

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR

DANIEL ENRIQUE CARVAJAL PAZ
CRISTIAN DALID MUÑOZ RIVERA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE MUEBLES PARA EL HOGAR

DANIEL ENRIQUE CARVAJAL PAZ
CRISTIAN DALID MUÑOZ RIVERA

Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo

ASESOR:
MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre del 2013

RESUMEN

El sector maderero es uno de los medios de sustento económico más antiguos en nuestro país, dejando una larga tradición de ebanistas, carpinteros, talladores y talleres dedicados al trabajo en madera, no obstante en San Juan de Pasto puede notarse un cierto rezago en la tecnificación de la producción y la innovación en la comercialización, situación que desencadena en un mercado insatisfecho, lo que se constituye como una gran oportunidad para la aparición en el mercado de una propuesta nueva, particular e innovadora, preocupada no solo por las necesidades sino también por las expectativas del consumidor.

La presente investigación se divide en cinco capítulos, los cuales se direccionan a diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles en madera para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto, se buscó mediante el análisis de las diferentes variables conocer las condiciones y situación actual del sector maderero en la ciudad, conocer la dinámica del mercado, precisar todos los aspectos vinculados a la instalación y funcionamiento de la planta de producción y punto de venta, establecer las condiciones organizacionales óptimas, fijar el valor total de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio, determinar la viabilidad financiera del mismo y los criterios de evaluación del desempeño económico y financiero.

ABSTRACT

The timber industry is one of the oldest means of financial support in the country, this leaves a long tradition of cabinet makers , carpenters, carvers and workshops dedicated to woodworking , however in Pasto can see some problems of modernization and innovation in the production and marketing , this situation generates an unsatisfied market, this is a great opportunity to design a new , particularly innovative proposal to the needs and expectations of the consumer.

This research is divided into five chapters to design a business plan to create a company dedicated to the production and marketing of wood furniture for home in the city of Pasto , an analysis of the different variables was performed as the current situation in the timber sector , understand the market , identify aspects of installation and operation of the production plant and retail outlet, establish optimal organizational conditions , setting the total value of the investments necessary to determine the financial viability and evaluation criteria of economic and financial performance.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	14
1. TÍTULO	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1.1 Diagnóstico	16
2.1.2 Pronóstico	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCOS DE REFERENCIA	24
5.1 MARCO CONTEXTUAL	24
5.1.1 Análisis del Sector Maderero.	24
5.2 MARCO DE ANTECEDENTES	25
5.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN	27
5.3.1 Microcontexto	27
5.3.2 Macrocontexto	28
5.4 MARCO TEÓRICO	30
5.4.1 El plan de negocio	30
5.4.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter.	38
5.4.3 Investigación de Mercados	39
5.5 MARCO CONCEPTUAL	41
5.6 MARCO LEGAL	44
5.6.1 Decretos	44
5.6.2 Leyes	44
5.7 MARCO TEMPORAL	45
6. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	46
6.1 TIPO DE ESTUDIO	46
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
6.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	46
6.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
6.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
6.5.1 Fuentes primarias	47
6.5.2 Fuentes secundarias	47

6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
6.6.1 Censo	47
6.6.2 Procedimiento de Muestreo	48
6.6.3 Selección de la Muestra	48
7. CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE MUEBLES PARA EL HOGAR EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO – NARIÑO	50
7.1 MATRICES ESTRATÉGICAS	52
7.1.2 Factores Críticos de Éxito	52
7.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	53
7.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	54
7.1.5 Matriz de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).	56
8. CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO DE MUEBLES PARA EL HOGAR	62
8.1 PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO	62
8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	64
8.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	65
8.3.1 Descripción del Mercado	65
8.3.2 Mercado objetivo	65
8.3.3 Estimación del mercado potencial	66
8.3.4 Estimación del segmento del mercado	66
8.3.5 Relación De Productos Sustitutos	66
8.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	66
8.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	66
8.6 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	67
8.7 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE MERCADEO	68
8.7.1 Producto	68
8.7.2 Precio	69
8.7.3 Distribución	70
8.7.4 Promoción y Publicidad	71
8.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
9. CAPÍTULO III. ESTUDIO TÉCNICO ORGANIZACIONAL PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES PARA EL HOGAR	77
9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES PARA EL HOGAR “MUEBLES A LA CARTA”	86
9.2 POLÍTICAS Y METAS DE LA EMPRESA	86
9.2.1 Misión	89
9.2.2 Visión	89
9.3 CAPACIDAD DE LA EMPRESA	89
9.3.1 Capacidad Instalada	89
9.3.2 Capacidad Utilizada	89
9.4 PROCESOS Y TECNOLOGÍA	89
	90

