilizado en buena parte de los casos para su mobiliario productos de fábricas locales.

Por tal motivo, es necesario brindar a los responsables de este ámbito toda la asistencia técnica posible a fin de asegurar en algunos casos la transmisión de técnicas o saberes únicos.

Con respecto al diseño, es importante mencionar que su incorporación genera

Mejoras atractivas en el producto; al punto tal de poder generar a la industria local De una identidad muy fuerte y por tanto altísimo valor agregado. Acciones Dado los saberes específicos de estos profesionales, artistas que imprimen un sello Particular, un diseño único, es necesario brindarles capacitación en temas esenciales que puedan asegurarles de alguna manera su proyección en el mercado.

Es importante tener en cuenta que las mayores posibilidades de exportación a Mercados exigentes se detectan en el grupo de empresas que producen muebles Macizos de buen diseño y calidad y poseen buena tecnología.

Asistencia técnica para la mejora de los rendimientos productivos y Al igual que en los otros ámbitos se brindará asistencia técnica tendiente a mejorar Los rendimientos productivos, experiencias similares se han llevado a cabo en algunas Ciudades (Pereira). La especialización productiva favorece la eficiencia tanto en Materia de diseño como del proceso de industrialización.

Cuadro 27. Plan de acción mueblería “MADE”

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE	INICIA	TERMINA
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO DE MUEBLES DE MADERA.	-INVESTIGACION DE MERCADOS. -COMERCIALIZACION EFICIENTE DE MUEBLES EN MADERA. -PENETRACION EN EL MERCADO.	-PUBLICIDAD EN RADIO Y PRENSA, MATERIAL PUBLICITARIO. -CONTRATAR PERSONAL CAPACITADO QUE SE DEDIQUE A FORTALECER LA COMERCIALIZACION EN LA CIUDAD DE PASTO. -ELABORAR UN PRESUPUESTO DE VENTAS-	-VERIFICACION PAUTA RADIAL Y VOLANTES. -VERIFICAR AL VENDEDOR EN EL PUESTO DE TRABAJO. -PRESENTACION Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.	GERENTE Y VENDEDORES	ABRIL 2009	DICIEMBRE 2009
AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO INTERNO DE MUEBLES A MEDIDA DE ALTA GAMA.	-DESARROLLO DE MERCADO. - MEJORAR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y HACER ÉNFASIS EN EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.	-CONVERTIRSE EN PROVEEDOR DE ALMACENES DE CADENA Y GRANDES ALMACENES EN LA CIUDAD DE PASTO. -EMPLEAR A OPERARIOS CALIFICADOS QUE REALICEN MUEBLES DE EXCELENTES ACABADOS Y CALIDAD, Y VENDEDORES QUE BRINDEN UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.	-VENTAS POR DISTRIBUCION. -CONTACTOS CON LOS ALMACENES DE CADENA Y GRANDES ALMACENES QUE VENDAN MUEBLES EN MADERA.	GERENTE, SUPERVISOR, OPERARIOS Y VENDEDORES	JUNIO 2009	AGOSTO 2009
DESARROLLAR UNA EFICAZ COMERCIALIZACION DE MUEBLES EN MADERA CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LAS VENTAS Y PARTICIPACION.	-DIVERSIFICACION DE MERCADO. -CANALES DE DISTRIBUCION QUE PERMITAN QUE LOS MUEBLES EN MADERA LLEGUEN AL MERCADO OBJETIVO.	-INCRMENTAR LA PUBLICIDAD DE LOS MUEBLES EN MADERA EN RADIO Y MATERIAL PUBLICITARIO. -IMPLEMENTAR UN STOCK DE INVENTARIO PARA LOGRAR LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO EN EL MOMENTO QUE SE REQUIERA Y SIN TANTA DEMORA.	-VERIFICACION PAUTA RADIAL Y VOLANTES. -INVENTARIO MINIMO DE JUEGOS DE ALCOBA EN LA EMPRESA MUEBLES MADE.	AREA ADMINISTRATIVA	SEPTIEMBRE 2009	N.A

Fuente. Esta investigación

10. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 TAMAÑO OPTIMO

Se clasifica a la empresa “MUEBLES MADE” como una empresa pequeña, puesto que tendrá a cargo de su funcionamiento 9 personas. En este tipo de empresas gran parte son pequeñas puesto que en la fabricación de muebles en madera no requiere de un gran número de personal, la clave está en la maquinaria con que la empresa cuente para facilitar la fabricación de estos artículos.

En el primer año la empresa MUEBLES MADE proyecta vender 240 juegos de alcoba, lo cual cubre con el 0.87% de la demanda insatisfecha. En cinco años se prevé cubrir con el 1.3% de la demanda insatisfecha, ya que anualmente las ventas de los juegos de alcoba aumentaran cada año un 10% del total de juegos vendidos cada año, iniciando el primer año con ventas de 240 juegos de alcoba. El total de la demanda de MUEBLES MADE es de 42.890 y la demanda insatisfecha es de 27.314.

Cuadro 28. Demanda insatisfecha

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEMANDA	240	264	290	319	351

Fuente: esta investigación

El total de la demanda insatisfecha es: 27.314 juegos de alcoba.

POBLACION TOTAL= 45.053

PORCENTAJE ENCUESTA= 95.2%

TOTAL DEMANDA= 42.890

CANTIDADES A VENDER 20 JUEGOS DE ALCOBA MENSUALES Y 240 JUEGOS DE ALCOBA ANUALES, PRECIO DE LOS JUEGOS DE ALCOBA 2.000.000.

Cuadro 29. Capacidad instalada/capacidad requerida

CAPACIDAD INSTALADA 100%	CAPACIDAD REQUERIDA 62.5%
384 juegos de alcoba	240 juegos de alcoba

Fuente: esta investigación

10.1.1 Capacidad instalada. El 100% de la capacidad instalada de la empresa “MUEBLES MADE” permite 384 juegos de alcoba al año, por lo que cada juego de alcoba requiere para su fabricación de 18 horas, siendo así :

Cuadro 30. Tiempo requerido para la producción de muebles

8 horas diarias x 6 días semana	= 48 horas a la semana.
48 / 18 horas fabricación mueble	=2 muebles por operario.
2 x 4 operarios	= 8 muebles semanales.
8 x 4 semanas mes	= 32 juegos de alcoba mensuales.
32 x 12 meses año	= 384 juegos de alcoba al año.

Fuente: Esta investigación

Para cubrir con la meta del primer año, que es de 240 juegos de alcoba anuales, estas unidades a fabricar requieren del 62.5% de la capacidad instalada de la empresa MUEBLES MADE.

10.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

10.2.1 Macrolocalización. Para la localización de la empresa MUEBLES MADE se analizaron distintos factores locacionales que ayudan a definir cual será la mejor ubicación para la empresa.

Cuadro 31. Ubicación de la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto

FACTORES	Ponderado	ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
		NORTE		CENTRO		BARRIOS SURORIENTALES	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
SEGURIDAD	0.20	4	0,80	3	0.60	2	0,4
TRANSPORTE	0.15	3	0.45	4	0,60	3	0,45
CLIENTES	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0,6
SS. PÚBLICOS	0.15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Totales	1		2.3		2.45		1.9

Fuente: Esta investigación

La fabrica principal de la empresa MUEBLES MADE se encontrara ubicada en el sector Centro de la ciudad de San Juan de Pasto, resultado del análisis de los factores locacionales, por su ubicación estratégica, permite un fácil acceso de los clientes para que puedan adquirir los artículos en madera que la empresa fabricara; por seguridad; y toda empresa de servicio público de trasporte se desplaza hacia este punto de la ciudad.

10.2.2. Microlocalización. En el sector centro de la ciudad de San Juan de Pasto se encuentran tres lugares estratégicos donde se podría ubicar la fábrica de la empresa MUEBLES MADE.