9.5 MAQUINARIA Y EQUIPO	91
9.6 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES NECESARIAS	93
9.6.1 Distribución Física	93
9.6.2 Localización	94
9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	97
9.7.1 Organigrama	97
9.7.2 Cargos y funciones	98
10 CAPÍTULO IV. ESTUDIO FINANCIERO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES PARA EL HOGAR	101
10.1 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA	101
10. 2 BALANCE INICIAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA	103
10.3 ACTIVOS FIJOS	104
10.4 MAQUINARIA Y EQUIPO	105
10.5 COSTO DE MATERIA PRIMA	106
10.6 NÓMINA	107
10.7 CÁLCULO DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS A PARTIR DE LOS COSTOS	108
10.8 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	109
10.9 PROYECCIÓN DE VENTAS	109
10.10 PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS 2013 – 2018	110
10.11 ESTADO DE RESULTADOS	111
10.13 FLUJO DE CAJA	112
10.14 INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	113
10.15 TASA INTERNA DE RETORNO	114
10.16 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD	115
10.17 RELACION BENEFICIO/COSTO	115
10.18 PUNTO DE EQUILIBRIO	116
11. CAPÍTULO V. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR	117
12. CONCLUSIONES	118
13. RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	
NETGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Figura 1. Municipio de Pasto	21
Figura 2. Módulo de Mercado	24
Figura 3. Módulo Operacional	25
Figura 4. Módulo Organizacional	27
Figura 5. Finanzas	28
Figura 6. Plan operativo	28
Figura 7. Impactos	29
Figura 8. Resumen Ejecutivo	29
Figura 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	94
Figura 10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	54
Figura 11. Matriz de DOFA	56
Figura 12. Distribución Física	61
Figura 13. Organigrama	97

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Matriz de Perfil competitivo	67
Tabla 2. Matriz de Perfil competitivo-Proveedores	68
Tabla 3. Estrategias de Producto	69
Tabla 4. Estrategias de Precio	70
Tabla 5. Estrategias de Distribución	71
Tabla 6. Estrategias de Promoción	72
Tabla 7. Estrategias de Publicidad	73
Tabla 8. Localización- Método Brown y Gibson	95
Tabla 9. Requerimientos de capital	101
Tabla 10. Tabla de Amortizaciones	102
Tabla 11. Balance General	103
Tabla 12. Activos Fijos	104
Tabla 13. Maquinaria y Equipo	105
Tabla 14. Costo de Materia Prima	106
Tabla 15. Nómina	107
Tabla 16. Precio de los productos a partir de los costos	108
Tabla 17. Capacidad de Producción	109
Tabla 18. Proyección de Ventas	109
Tabla 19. Presupuesto Anual de Egresos 2013 – 2018	110
Tabla 20. Estado de Resultados	111
Tabla 21. Flujo de caja	113
Tabla 22. Tasa Interna de Retorno	114
Tabla 23. Tasa Interna de Oportunidad	115
Tabla 24. RELACION BENEFICIO/COSTO	116
Tabla 25. Punto de Equilibrio	116

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1.Compra de muebles para el hogar	74
Gráfica 2. Decisión de compra, en el hogar	75
Gráfica 3. Frecuencia de compra de muebles para el hogar	76
Gráfica 4.Lugares de Compra de muebles	77
Gráfica 5.Decision del lugar de Compra	78
Gráfica 6. Medios de información de la existencia de almacenes	79
Gráfica 7. Aspectos que generan Insatisfacción	80
Gráfica 8. Madera preferida en muebles	81
Gráfica 9. Modelos de preferencia	82
Gráfica 10.Productos de mayor frecuencia de compra	83
Gráfica 11. Nivel de ingresos mensuales del hogar	84
Gráfica 12. Materiales preferidos en la elaboración de muebles	85

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la historia, la madera ha sido una de las fuentes habitualmente más utilizadas para dar solución a las necesidades cotidianas del ser humano, desde viviendas, puertas, camas, mesas, sillas, escritorios, pisos y hasta cucharas, dando a esta materia prima una gran participación en nuestras vidas.

El sector maderero es uno de los medios de sustento económico más antiguos en nuestro país, dejando una larga tradición de ebanistas, carpinteros, talladores y talleres dedicados al trabajo en madera, no obstante en San Juan de Pasto puede notarse un cierto rezago en la tecnificación de la producción y la innovación en la comercialización, situación que desencadena en un mercado insatisfecho, lo que se constituye como una gran oportunidad para la aparición en el mercado de una propuesta nueva, particular e innovadora, preocupada no solo por las necesidades sino también por las expectativas del consumidor. Es así como surge la necesidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización por venta directa de muebles para el hogar.

A lo largo del presente trabajo de grado se diseñó un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización por venta directa de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño, para lo cual fue necesario conocer la situación actual de los productores y comercializadores de muebles para el hogar en esta ciudad, en este sentido se llevó a cabo un estudio del Mercado que permitió obtener información clara acerca de los consumidores, tales como sus gustos y preferencias, diseñar adecuadamente el producto, establecer un precio competitivo, conocer el tipo y canales de distribución y abastecimiento más acertados, definir las estrategias promocionales, e identificar a competidores y proveedores.

Fue también necesario desarrollar un estudio técnico organizacional que proporcione la localización estratégica, tamaño, ingeniería básica y estructura organizacional pertinentes para la creación de la empresa, de igual manera y para determinar la viabilidad y futuro éxito del plan de negocios, se ejecutó un estudio financiero, orientado al cálculo de los costos, gastos, financiación y futura rentabilidad del mismo. Finalmente se fijaron los criterios bajo los cuales se realizó la evaluación del desempeño económico y financiero de la empresa.

1. TÍTULO

Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Diagnóstico

El sector maderero Colombiano¹ a lo largo de los años ha logrado abrirse paso tanto industrial como comercialmente a nivel nacional e internacional, donde el trabajo y experiencia del talento humano han jugado un papel de suma importancia, ya que ha permitido avanzar significativamente en tecnología y técnicas de producción, aspectos que han llevado a incrementar el nivel competitivo del sector.

Nariño, por sus condiciones climatológicas así como la variedad de sus suelos, posee amplias ventajas comparativas² que le permiten producción de materia prima suficiente y con la calidad necesaria para la elaboración de productos en madera a bajos costos, lo que reflejado en el precio del producto terminado, representa mayor competitividad. Además, su larga tradición de ebanistas, carpinteros, talladores y talleres dedicados al trabajo en madera, han dejado como legado, una alta oferta de mano de obra calificada, convirtiéndose esto en garantía de eficiencia y eficacia productiva, que se traduce en calidad para el producto final y la reducción de costos como producto de la maximización de recursos que la experiencia permite.

En acercamiento previo realizado a algunos talleres y empresas se encontró que pese a su amplia experiencia en el sector, los productores Nariñenses desempeñan su labor sin una notoria tecnificación u organización, careciendo de la maquinaria adecuada e incluso de los respectivos mapas de procesos y de producción, lo que los ha llevado a sostener una producción de supervivencia del día a día, que acompañado de deficientes estrategias de comercialización, a conducido al estancamiento de estos talleres, situación que se ve reflejada en los altos precios ofrecidos al consumidor, expresando ausencia de competitividad. Circunstancias que han llevado a empresas constructoras y almacenes dedicados al comercio de muebles en madera, a buscar proveedores en ciudades como Cali, Bucaramanga y Cúcuta.

¹PRODUCTOS DE COLOMBIA, Participación de sector maderero en la economía Colombiana, Disponible en internet: <http://productosdecolombia.com/main/Colombia/Madera.asp>

²TODO COLOMBIA, Departamento de Nariño, Fisiografía, hidrografía, climas y vías de comunicación del departamento de Nariño, Disponible en internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

Se encuentra que los almacenes que ofertan productos en madera, se dedican en su mayoría al comercio de dichos artículos, obviando la producción, pues en el mejor de los casos los compran semi-terminados llevando a cabo únicamente el acabado, tal es el caso de almacenes como Muebles Miro, Ambientes y Muebles Neus entre otros, los cuales aún centrado sus esfuerzos en la comercialización, carecen de estrategias bien definidas, que permitan crear y afianzar lasos comerciales con sus clientes, incurriendo en debilidades como una atención poco personalizada y escasos canales de distribución, los que dependen cien por ciento de que el cliente busque a la empresa, cuando es menester de éstas acercarse a él, e indagar sobre sus gustos, pretensiones, necesidades y expectativas, a fin de poder brindarle un producto, experiencia de compra y servicio post-venta que lo satisfagan por completo.