Cuadro 32. Lugares estratégicos donde ubicar la fabrica

FACTORES	Ponderado	ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
		BARRIO LAS CUADRAS		SAN IGNACIO		MARIDIAZ	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
SEGURIDAD	0.25	3	0,75	4	1	3	0,75
TRANSPORTE	0.20	5	1	3	0,6	3	0,6
CLIENTES	0.30	5	1,5	4	1,2	3	0,9
SS. PÚBLICOS	0.25	3	0,75	3	0,75	5	1,25
Totales	1		4		3.55		3.5

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados de la micro localización se puede determinar que el Barrio Las Cuadras es la mejor opción para el funcionamiento de la empresa. La empresa MUEBLES MADE se encontrara ubicada en un sitio muy estratégico y concurrido de este barrio en el centro de la ciudad.

La empresa se encontrara muy bien distribuida de tal modo que los clientes de MUEBLES MADE se sientan cómodos, y de esta manera poderles brindar la mejor atención y el mejor servicio, para que ellos puedan observar los distintos juegos de alcoba que la empresa ofrecerá como la mejor vitrina en cuanto a calidad y diseño de muebles en madera.

La empresa se dividirá en dos, la primera se encontrara ubicada en la parte delantera, la cual será la sala en donde se encontraran ubicados los 3 vendedores con la exhibición de los diferentes diseños de juegos de alcoba, que en un principio ofrecerá MUEBLES MADE; la segunda se encontrara ubicada en la parte trasera de la empresa que será en donde se fabricaran todos los juegos de alcoba y estarán ubicados los 4 operarios y la oficina del supervisor de calidad.

Habrá una entrada que conducirá al garaje de la empresa en donde se ubicara toda la materia prima para la fabricación de los juegos de alcoba.

10.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Figura 1. Flujograma de fabricación de artículos en madera:

ACTIVIDAD						TIEMPO (Horas)	DISTANCIA	RESPONSABLE
Recibir la madera		X				1		SUPERVISOR
Sacar medidas según modelos		X				2		OPERARIO
Cortar la madera según el diseño del mueble		X				3		OPERARIO
Espigar y escoplar (abrir huecos y endiduras)	X					2		OPERARIO
Pulir filos de la madera		X				2		OPERARIO
Armar marcos		X				2		OPERARIO
Ensamblar y pegar cuadros y marcos				X		2		OPERARIO
Lijar el mueble armado		X				3		OPERARIO
El modelo entra a la parte de pintura				X		1		OPERARIO
Colocar sellador y tinte con secado		X	X			12		OPERARIO
Secado total		X				24		

Fuente: Esta investigación

TIEMPO TOTAL DE FABRICACION: 18 HORAS.
TIEMPO TOTAL DE SECADO: 36 HORAS.

10.3.1 Tecnología requerida. La tecnología que requiere la empresa “MUEBLES MADE” debe ser especial para este tipo de trabajo, maquinaria que ayude en la elaboración de los muebles de madera con un especial acabado en cada uno de ellos, esta maquinaria debe estar a la vanguardia en los avances tecnológicos que continuamente se ofrece para este sector.

La empresa “MUEBLES MADE” requiere para la óptima fabricación de los artículos en madera como son los juegos de alcoba, la siguiente maquinaria:

- ✓ Circular
- ✓ Canteadora
- ✓ Sinfín
- ✓ Pulidora
- ✓ Rutedora
- ✓ Compresor
- ✓ Martillo
- ✓ Escuadra

Se necesitaran por lo menos 8 conexiones eléctricas y 2 líneas telefónicas, distribuido equitativamente en el área donde se ubicara el área de ventas y fabricación de la empresa.

10.4 ACTIVOS

10.4.1 Activos fijos. Los equipos que la empresa “MUEBLES MADE” requiere para el óptimo desarrollo de la fabricación de artículos en madera, son muebles, equipos de oficina y cómputo los cuales permiten desarrollar la fabricación y buena distribución de los artículos de una manera eficaz y eficiente, estos equipos son los que se nombran a continuación:

Cuadro 33. Equipos de la empresa de muebles MADE

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ESCRITORIOS	5	221.000	1.105.000
SILLAS	15	80.000	1.200.000
MESA	1	262.000	262.000
ARCHIVADOR	1	534.000	534.000
CALCULADORAS	2	35.000	70.000
TELEFONOS	3	84.000	252.000
COMPUTADORES	3	1.830.000	5.490.000
SCANNER - IMPRESORA	2	325.000	650.000
MAQUINARIA Y EQUIPO		21.000.000	21.000.000
TOTAL			30.563.000

Fuente: Esta investigación

10.4.2 Activos diferidos:

Cuadro 34. Activos diferidos

CONCEPTO	TOTAL
GASTOS DE INSTALACION Y PUESTA EN MARCHA	2.290.000
GASTOS DEL PROYECTO	200.000
PAPELERIA Y UTILES	303.200
IMPREVISTO (10%)	279.320
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.072.520

Fuente: Esta investigación

10.4.3 Capital de trabajo:

Cuadro 35. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	VR MENSUAL
MANO DE OBRA	4.325.900
INSUMOS	303.200
GASTOS GENERALES	800.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	4.135.500

Fuente: Esta investigación

En el capital de trabajo, se tienen en cuenta el total del valor de mano de obra mensual, por ser una empresa de servicios los insumos que se requieren para el óptimo desarrollo del servicio, como son gastos de papelería; y en gastos generales se tienen en cuenta los gastos por arrendamiento, servicios públicos, vigilancia y aseo.

10.5 PLAN DE MANTENIMIENTO

Por ser “MUEBLES MADE” una empresa de fabricación de artículos en madera, el área de trabajo donde se va a hacer el mantenimiento será el local donde se encontrara ubicada la empresa en el barrio las cuadras, también a la maquinaria necesaria que intervenga en la fabricación de los muebles en madera.

En primer lugar se mantendrá al día el equipo de cómputo con los programas que puedan facilitar información y permitan administrar de manera eficiente todas las actividades que incluyen el desarrollo de una actividad comercial, en este caso el de la empresa MUEBLES MADE. También al equipo de cómputo se le hará un mantenimiento preventivo y correctivo.

Se contratara personal de aseo para el local donde se encontrara ubicada la empresa “MUEBLES MADE” en el barrio Las Cuadras, a este personal se lo contratara por horas cada día de la semana. Esto para mantener en buen estado y aseado el local.

Se empleara a personal que este calificado para que realice el mantenimiento de la maquinaria que se utilizara en la fabricación de los muebles en madera, de tal manera que se pueda prevenir cualquier daño y detenimiento de las maquinas y por ende de la producción de los muebles en madera, lo cual podría significar un retraso en la entrega de algún pedido por parte de algunos clientes. Cada

mantenimiento y/o reparación de esta maquinaria se hará al finalizar cada semana o cada vez que la maquina lo pueda necesitar, esto con el fin de no sufrir ningún accidente laboral ni percance que pueda interrumpir en la fabricación de los muebles en madera.

10.6 PERSONAL REQUERIDO

Cuadro 36. Personal requerido

ACTIVIDAD	No. DE PERSONAS	PERFIL
ADMINISTRADOR	1	Persona con estudios en administración, con un claro conocimiento del sector de maderas y todo lo relacionado con la fabricación de muebles en madera.
SECRETARIA AUXILIAR	1	Auxiliar contable, con conocimientos en finanzas. Experiencia en relaciones publicas.
SUPERVISOR DE CALIDAD	1	Experiencia en ventas, conocimiento y habilidades. Estudios realizados en certificación de la calidad y diseño. Experiencia en la fabricación de muebles en madera.
OPERARIOS	4	Tener conocimientos en el sector de maderas y diseño de muebles en madera, experiencia en la fabricación de estos artículos, cortado, diseño, ensamble y pintura.
VENDEDORES	2	Experiencia en ventas, servicio al cliente y relaciones publicas. Conocimiento en el sector de muebles en madera.