2.1.2 Pronóstico

Lo que el diseño del plan de negocios pretendió respectivamente desde cada una de sus dimensiones, fue conocer las condiciones que el sector maderero ofrece en San Juan de Pasto, precisar todos los aspectos vinculados a la instalación y funcionamiento de la planta de producción y punto de venta, establecer las condiciones organizacionales óptimas para operar la empresa, fijar el valor total de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio y finalmente determinar la viabilidad financiera del mismo.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos técnicos, económicos, administrativos, comerciales y financieros deben tenerse en cuenta en el diseño del plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar en la ciudad de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de los productores y comercializadores de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto - Nariño?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto - Nariño?
- ¿Cuál debe ser la localización estratégica, tamaño, ingeniería básica y estructura organizacional adecuados para la creación de la empresa productora de muebles para el hogar “MUEBLES A LA CARTA” en la ciudad de San Juan de Pasto - Nariño?
- ¿Qué cálculos financieros deben realizarse en el estudio financiero para la creación de la empresa productora de muebles para el hogar “MUEBLES A LA CARTA” en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño?
- ¿Con base en qué criterios se realizara la evaluación del desempeño económico y financiero de la empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar “MUEBLES A LA CARTA” en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización por venta directa de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de los productores y comercializadores de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.
- Desarrollar un estudio del mercado de muebles para el hogar en san Juan de Pasto.
- Realizar un estudio técnico organizacional para la creación de una empresa productora de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.
- Realizar un estudio financiero para la creación de una empresa productora de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.
- Determinar los criterios bajo los cuales se realizara la evaluación del desempeño económico y financiero de una empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

4 JUSTIFICACIÓN

La importancia del aporte teórico del presente trabajo de grado tuvo lugar en la identificación, discusión y práctica de los diferentes conceptos teóricos existentes acerca de Mercadeo, Comercialización, Logística y Planeación, tal es el caso de la teoría del Plan de Negocios³, el cual reunió en un documento escrito toda la información necesaria que permitió evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Su desarrollo aportó un conocimiento más profundo del sector maderero en la Ciudad de Pasto - Nariño, convirtiéndose en una herramienta útil de consulta para los productores y comercializadores de la Ciudad, por cuanto enmarcó algunas de las estrategias aplicables en el entorno estudiado. Además de beneficiar a los consumidores quienes podrán gozar de una oferta más competitiva y que se ajuste a sus expectativas.

Para ello, fue necesario llevar a cabo un acercamiento que permitió observar de manera directa los métodos de producción empleados en los diferentes puntos de fabricación, tales como ebanisterías, talleres y marqueterías entre otros, así mismo se conocieron los mecanismos de comercialización utilizados en los puestos de venta, como son los almacenes, centros comerciales e incluso los mismos talleres.

Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas a ciertos oferentes y demandantes, con el fin de ahondar en detalles de sus experiencias que la observación directa no permite alcanzar, con esto se conoció plenamente a los actores involucrados en el mercado objetivo, lo que permitió identificar las debilidades y fortalezas de los competidores, de igual manera se establecieron las tendencias de consumo, y se comprendieron las necesidades y expectativas del consumidor.

Para fortalecer las bases de la investigación, se trabajó con la ayuda de datos de carácter estadístico emitidos por entidades de prestigio como La Cámara De Comercio y el DANE respecto a las fábricas, talleres y almacenes existentes en la ciudad de Pasto.

³ UNIVERSIDAD MARIANA, Unidad de Emprendimiento Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor, Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

Nariño⁴, por sus condiciones climatológicas y la calidad de sus suelos, ofrece una amplia variedad de maderas de excelente calidad. Posee una adecuada red vial, presta a facilitar el transporte tanto de materias primas para el abastecimiento, como de productos terminados para su distribución y comercialización. Cuenta además con acceso al abastecimiento maderero producto de los departamentos de Caquetá y Putumayo. A demás, goza de un antiguo linaje de ebanistas, carpinteros, talladores y talleres dedicados al trabajo en madera, dejando como legado, una amplia tradición que lo colma de experiencia en el campo, permitiendo al departamento la ventaja de contar con una alta oferta de mano de obra calificada, convirtiéndose esto en garantía de eficiencia y eficacia productiva.

En San Juan de Pasto existe un significativo número de pequeñas empresas⁵ dedicadas a la producción y comercialización de muebles para el hogar, pero la mayoría carecen de los medios y sistemas adecuados, llevando sus negocios a un estado de estancamiento y en el mejor de los casos de subsistencia, logrando como efecto lateral una demanda insatisfecha.

Tras años de participación en el mercado de muebles en Nariño a través del consumo, y observar las actuales estrategias de comercialización, es notorio que estas se encuentran en su mayoría, basadas en el precio, lo que pese a ser necesario es insuficiente, por cuanto deja de lado la verdadera complejidad de las expectativas del consumidor, reduciéndolas a encontrar el precio o la forma de pago adecuados.