Fuente: Esta investigación

10.6.1 Gastos de personal:

Cuadro 37. Gasto de personal

GASTOS DE PERSONAL					
DEPARTAMENTO	CANTIDAD	CARGO	SALARIO BASICO	AUX. TRANSP.	TOTAL
AREA ADMINISTRATIVA	1	GERENTE	1.250.000		1.250.000
	1	SECRETARIA	565.700	59.300	625.000
AREA OPERATIVA	4	OPERARIOS	565.700	59.300	2.500.000
	1	SUPERVISOR	1.250.000		1.250.000
AREA VENTAS	2	VENEDORES	565.700	59300	1.250.000
TOTAL	9				6.875.000

Fuente: Esta investigación

10.7 PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONTINUO

Para estar al día con las exigencias y gustos de los clientes, la empresa además de estar en contacto directo con ellos y saber sus opiniones, esta realizará los siguientes procesos de evaluación del producto:

- Permitir la sugerencia si el cliente desea, del diseño de su juego de cama y algún otro diseño que estos sugieran a la empresa..
- En toda empresa y en especial en MUEBLES MADE es necesario colocar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos del servicio prestado en el área de ventas y del producto que ellos han adquirido o están por adquirir.

Estas actividades ayudaran al mejoramiento del producto y servicio, y a un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado, debido a que de esta manera se realizara un seguimiento a los clientes de la empresa, y se conocerá su nivel de satisfacción y los gustos o necesidades que desean obtener.

10.8 DISTRIBUCIÓN DE OFICINA

Figura 2. Distribución de oficina



Fuente. Este estudio

1. ENTRADA BODEGA
2. FABRICA
3. SALA DE EXHIBICION Y VENTAS
4. BAÑO
5. ADMINISTRADOR

11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

11.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

“MUEBLES MADE” será una sociedad colectiva constituida por cuatro personas, las cuales tienen a su cargo la administración y aportes de la empresa, cada uno de los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones que efectúe la empresa.

Lo cual permite ver que una sociedad colectiva trae grandes posibilidades de crédito para financiamiento de su creación y facilidad de su manejo interno, por lo que cada socio entra a ser gestor de sus bienes, el aporte social lo presenta cada socio y en el momento que exista un acumulado de utilidades en la empresa, este es dividido por partes iguales entre los socios, estas utilidades se entregaran a los socios a partir del quinto año de creada la empresa, como recompensa del trabajo realizado.

El estado actual de la sociedad colectiva esta por constituirse.

11.2 VALORES CORPORATIVOS

En MUEBLES MADE, es muy importante que el personal que en esta empresa labore tenga grandes valores que le permitan entablar excelentes relaciones personales, laborales y comerciales las cuales se manejaran a diario en la empresa, debido a que la atención en la venta de los muebles será directa con el cliente; y se debe manejar un excelente ambiente laboral en el área de trabajo donde se fabricaran los juegos de alcoba de la empresa; de esta manera los valores corporativos que deberán sobresalir entre el personal de la organización serán los siguientes:

- Responsabilidad
- Amabilidad
- Creatividad
- Respeto
- Honestidad
- Servicio
- Compañerismo
- Tolerancia
- Innovación

11.3 VISIÓN

MUEBLES MADE será para el año 2011 la mejor empresa de fabricación de artículos en madera en la ciudad de San Juan de Pasto.

11.4 MISIÓN

Contribuir con el desarrollo económico y social de las regiones del departamento de Nariño, a través del sector en el que se desarrollara la empresa de fabricación de muebles en madera MADE.

11.5 OBJETIVOS:

11.5.1 Objetivo general. Fabricar y ofrecer excelentes muebles en madera, que en cuanto a diseño y calidad puedan satisfacer las exigencias y gustos de los clientes de la empresa MUEBLES MADE.

11.5.2 Objetivos específicos:

- Contribuir al desarrollo sociocultural y económico de la región, y a la vez ser una fuente de empleo en la ciudad de San Juan de Pasto
- ofrecer un producto innovador y a la vez con altos estándares de calidad y diseño, mediante la fabricación de muebles en madera aprovechando la variedad de materia prima de la empresa.

11.6 NIVELES JERÁRQUICOS

11.6.1 Directivo. Junta directiva: conformada por los socios del proyecto.

11.6.2 Administrativo:

- Administrador: contrato a termino fijo. Dedicación tiempo completo. Salario básico \$ 1.250.000.
- Secretaria: contrato a término fijo. Dedicación tiempo completo. salario básico: \$565.700, auxilio de transporte \$59.300.

11.6.3 De ventas. 2 vendedores: contrato a término fijo. Dedicación tiempo completo. salario básico: \$565.700, auxilio de transporte \$59.300.

11.6.4 De producción:

- 4 Operarios: contrato a término fijo. Dedicación: tiempo completo. Salario básico: \$565.700, auxilio de transporte \$59.300.

➤ 1 Supervisor: contrato a término fijo. Dedicación: tiempo completo. Salario básico: \$1.250.000.

11.7 MANEJO PERSONAL

11.7.1 Reclutamiento. MUEBLES MADE por ser una empresa nueva, no cuenta con base de datos que ayude a encontrar el personal que la empresa necesita. Por lo tanto se realizará el reclutamiento con personal externo que se captara por medio de radio, periódico (diario del sur), y televisión de nivel regional, dando a conocer el perfil que la empresa necesita para el cargo.

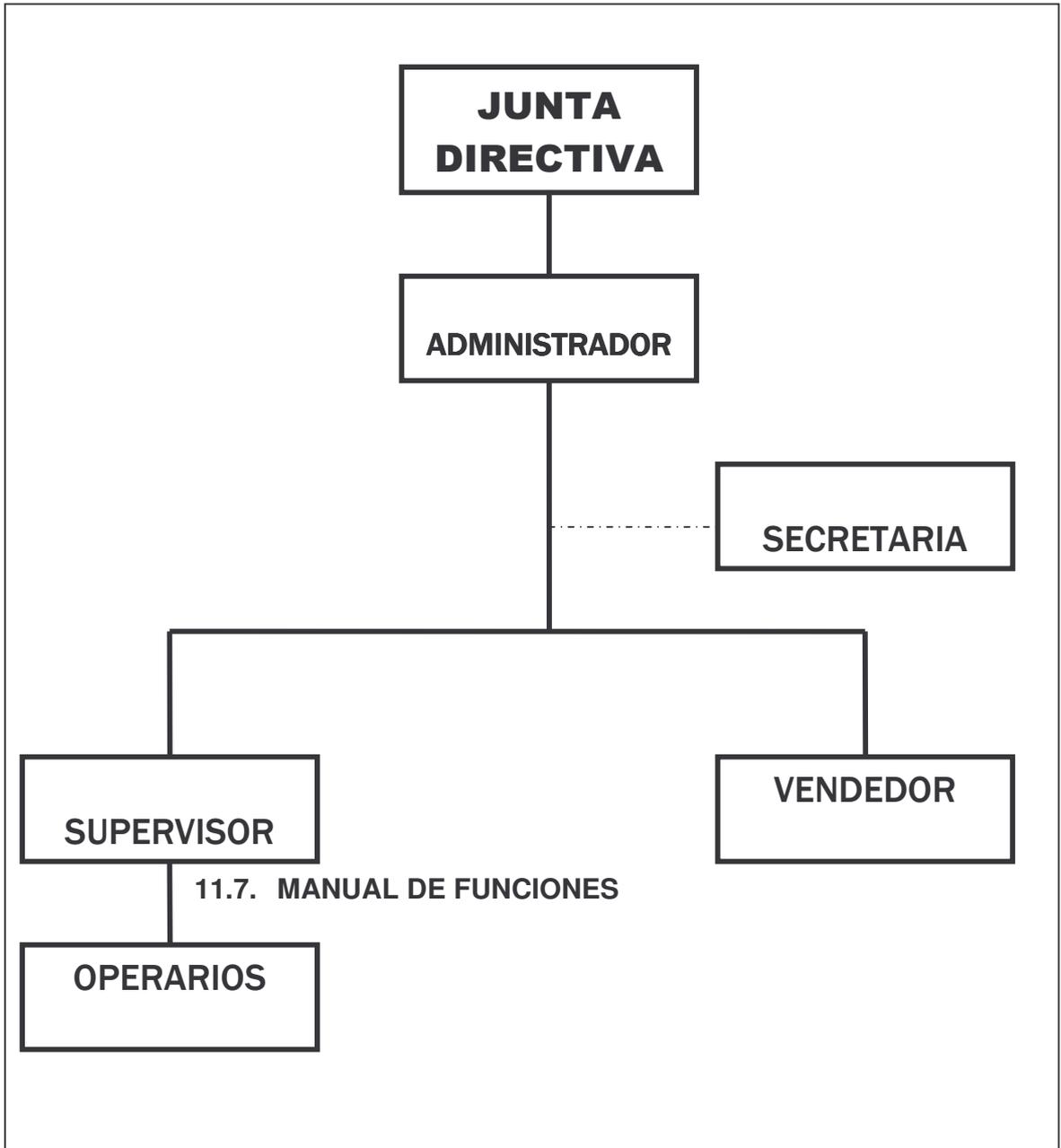
11.7.2 Selección. Para la selección se tendrán en cuenta las hojas de vida que se relacionen con el perfil dado por la empresa, se realizara una serie de pruebas psicotécnicas y la entrevista, de esta manera saldrán los candidatos que se relacionan mejor con el cargo que la empresa brinda; en el caso de los operarios estos deben aparte de cumplir con el perfil solicitado y las pruebas anteriormente mencionadas, realizar pruebas de diseño y fabricación de muebles en madera, para analizar la habilidad y destreza de cada uno de ellos.

11.7.3 Orientación. Para la vinculación definitiva del personal se seguirán los siguientes pasos:

- Inducción del cargo: donde se le entrenará en todo lo que tiene que ver con las actividades que debe desarrollar en el cargo para el cual se le contrato, se le indicara el puesto donde va a desempeñar su labor, y sus condiciones. En esta inducción se le dará a conocer la misión, visión, los objetivos, las metas y los proyectos que la empresa desarrollara para familiarizar de esta manera al trabajador y así ayude a cumplir con todo lo propuesto por la empresa.
- se le entregaran los reglamentos de trabajo y seguridad que el trabajador deberá acatar.
- Se le entregará el manual de funciones del cargo que va a desarrollar dentro de la empresa, donde se especifica que es lo que debe hacer en el cargo, quien será su jefe inmediato, las funciones adicionales y las funciones ocasionales que estén inherentes al cargo.

11.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Figura 3. Organigrama empresa de muebles “MADE”



Fuente. Esta investigación

Cuadro 38. Manual específico de funciones y requisitos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
JUNTA DIRECTIVA	
Denominación cargo:	Órgano gubernativo de La Organización, y como tal dirigirá y administrará, de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento de la organización.
Código: 001	Grado: SUPERIOR
Dependencia:	Directiva
Jefe Inmediato:	Ninguno
Personal a cargo:	Administrador
PROPOSITO PRINCIPAL	
Ejercer funciones de dirección y toma de decisiones en pro del crecimiento y desarrollo de la organización a fin de obtener beneficios no solo económicos sino también sociales y culturales.	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer a consideración proyectos de cualquier índole que estime convenientes. 2. Aprobar o improbar el presupuesto semestral de ingresos y egresos que presente el Gerente General al inicio de cada mes. 3. Establecer e implementar políticas y directrices para el funcionamiento de la organización y velar por su cumplimiento. 4. Elaborar y aprobar el reglamento de la organización. 5. Aprobar la planta de personal de la organización y su remuneración. 6. Aprobar en primera instancia los planes mensuales de actividades de La organización. 7. Velar por los destinos de los rubros de la organización, asumiendo la dirección del mismo. 8. Cumplir y hacer cumplir los estatutos estipulados en el reglamento interno de la organización. 9. Las demás que se asignen según las necesidades de la organización. 	
DESCRIPCION CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de áreas administrativas o afines • Dominio de áreas contables y financieras 	
REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en áreas afines a ciencias contables, económicas y/o administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima un año

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Administrador	
Denominación cargo:	Persona encargada de dirigir y velar por todos los aspectos administrativos y financieros de la empresa, además será la persona responsable de la vinculación del personal y de manejar todo el programa de difusión y comunicación basado en el posicionamiento de la empresa MUEBLES MADE.
Código: 002	Grado: SUPERIOR
Dependencia:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Ejercen funciones de supervisión directa sobre el gerente la junta directiva.
Personal a cargo:	Secretaria – Supervisor - Vendedores.
PROPOSITO PRINCIPAL	
Velar por la organización encaminándola a realizar gestiones que contribuyan a su desarrollo y buen funcionamiento.	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con la empresa. 2. Realizar los contratos de la empresa con clientes y con proveedores de MUEBLES MADE.. 3. Tomar decisiones que favorezcan a la empresa. 4. Ejecutar y hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva 5. Estar al día con todos los aspectos que estén relacionados con la actividad comercial de la empresa. 6. Programar reuniones con el fin de evaluar el desarrollo de la empresa cada fin de mes y presentar los diferentes informes. 7. Buscar nuevas estrategias de mejoramiento continuo y crecimiento organizacional. 8. Supervisar el funcionamiento del personal. 9. Proponer a la Junta Directiva para su aprobación la planta de personal de la organización y su remuneración. 10. Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo. 11. Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva y con el personal en circunstancias necesarias. 12. Servir como representante legal de la empresa. 13. Convocar a la Junta Directiva y al personal cada vez que fuere necesario. 14. Definir organigrama, funciones, perfiles, sistema de selección y evaluación de personal, escala salarial, planta de personal. los cuales deberán ser aprobados por la Junta Directiva. 15. Otras funciones inherentes a su cargo. 	
DESCRIPCION CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Actualización en programas sistemáticos gerenciales • Dominio de bases contables y administrativas 	
REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Ser administrador de empresas certificado • Presentar referencias laborales • Presentar referencias personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima un año

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
VENDEDOR	
Denominación cargo:	Personal encargado de realizar la venta de los artículos en madera, en este caso los juegos de alcoba, es decir, se dedica a promocionar y mostrar los juegos de alcoba que se encuentren en su momento en la sala de ventas..
Código: 004	Grado: MEDIO
Dependencia:	Ventas
Jefe Inmediato:	Administrador
Personal a cargo:	Ninguno
PROPOSITO PRINCIPAL	
Alcanzar las metas de ventas propuestas periódicamente y satisfacer las necesidades del cliente de manera externa.	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la venta de los juegos de alcoba. 2. Trabajar de manera servicial con gran amabilidad en lo referente a la atención y acuerdo en el que se llegue con los clientes. 3. Trabajar de forma atenta y carismática al promocionar y mostrar los juegos de alcoba. 4. Otras inherentes a su cargo. 	
DESCRIPCION CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones comerciales • Manejo de estrategias de ventas 	
REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en ventas y mercado • Presentar referencias personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral un año
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
SECRETARIA	
Denominación cargo:	Persona encargada de controlar de manera global el funcionamiento de la organización y asistir al gerente con las necesidades que se presenten dentro de la actividad comercial de la empresa.
Código: 007	Grado: INTERMEDIO
Dependencia:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Administrador
Personal a cargo:	Ninguno
PROPOSITO PRINCIPAL	
Controlar de manera minuciosa todos y cada uno de los aspectos relevantes de la organización dentro de cada uno de los departamentos y trabajando conjuntamente con la gerencia general de la organización contribuyendo a su buen funcionamiento.	