Desde las áreas del comercio y el mercadeo, se definieron estrategias que permitirán introducir los productos al mercado Nariñense con propuestas y promesas innovadoras, las cuales irán más allá del simple ofrecimiento de un buen precio y facilidades financiación, respondiendo de manera integral a las necesidades del cliente. El diseño del plan de negocios proyectó una empresa de producción y venta directa, sometida a continuo control de calidad, y permanente reingeniería sobre todos sus procesos. Donde la constante será la investigación de mercados y de producción en aras de mantener siempre los objetivos de la mano de las expectativas de los consumidores con los más altos estándares de calidad.

Con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que brinda el sector de muebles en madera para el hogar en Pasto, es importante conocer la situación actual de los productores y comercializadores, esto permitió caracterizar la oferta

⁴TODO COLOMBIA, Departamento de Nariño, Fisiografía, hidrografía, climas y vías de comunicación, Disponible en internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

⁵ Cámara de Comercio de Pasto

actual tanto del producto como del servicio de venta y postventa, explorar los canales de distribución utilizados en la comercialización e identificar los principales competidores, estableciendo sus debilidades y fortalezas, lo que permitió una visión más amplia del mercado.

En aras de garantizar la aceptación y acogida del producto, fue preciso plantear y desarrollar un estudio del mercado de muebles para el hogar en san Juan de Pasto, que permitió definir adecuadamente al consumidor, indagando sobre sus necesidades, gustos, expectativas y preferencias, con el fin de brindarle una propuesta integral que responda a todas estas exigencias.

Fue indispensable establecer las condiciones técnicas y organizacionales bajo las cuales operara la empresa, especificando aspectos tales como la forma jurídica, su estructura organizacional y la ubicación estratégica de la planta de producción y puntos de venta entre otros. Para ello fue primordial llevar a cabo el respectivo estudio técnico organizacional para la creación de la empresa.

De igual manera se conocieron los aspectos financieros como el costo de inversión, la tasa interna de retorno y la rentabilidad estimada, que junto a otras variables determinaron la viabilidad y futuro éxito del proyecto. En este sentido es imprescindible desarrollar un estudio financiero que permitió prever todo lo relacionado al financiamiento del proyecto y determinar los criterios bajo los cuales se realizó la evaluación del desempeño económico y financiero de la empresa.

En el departamento se vive una constante situación de desempleo⁶, que acompañada del desplazamiento forzado,⁷ producto del conflicto armado que vive el País, desencadenan en un ambiente de delincuencia e inseguridad, situación que afecta social y económicamente a la ciudad. El presente proyecto, dio lugar a un total de 21 empleos directos, 4 administrativos, 4 en el área de ventas y 13 en el área de producción, para jóvenes entre los 18 y 24 años (ley del primer empleo⁸), y personas en situación de desplazamiento forzado. Y 30 empleos indirectos para madres cabeza de familia en los procesos de comercialización y distribución de los productos terminados, con un pago por comisiones sobre venta. Lo que representa el mejoramiento en la calidad de vida inicialmente de 51 familias, la disminución del desempleo y con él de la delincuencia.

⁶ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA ICER NARIÑO, Convenio interadministrativo no. 111, p28 Cuadro 2.3.1, Abril de 2011, Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=74

⁷ PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, Nariño, Informe sobre el estado del avance de los objetivos de desarrollo del milenio 2011, p 21 cuadro 6 disponible en internet: www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_narino.pdf

⁸ MINISTERIO DE TRABAJO, Abecé de la Ley de Formalización y Generación de Empleo 'Ley de Primer Empleo, Disponible en internet: <http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>

Teniendo en cuenta la situación que atraviesa el planeta, y la altísima importancia de preservarlo para futuras generaciones, el proyecto parte de la utilización de insumos, que posean certificación ambiental. Además de una firme política de selección de proveedores basada en el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad en producción con cuidado al medio ambiente. En función de lo cual se utilizarán únicamente maderas legalmente comerciables, que sean rápidamente renovables, y cuyos proveedores cuenten con bosques propios, de los cuales extraen la madera al tiempo que la siembran con cultivos programados, tal es el caso de empresas con sentido de responsabilidad ambiental como Pinos Del Sur, Pizano, Maderas Y Molduras Colombia entre las más nombradas.

Siempre en procura del mantenimiento y conservación del medio ambiente se incluirá en los procesos de producción, productos aglomerados, los cuales se fabrican con madera y otros materiales reciclados, entre los que se encuentran materias primas de excelente calidad como el MDF, TABLEX y MDP entre otros.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Análisis del Sector Maderero. En Colombia el sector de la fabricación de muebles se ve promovido por diferentes componentes, entre los que encontramos el sector de la construcción, el cual juega un papel muy importante en el comportamiento macroeconómico del sector maderero.

“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.”⁹ Lo que muestra que no existe concentración de la producción de muebles en pocas manos ya que en su mayoría se encuentra distribuida en medianas y pequeñas empresas, y solo una pequeña parte está en manos de grandes empresas.

En el estudio de “Comercialización de Madera en Colombia y sus Oportunidades” realizado por Refocosta, se encontró que de la producción total de muebles en madera que se realiza en el país, el 63% son muebles para el hogar y un 37% muebles para oficina, comercio y servicios.¹⁰ Reflejando una mayor inclinación de la demanda por muebles para el hogar con un 26% por encima de los muebles para oficina, comercio y servicios.

En Nariño, la producción de muebles en madera se encuentra principalmente a cargo de pequeñas y medianas empresas, quienes proveen las cadenas de comercialización, seguidas por pequeños talleres tales como carpinterías, marqueterías y ebanisterías, quienes producen muebles según exigencias directas del consumidor, sin ningún tipo de orden, políticas o planeación.

Según la Cámara de Comercio, en San Juan de Pasto existen 96 empresas registradas que se dedican a la fabricación de muebles, de las cuales 75 se dedican a la fabricación de muebles en madera para el hogar, 5 a la fabricación de muebles en cualquier material para el hogar, 6 a la fabricación de muebles en

⁹ ANÓNIMO, Caso real de estudio de mercados, Octubre de 2001, Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/casorealmkt.htm>

¹⁰ POLANCO CÉSAR, Estudio de Comercialización de Madera en Colombia y sus Oportunidades, Diciembre de 2007, Disponible en internet: <http://www.econegociosforestales.com/enf/article.php?q=5&id=532&idNota=56&idSeccion=5>

madera para oficinas, 4 a fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones y 6 a la fabricación de muebles para establecimientos dedicados al comercio y a la prestación de servicios.

De igual manera según la Cámara de Comercio de Pasto, se encuentran 148 empresas cuyo objeto social es el comercio de muebles, de los cuales 78 dedican sus esfuerzos a la elaboración de muebles para el hogar, y 70 a la fabricación de muebles para oficinas.

Lamentablemente la informalidad no permite llevar un registro acertado de la cantidad de pequeños talleres existentes en la ciudad, en consecuencia lo más pertinente es trabajar con los datos que suministran entidades con reconocimiento nacional como es el caso de la Cámara de Comercio.

5.2 MARCO DE ANTECEDENTES

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 Producción y Comercialización de Muebles En Madera en San Juan de Pasto "MADE".

Del anteriormente mencionado plan de negocios, se extrae de la parte introductoria el siguiente aparte:

"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 mercado 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.”¹¹

Por cuanto expresa de manera enfática la importancia del estudio de mercados, parte fundamental no solo del presente plan de negocios, sino también para el óptimo funcionamiento de una empresa.

Pontificia Universidad Javeriana, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Departamento De Administración De Empresas, Bogotá, ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y RETOS DE LOS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA EN BOGOTA ANTE LA POSIBILIDAD DE EXPORTAR A LOS ESTADOS UNIDOS.

De esta tesis se exalta del punto siete “Recomendaciones Y Conclusiones” los siguientes apartes:

“Fortalecer las empresas forestales, impulsando procesos de transformación, considerando que hay muchos lugares de Colombia donde se produce la madera pero no se le da ningún valor agregado hasta llegar al punto de transformación¹².”

Realza la importancia de una integración vertical entre los eslabones que componen esta cadena productiva, dando inicio al proceso de producción con el adelanto del tratamiento necesario a la madera desde su punto de origen.

“Aprovechamiento de los residuos generados en la transformación primaria como trozos de madera y aserrín que van a parar a la basura, por falta de diseño y mejoramiento de la productividad¹³.”

Esto es una de las consecuencias de la falta de planeación y organización, lo cual desencadena en desperdicio, contaminación e incremento de costos. Pero es fácilmente solucionable con la aplicación de mapas de procesos y de diseño en la etapa productiva.

“Según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación, Colombia tiene grandes ventajas en términos de suelo y clima que le permiten la proliferación rápida de bosques. Además de contar con dos veces el potencial chileno en términos de bosques; es decir que en el país, los cultivos de especies

¹¹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO, Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización en Gerencia de Mercadeo, Plan de Negocios Para el Montaje de Una Empresa de Producción y Comercialización de Muebles En Madera en San Juan de Pasto“ MADE, Pasto 2009, p18, párrafos 1 y 2

¹² PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a Los Estados Unidos, Bogotá, p45, párrafo 11.