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que se realicen para concretar un fin. 2. Redacción de Documentos necesarios para llevar el control de la empresa MUEBLES MADE. 3. Contestar y enviar la correspondencia de la organización. 4. Archivar Documentos 5. Actividades de recepción y atención al cliente 6. Los demás servicios que sean de su competencia y los que le asigne la dirección y su jefe inmediato. 7. Llevar un registro de la venta de los juegos de alcoba, la cantidad y la fecha de pago. 8. otras funciones inherentes a su cargo. 9. Notificar, comunicar y publicar los actos y documentos como acuerdos, resoluciones, programaciones, boletines, y en general divulgar las actividades generales de la entidad. 10. Ejecutar y hacer cumplir las órdenes que reciba del Presidente y de la Junta Directiva. 11. Proporcionar a la gerencia documentos inmediatos como contratos, cartas, cuentas de cobro, facturas de servicios y suministros, etc. 12. Manejo de agenda de Gerencia. 	
DESCRIPCION CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo a la perfección de programas sistemáticos básicos. • Conocimiento básico en contabilidad. 	
REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en secretariado contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral un año
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
OPERARIO	
Denominación cargo:	Persona encargada del diseño y la fabricación de los muebles en madera de la empresa MUEBLES MADE.
Código: 009	Grado: BASICO
Dependencia:	Operativa
Jefe Inmediato:	Supervisor
Personal a Cargo:	Ninguno
PROPOSITO PRINCIPAL	
Fabricar muebles en madera..	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. diseñar y fabricar los artículos en madera que el supervisor le asigne.. 2. otras inherentes a su cargo. 	

REQUISITOS			
ESTUDIOS		EXPERIENCIA	
Conocimiento en el sector de maderas.		En diseño de muebles en madera.	Corte, ensamble y pintura.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:			
PERSONAL DE ASEO Y SEGURIDAD			
Denominación cargo:	Personal designado para cumplir exclusivamente con la función de realizar las actividades relacionadas al aseo de la empresa y a la vigilancia de la misma.		
Código: 010	Grado:	BASICO	
Dependencia:	Operativa		
Jefe Inmediato:	Administrador		
Personal a Cargo:	Ninguno		
PROPOSITO PRINCIPAL			
Realizar funciones que permitan mantener el respectivo orden de la empresa en lo referente al aseo, la seguridad y los servicios generales.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES (Aseo)		DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES (Seguridad)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar limpieza en general, instalaciones y equipo de oficina. 2. Proveer y servir refrigerios. 3. Cualquier otra función que le sea Asignada. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener controles de orden y seguridad en el establecimiento comercial. 2. Estar pendiente de las personas que ingresan a las instalaciones de la organización. 	
REQUISITOS			
ESTUDIOS		EXPERIENCIA	
Seguridad	Aseo	Seguridad	Aseo
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de seguridad, • Cursos en manejo de armas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de aseo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral seis meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral seis meses.

Fuente. Esta investigación

11.9 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

11.9.1 Reglamento interno muebles MADE. El presente reglamento interno establece normas genéricas de comportamiento, que deben seguir todos los miembros de la organización con la finalidad de mantener y fomentar el orden salvaguardando la disciplina.

CAPITULO I:

Artículo 1.- Todo miembro de la organización debe conocer el contenido del presente Reglamento, y por tanto tiene derecho y obligación de poseer un ejemplar del que se encuentre vigente para su cumplimiento.

Artículo 2.- Siendo el presente Reglamento un instrumento normativo previsto y dictado por la Directiva, puede ser modificado cuando así lo exija el desarrollo, necesidades e intereses de la compañía.

Artículo 3.- Todos los miembros deben contribuir en todo momento a alcanzar el logro de los fines de la actividad comercial de “MUEBLES MADE” y en especial fomentar la comprensión y unión entre todos, así como estrechar los vínculos de compañerismo con un continuo acercamiento social y espiritual.

Artículo 4.- Todos los miembros deben cumplir estrictamente todas las disposiciones y Reglamentos, así como acatar todas las resoluciones o acuerdos de la junta Directiva, el incumplimiento acarrea sanción.

Artículo 5.- Todos los miembros tienen la obligación de asistir a las asambleas y reuniones, de sufragar en las elecciones, de votar sobre las mociones que se hayan sometido a debate y de aceptar los cargos para los que se les proponga o elija.

Artículo 6.- La Directiva debe cumplir estrictamente con los fines de la empresa así como cumplir y hacer cumplir los Reglamentos y las resoluciones o acuerdos de la junta.

Artículo 8.- Los miembros de la Directiva que inasistan a las reuniones de Directiva, eludan responsabilidades o atribuciones del cargo o incumplan con el mismo, pasarán a consideración de la junta directiva para la sanción correspondiente.

Artículo 9.- La junta para que conozca de una falta o infracción, debe ser ésta debidamente denunciada y presentada por cualquier miembro, por escrito y por conducto regular dentro de las setenta y dos horas de cometido el hecho denunciado.

Artículo 10.- Son faltas que conllevan sanción escrita:

a) No observar en todo momento el debido respeto y consideración que se merecen los miembros de la organización. El respeto debe ser mutuo y de franco compañerismo.

b) No contribuir a que la compañía alcance el logro de sus fines, haciendo caso omiso a las acciones y comisiones encomendadas.

- c) No cumplir estrictamente todas las disposiciones del Estatuto y Reglamentos, de las resoluciones o acuerdos de la Directiva.
- d) Desconocer la autoridad de los miembros de la Directiva y límites de sus respectivas funciones.
- e) Atentar contra el patrimonio de la compañía o del local donde se fabriquen los muebles en madera.
- f) Hacer uso indebido de los emblemas, símbolos, insignias, o distintivos de la empresa, así como de la indumentaria que distinga como a sus miembros, quedando terminantemente prohibido ingresar con ellos a establecimientos de mala reputación.
- g) Inasistir injustificadamente a las actividades a que se haya comprometido, programadas por la empresa.

CAPITULO II. Horario de trabajo

ARTICULO 11.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

DIAS LABORABLES DE: lunes a sábado.
HORA DE ENTRADA: 7:30 AM
HORA DE SALIDA: 5:30 PM
HORA DE ALMUERZO: 12:00 M a 2:00 PM.

CAPITULO III. Las horas extras y trabajo nocturno

ARTICULO 12.- Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 6:00 PM. y Trabajo nocturno es el comprendido entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m. (artículo 160, CST.).

ARTICULO 13.- Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (artículo 159, CST.).

ARTÍCULO 14.- Tasas y liquidación de recargos:

- a. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1.990.

- b. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- c. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- d. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1.990).

PARAGRAFO: La empresa “MUEBLES MADE” podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

CAPITULO IV. Vacaciones Remuneradas

ARTICULO 15.- Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, CST.).

ARTICULO 16.- La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (artículo 187, CST.).

ARTICULO 17.- Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (artículo 188, CST.).

CAPITULO V. Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan.

ARTICULO 32. Formas y libertad de estipulación.