¹³ Ibid, p46, párrafo 2

aptas, tardan la mitad del tiempo que tardan en Chile para crecer y empezar a ser productivas.”¹⁴

Reafirma la vasta existencia de materias primas adecuadas para la fabricación de muebles en madera, lo que significa mayor competitividad en términos de calidad y abastecimiento.

5.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

5.3.1 Micro contexto. Para el desarrollo del presente estudio, fue preciso conocer y analizar todos los actores involucrados en la cadena productiva y logística del mercado de muebles en San Juan de Pasto, partiendo desde los proveedores, seguidos por los productores y comerciantes, hasta llegar al consumidor final.

Para el campo de la producción de muebles en madera en la ciudad de Pasto según el DANE compiten 18 proveedores de la materia prima principal, la madera. Entre los que se definió, por medio de una matriz de perfil competitivo cual es la mejor opción para el plan de negocios¹⁵.

En el mercado formal de muebles en madera, que existe en San Juan de Pasto participan 244 empresas de las cuales el 39 % se dedican a la fabricación de estos productos y el 61% concentran sus esfuerzos en la comercialización.

Del 39% de empresas cuyo objeto social es la fabricación de muebles en madera, un 78% producen muebles para el hogar, un 8.5% muebles para la oficina, un 8.5% muebles para establecimientos dedicados al comercio y a la prestación de servicios y el 5% restante a la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.

Del 61% de empresas dedicadas al comercio de muebles en madera, el 53% se centran en el mercado de muebles para el hogar mientras el 47% tienen por objetivo el comercio de muebles para la oficina¹⁶.

Existe también un gran número de pequeños talleres que participan en el mercado de muebles en madera de la ciudad de Pasto actuando desde la informalidad y cuya permanencia y nivel participación en el mismo es muy voluble.

¹⁴ Ibid, p47, párrafo 7

¹⁵ DANE, Censo general de San Juan de Pasto, 2005.

¹⁶ CAMARA DE COMERCIO PASTO, Base de registro establecimientos comerciales 2012

El consumidor al cual se enfocó el presente estudio fue el que pertenece a los estratos 3 y 4 de San Juan de Pasto

5.3.2 Macro contexto. El ámbito de influencia del presente estudio fue el municipio de Pasto que tiene una superficie total de 1.181 km² de la cual el área urbana es de 26.4 km². Como se observa en a figura 1.1.

Está ubicado en el sur occidente de Colombia, situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

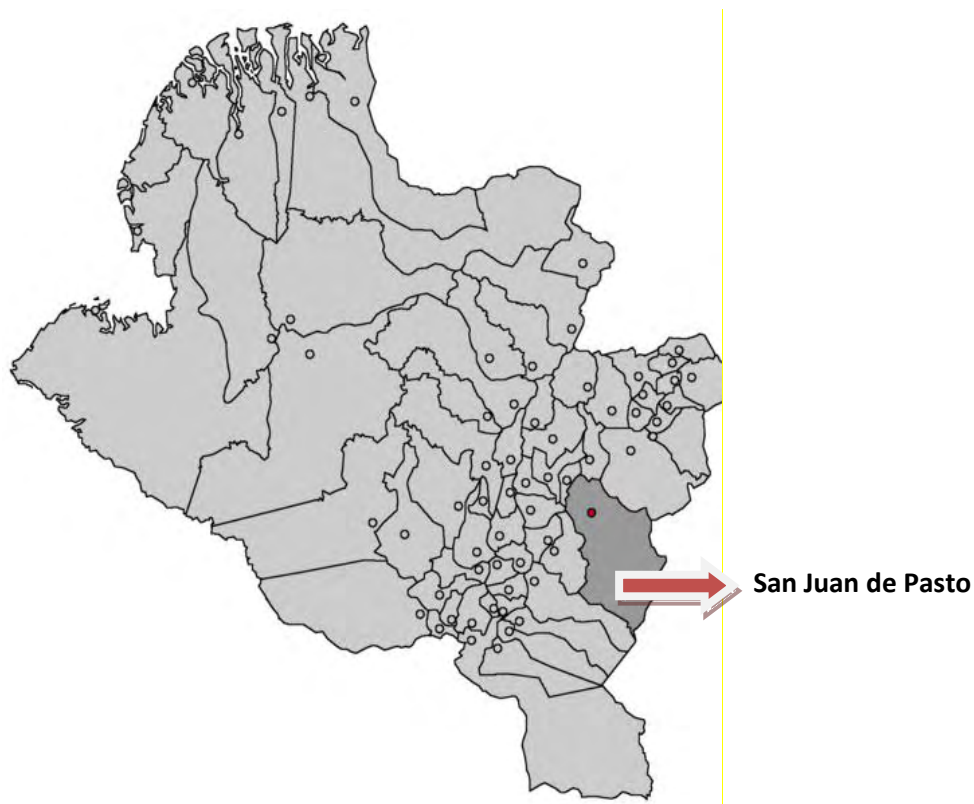
En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal como talla en madera, barnices, cerámicas. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