1. “MUEBLES MADE” y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

12. ESTUDIO FINANCIERO

Cuadro 39. Información financiera proyección cinco años

MUEBLES MADE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación			6%	6%	6%	6%
Volumen de Ventas		240	264	290	319	351
Crecimiento de ventas anual			10%	10%	10%	10%
Precio de Venta		2,000	2,120	2,247	2,382	2,525
Descuentos %		2%	2%	2%	2%	2%
Costo		700	742	787	834	884
Gastos Variables de Ventas		50	53	56	60	63
Gastos Fijos \$ 000		84,000	89,040	94,382	100,045	106,048
Tasa de Impuestos		33%	33%	33%	33%	33%
OBLIGACION FINANCIERA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Credito	50,000					
Tasa de Interes Nominal	21%					
Comision de Apertura	0.2%					
Plazo	5					
Cuota	17,088					
Saldo del Credito	50,000	43,412	35,440	25,794	14,123	0
Intereses		10,500	9,116	7,442	5,417	2,966
Abono a capital		6,588	7,972	9,646	11,672	14,123
Cuota		17,088	17,088	17,088	17,088	17,088
Comision de Apertura .2%		100				
Costo Financiero	50,000	10,600	9,116	7,442	5,417	2,966
Flujo	50,000	-17,188	-17,088	-17,088	-17,088	-17,088
TIR	21.08%					
MAQUINARIA Y EQUIPOS, DIFERIDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria, Equipo y edificios						
Muebles y Enseres	3,101					
Equipo de computo y comunicaciones	6,392					
Maquinaria, equipo y edificios	21,000					
Depreciación		6,640	6,640	6,640	4,510	4,510
Diferidos						
Investigacion	1,453					
Adecuación instalaciones	30,000					
Amortización		6,291	6,291	6,291	6,291	6,291

Fuente: Esta investigación

Proyección a cinco años donde se estima una tasa de inflación del 6% anual, con un crecimiento del 10% anual, con un descuento en ventas del 2%, un gasto variable en ventas de cincuenta mil pesos por juego de alcoba vendido, con unos gastos fijos de ochenta y cuatro millones de pesos anuales. Dentro de

obligaciones financieras se obtendrá un préstamo por cincuenta millones destinados a adecuación de instalaciones.

Cuadro 40. Estado de resultados proyectado cinco años

<u>Cuentas</u>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P&G						
Ventas	480,000	559,680	652,587	760,916	887,228	887,228
Descuentos	9,600	11,194	13,052	15,218	17,745	17,745
Ventas Netas	470,400	548,486	639,535	745,698	869,484	869,484
Costos de Venta Variables	168,000	195,888	228,405	266,321	310,530	310,530
Margen Total	302,400	352,598	411,130	479,377	558,954	558,954
Gastos Operacionales						
Gastos de Operación Fijos	84,000	89,040	94,382	100,045	106,048	106,048
Gasto de Operación Variable	12,000	13,992	16,315	19,023	22,181	22,181
Marketing	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150	15,150
Total Gastos	108,000	115,752	124,180	133,360	143,378	143,378
EBITDA	194,400	236,846	286,949	346,017	415,575	415,575
Depreciaciones y Amortizaciones	12,931	12,931	12,931	10,801	10,801	10,801
UAFIR	181,469	223,916	274,019	335,216	404,775	404,775
Gastos Financieros	10,600	9,116	7,442	5,417	2,966	2,966
Utilidad Antes de Impuestos	170,869	214,799	266,576	329,799	401,809	401,809
Impuestos	56,387	70,884	87,970	108,834	132,597	132,597
Utilidad Neta	114,482	143,916	178,606	220,966	269,212	269,212

Fuente: Esta investigación

Cuadro 41. Análisis vertical

ANÁLISIS VERTICAL					
<u>Cuentas</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P&G					
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Descuentos	2%	2%	2%	2%	2%
Ventas Netas	98%	98%	98%	98%	98%
Costos de Venta Variables	35%	35%	35%	35%	35%
Margen Total	63%	63%	63%	63%	63%
Gastos Operacionales					
Gastos de Operación Fijos	18%	16%	14%	13%	12%
Gasto de Operación Variable	3%	3%	3%	3%	3%
Marketing	3%	2%	2%	2%	2%
Total Gastos	23%	21%	19%	18%	16%
EBITDA	41%	42%	44%	45%	47%
Depreciaciones y Amortizaciones	3%	2%	2%	1%	1%
UAFIR	38%	40%	42%	44%	46%
Gastos Financieros	2%	2%	1%	1%	0%
Utilidad Antes de Impuestos	36%	38%	41%	43%	45%
Impuestos	12%	13%	13%	14%	15%
Utilidad Neta	24%	26%	27%	29%	30%

Fuente: Esta investigación

Dado que es proyección lineal los porcentajes son muy similares, detallando se encuentra que la contribución marginal alcanza el 63%, total de gastos están en el 23%, un EBITDA en el año 1 con el 41% y creciendo año tras año, depreciación inicial del 3% y terminando en el 1%, siendo poca representativa, gastos financieros del 2%, terminando al quinto año con una participación en el gasto del 0%, utilidad antes de impuestos representa para el primer año el 36% y creciendo año tras año, impuestos creciendo del 12% al 15% al quinto año, derivado de los buenos ingresos que se proyectan, utilidad neta del 24% en el primer año y finalizando con el 30%, siendo una tasa muy buena si se compara contra el mercado.

Cuadro 42. Análisis horizontal

ANÁLISIS HORIZONTAL								
Cuentas	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
P&G								
Ventas	79,680	17%	92,907	17%	108,329	17%	126,312	17%
Descuentos	1,594	17%	1,858	17%	2,167	17%	2,526	17%
Ventas Netas	78,086	17%	91,049	17%	106,163	17%	123,786	17%
Costos de Venta Variables	27,888	17%	32,517	17%	37,915	17%	44,209	17%
Margen Total	50,198	17%	58,531	17%	68,248	17%	79,577	17%
Gastos Operacionales								
Gastos de Operación Fijos	5,040	6%	5,342	6%	5,663	6%	6,003	6%
Gasto de Operación Variable	1,992	17%	2,323	17%	2,708	17%	3,158	17%
Marketing	720	6%	763	6%	809	6%	858	6%
Total Gastos	7,752	7%	8,428	7%	9,180	7%	10,018	8%
EBITDA	42,446	22%	50,103	21%	59,067	21%	69,559	20%
Depreciaciones y Amortizaciones	0	0%	0	0%	-2,130	-16%	0	0%
UARR	42,446	23%	50,103	22%	61,197	22%	69,559	21%
Gastos Financieros	-1,484	-14%	-1,674	-18%	-2,026	-27%	-2,451	-45%
Utilidad Antes de Impuestos	43,930	26%	51,777	24%	63,223	24%	72,010	22%
Impuestos	14,497	26%	17,086	24%	20,864	24%	23,763	22%
Utilidad Neta	29,433	26%	34,691	24%	42,359	24%	48,246	22%

Fuente: Esta investigación

El crecimiento es lineal y por encima de lo estimado, si observamos los ingresos crecen en el 17% y la utilidad neta para el segundo año en el 26%, esto derivado de que los gastos crecen a un menor ritmo y así sucesivamente para los siguientes años.

Cuadro 43. Balance general proyectado cinco años

BALANCE GENERAL PROYECTADO CINCO AÑOS						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
<i>Activo corriente</i>						
Caja y Bancos	162,759	226,487	340,990	478,051	640,205	
Cuentas por Cobrar	40,000	69,960	81,573	95,115	110,904	
Inventarios	7,000	16,324	19,034	22,193	25,877	
Total Activo Corriente	209,759	312,771	441,598	595,359	776,986	
<i>Activo no Corriente</i>						
Activos Fijos	30,493	30,493	30,493	30,493	30,493	
Menos: Depreciación	6,640	13,280	19,920	24,430	28,940	
Activos fijos netos	23,853	17,213	10,573	6,063	1,553	
<i>Otros Activos</i>	25,162	18,872	12,581	6,291	0	
<i>Cargos Diferidos</i>	31,453	31,453	31,453	31,453	31,453	
<i>Amortización</i>	6,291	12,581	18,872	25,162	31,453	
Total Activo No Corriente	49,015	36,085	23,154	12,354	1,553	
TOTAL ACTIVOS	258,774	348,856	464,752	607,713	778,539	
PASIVOS						
<i>Pasivo corriente</i>						
Cuentas por pagar						
Proveedores	14,000	10,883	12,689	14,796	17,252	
Impuestos	56,387	70,884	87,970	108,834	132,597	
Total Pasivo Corriente	70,387	81,766	100,659	123,629	149,849	
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>						
Obligaciones Financieras	43,412	35,440	25,794	14,123	0	
Otros Pasivos	0	0	0	0	0	
Total Pasivo a Largo Plazo	43,412	35,440	25,794	14,123	0	
TOTAL PASIVO	113,799	117,206	126,453	137,752	149,849	
PATRIMONIO						
Capital Social	30,493	30,493	30,493	30,493	30,493	
Utilidades Retenidas		57,241	129,199	218,502	328,985	
Utilidades del Ejercicio	114,482	143,916	178,606	220,966	269,212	
Total Patrimonio	144,975	231,650	338,298	469,961	628,690	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	258,774	348,856	464,752	607,713	778,539	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 44. Análisis vertical

ANALISIS VERTICAL					
CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
<i>Activo corriente</i>					
Caja y Bancos	63%	65%	73%	79%	82%
Cuentas por Cobrar	15%	20%	18%	16%	14%
Inventarios	3%	5%	4%	4%	3%
Total Activo Corriente	81%	90%	95%	98%	100%
<i>Activo no Corriente</i>					
Activos Fijos	12%	9%	7%	5%	4%
Menos: Depreciación	3%	4%	4%	4%	4%
Activos fijos netos	9%	5%	2%	1%	0%
<i>Otros Activos</i>					
Cargos Diferidos	10%	5%	3%	1%	0%
Amortización	2%	4%	4%	4%	4%
Total Activo No Corriente	19%	10%	5%	2%	0%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVOS					
<i>Pasivo corriente</i>					
Cuentas por pagar					
Proveedores	5%	3%	3%	2%	2%
Impuestos	22%	20%	19%	18%	17%
Total Pasivo Corriente	27%	23%	22%	20%	19%
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>					
Obligaciones Financieras	17%	10%	6%	2%	0%
Otros Pasivos	0%	0%	0%	0%	0%
Total Pasivo a Largo Plazo	17%	10%	6%	2%	0%
TOTAL PASIVO	44%	34%	27%	23%	19%
PATRIMONIO					
Capital Social	12%	9%	7%	5%	4%
Utilidades Retenidas	0%	16%	28%	36%	42%
Utilidades del Ejercicio	44%	41%	38%	36%	35%
Total Patrimonio	56%	66%	73%	77%	81%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Esta investigación

Para el primer año se evidencia que la compañía muestra en caja y bancos una fortaleza ya que del total de activo representa el 63%, seguido de cuentas por cobrar con el 15%, en el pasivo el ítem más representativo es el de impuestos con el 22%, seguido por obligaciones financieras que representa el 17%, dentro del patrimonio se muestra que lo más representativo esta la utilidad del ejercicio con el 44%, como conclusión se puede definir que la compañía conservando las cifras que muestra tendría un excelente futuro.

Cuadro 45. Análisis horizontal

ANÁLISIS HORIZONTAL								
CUENTAS	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
ACTIVO								
<i>Activo corriente</i>								
Caja y Bancos	63,729	39%	114,503	51%	137,061	40%	162,153	34%
Cuentas por Cobrar	29,960	75%	11,613	17%	13,541	17%	15,789	17%
Inventarios	9,324	133%	2,710	17%	3,160	17%	3,684	17%
Total Activo Corriente	103,013	49%	128,826	41%	153,762	35%	181,627	31%
<i>Activo no Corriente</i>								
Activos Fijos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Menos: Depreciación	6,640	100%	6,640	50%	4,510	23%	4,510	18%
Activos fijos netos	-6,640	-28%	-6,640	-39%	-4,510	-43%	-4,510	-74%
<i>Otros Activos</i>	-6,291	-25%	-6,291	-33%	-6,291	-50%	-6,291	-100%
Cargos Diferidos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Amortización	6,291	100%	6,291	50%	6,291	33%	6,291	25%
Total Activo No Corriente	-12,931	-26%	-12,931	-36%	-10,801	-47%	-10,801	-87%
TOTAL ACTIVOS	90,082	35%	115,896	33%	142,961	31%	170,826	28%
PASIVOS								
<i>Pasivo corriente</i>								
Cuentas por pagar								
Proveedores	-3,117	-22%	1,807	17%	2,106	17%	2,456	17%
Impuestos	14,497	26%	17,086	24%	20,864	24%	23,763	22%
Total Pasivo Corriente	11,380	16%	18,893	23%	22,970	23%	26,219	21%
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>								
Obligaciones Financieras	-7,972	-18%	-9,646	-27%	-11,672	-45%	-14,123	-100%
Otros Pasivos								
Total Pasivo a Largo Plazo	-7,972	-18%	-9,646	-27%	-11,672	-45%	-14,123	-100%
TOTAL PASIVO	3,408	3%	9,247	8%	11,298	9%	12,097	9%
PATRIMONIO								
Capital Social	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidades Retenidas	57,241		71,958	126%	89,303	69%	110,483	51%
Utilidades del Ejercicio	29,433	26%	34,691	24%	42,359	24%	48,246	22%
Total Patrimonio	86,674	60%	106,648	46%	131,663	39%	158,729	34%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	90,082	35%	115,896	33%	142,961	31%	170,826	28%

Fuente: Esta investigación

Los activos año tras año se ven fortalecidos, como se observa el activo corriente crece para el segundo año en el 56%, mientras que los pasivos corrientes en un 7% para el mismo año, en patrimonio las utilidades y utilidades del ejercicio se incrementan año por año, el pasivo frente al patrimonio se reduce.

Cuadro 46. Flujo de efectivo proyectado cinco años

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CINCO AÑOS						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del Ejercicio	114,482	143,916	178,606	220,966	269,212	
+ Partidas Virtuales	12,931	12,931	12,931	10,801	10,801	
= Generación de efectivo	127,413	156,846	191,537	231,766	280,013	
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN						
+ Orígenes Propios de la Operación	70,387	11,380	18,893	22,970	26,219	
Aumento de proveedores	14,000	-3,117	1,807	2,106	2,456	
Aumento de Impuestos	56,387	14,497	17,086	20,864	23,763	
- Aplicaciones Propias de la operación	47,000	39,284	14,323	16,701	19,473	
Aumento de Cuentas por Cobrar	40,000	29,960	11,613	13,541	15,789	
Aumento de inventarios	7,000	9,324	2,710	3,160	3,684	
= Generación Operativa Neta	150,800	128,942	196,107	238,035	286,759	
ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO						
+ Orígenes de Financiamiento	43,412	-7,972	-9,646	-11,672	-14,123	
Obligación Largo Plazo	43,412	-7,972	-9,646	-11,672	-14,123	
Capital	0	0	0	0	0	
- Aplicaciones de Financiamiento	0	57,241	71,958	89,303	110,483	
Pago Dividendos	0	57,241	71,958	89,303	110,483	
= Actividades de Financiamiento	43,412	-65,213	-81,604	-100,975	-124,605	
ACTIVIDAD DE INVERSIÓN						
+ orígenes de Inversión	0	0	0	0	0	
- Aplicaciones de Inversión	31,453	0	0	0	0	
Compra Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	
Software e Investigación y desarrollo	31,453	0	0	0	0	
= Actividades de Inversión.	-31,453	0	0	0	0	
=Aumento o Disminución de efectivo	162,759	63,729	114,503	137,061	162,153	
Efectivo Periodo Anterior.			162,759	226,487	340,990	478,051
Saldo Caja Bancos	162,759	226,487	340,990	478,051	640,205	

Fuente: Esta investigación

Para el primer año muestra un muy buen comportamiento derivado de la alta generación operativa versus actividades de financiamiento y de inversión, se visualizamos la partida más representativa de generación es la de impuestos ya que no es un pago que se realice en el mismo año. Para los siguientes años el flujo mejora debido al no pago de utilidades.

12.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Cuadro 47. Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		470,400	548,486	639,535	745,698	869,484
Costo de Ventas		168,000	195,888	228,405	266,321	310,530
Margen Bruto		302,400	352,598	411,130	479,377	558,954
Gastos		108,000	115,752	124,180	133,360	143,378
Depreciaciones y Amortizaciones		12,931	12,931	12,931	10,801	10,801
Utilidad Operativa		181,469	223,916	274,019	335,216	404,775
Utilidad Operativa		181,469	223,916	274,019	335,216	404,775
Impuestos		63,514	78,371	95,907	117,326	141,671
Utilidad Neta		117,955	145,545	178,112	217,891	263,104
(+) Depreciacion y Amort.		12,931	12,931	12,931	10,801	10,801
(+) Ingresos x Venta de Equipo						
(+/-) Cambios en Capital de wjo		-139,372	49,141	53,600	70,527	91,852
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						
(-) Inversión=FEN	-30,493	-8,486	207,617	244,643	299,218	365,756
TIR	214.15%					
VPN	593,171					
Beneficio/Costo	20.45					
VPN Acumulado	-30,493	-37,746	113,921	266,668	426,346	593,171

Fuente: Esta investigación

La tasa interna de retorno del 278,53% muestra que no tiene comparación contra la tasa que ofrece el mercado por tal es muy rentable la inversión.

El Valor Presente Neto de \$994.329 (miles) muestra que es un proyecto muy rentable.

La Relación Costo Beneficio muestra que por cada peso que se invierte obtenemos \$33.61

13. CONCLUSIONES

A través del estudio de mercado que se realizó, se logró identificar las características del consumidor y el segmento al cual se va a dirigir el proyecto, las preferencias en cuanto a muebles en madera, el hábito de compra de este producto, el lugar en donde prefiere obtener sus muebles en madera, aspectos que ayudaron a plantear el plan de acción a seguir.

En cuanto a los requerimientos técnicos se concluyó que la mejor ubicación por el estudio de factores locacionales para la empresa MUEBLES MADE es el sector de las cuadras de la ciudad de Pasto, el personal que requiere la empresa para su óptimo funcionamiento es un gerente, una secretaria auxiliar, un supervisor de calidad, 4 operarios y 2 vendedores que permitirán la fácil penetración en el mercado de la empresa MUEBLES MADE.

La empresa MUEBLES MADE será una sociedad colectiva constituida por cuatro personas, las cuales tendrán a su cargo la administración y aportes de la empresa, cada uno de los socios responderá solidaria e ilimitadamente por las operaciones que esta efectúe.

El proyecto es viable económica y financieramente por lo que el valor presente neto es de \$994.329(miles) mostrando que es un proyecto rentable y la relación beneficio/costo demuestra que por cada peso que se invertirá se obtendrá una utilidad de \$33.61.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Diagnostico del subsector maderas. San Juan de Pasto: 2002. p 35-36.

DELGADO, Hernán. Estrategia para el Desarrollo Productivo del subsector maderas. Pasto: Editorial Mac Graw Hill, 1997. 200 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO, CUENTAS REGIONALES DE Nariño. Pasto: 1989-2000. 30 p.

SENA, Diagnostico del subsector maderas San Juan de Pasto: 1994. 98 p.

GALALRDO CERVANTES JUAN, Formulación y evaluación de proyectos de inversión. México. Editorial Mac Graw-Hill, 1999. p.21.

SAPAG CHAIN, NASSIR, Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2008. p 31.

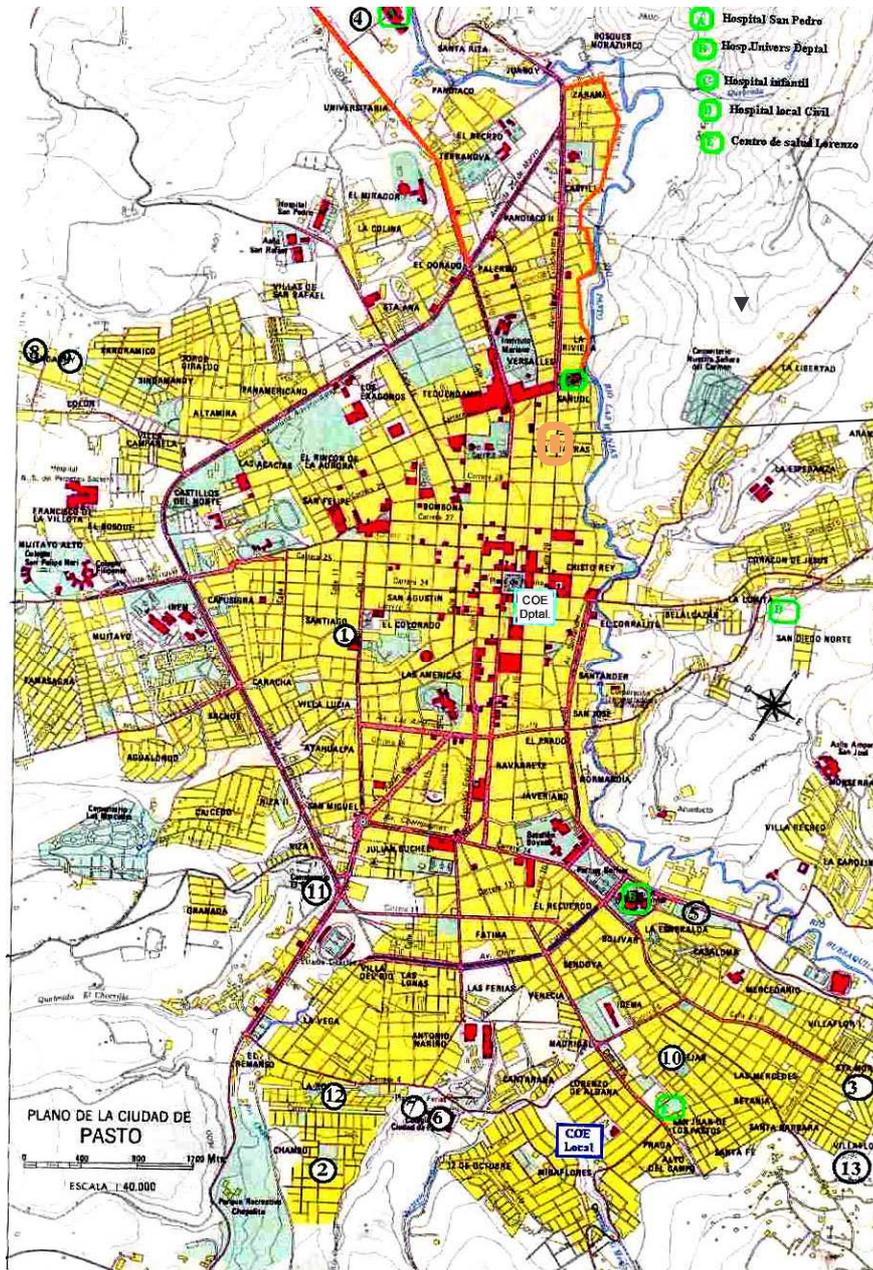
NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/casorealmkt.htm>

ANEXOS

Anexo A. Ubicación de la mueblería “MADE” en la ciudad de San Juan de Pasto



Mapa Cruz Roja Colombiana - OCHA. Nov 2005