Actualmente se destaca el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, fríjol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.¹⁷

¹⁷ Consolidados agropecuarios, Gobernación de Nariño. Citado en abril del 2011

Figura 1. Municipio de Pasto



Fuente: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/MunsNarino_Pasto.png

El municipio de Pasto está dividido en 12 comunas y compuesto por una zona rural de 17 corregimientos¹⁸.

¹⁸LISTADO DE CORREGIMIENTOS DEL MUNICIPIO DE PASTO, lunes 15 de junio de 2009, [en línea]. Disponible en: http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=104 Citado en abril del 2011

5.4 MARCO TEÓRICO

Referentes teóricos

En aras de garantizar el éxito del plan de negocios, fue preciso incluir en el presente estudio algunas bases teóricas que influyeron de manera directa o indirecta en su ejecución. Entre estas se tiene:

5.4.1 El plan de negocio¹⁹. Este, reúne en un documento escrito toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Su presentación es fundamental en la búsqueda de financiación, socios o inversionistas puesto que sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización del plan de negocios se interpreta el entorno de la actividad empresarial que propuso realizar y evaluar sus alcances a través de un recorrido por las diferentes componentes que determinan su viabilidad. Se definieron las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación de recursos para ponerlo en marcha.

¿Para qué sirve un Plan de Negocios?

Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocios son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de trabajo ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Es un documento para la gestión de recursos. Facilita la obtención de la financiación bancaria o de capital semilla en la medida que concluya todos los aspectos relacionados con la viabilidad del negocio.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.
- Revaluar su negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo.
- Para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera.

¹⁹ UNIVERSIDAD MARIANA, Unidad de Emprendimiento Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor, Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan de negocios puede llevar días o varios meses. No se trata solo de redactar un documento sino de imaginar, concebir y poner el modelo de negocios que hemos ideado. Es decir, antes de iniciar la elaboración del plan de negocios es preciso resolver los siguientes interrogantes: ¿Qué bienes o servicios se pretenden oferta?, ¿Cuáles son los atributos?, ¿Qué los diferencia de los existentes en el mercado?, ¿A quiénes vamos a vender nuestros productos?, ¿Cómo vamos hacerlos conocer?, ¿Que estrategias vamos a desarrollar para que los clientes encuentren mayor satisfacción en su consumo?, ¿Qué vamos hacer para que los clientes adquieran los productos?

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro como transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse solo a estos. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, operacionales, organizacionales y de armonía con el medio ambiente.

Guía para elaborar un Plan de Negocios.

La formulación de un plan de negocios recorre todos los componentes de la viabilidad de un proyecto de inversión, es decir se fundamenta en la metodología universal de la formulación y evaluación de proyectos de inversión. En este sentido los componentes que le dan la viabilidad a un plan de negocios son: el estudio de mercado, el estudio técnico u operacional, el estudio financiero y la evaluación de impactos. Adicionalmente, incluye la estructuración del plan operativo, relacionado con la programación de las actividades conducentes a la ejecución de los recursos que garantizan la implementación del negocio; y finalmente, el resumen ejecutivo, que se ubica delante de la presentación, pero se realiza una vez se haya concluido la elaboración del plan de negocios.

- **Módulo de mercado.** Es el modulo más trascendental del plan de negocios, permite determinar: las condiciones que ofrece el sector económico o la cadena productiva en la cual se enmarca la iniciativa empresarial; el conocimiento del comportamiento de los consumidores, los niveles de consumo y la definición del mercado objetivo; las condiciones bajo las cuales se está abasteciendo el mercado; las estrategias que se implementaran para su penetración; y la fijación de las metas de ventas. De su buen desarrollo depende el éxito comercial del negocio. Sus componentes son: investigación de mercado, estrategias de mercado y proyecciones de ventas.

Figura 2. Módulo de Mercado

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA - FONDO EMPRENDER ³	
MERCADO	
Investigación de Mercados	
Concepto	Contenido
Definición de Objetivos	Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.
Justificación y Antecedentes del Proyecto	Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Asimismo relacione los antecedentes del proyecto
Análisis del Sector	Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.
Análisis de Mercado	Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente. Importaciones y exportaciones del producto/servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países);Relacione los productos sustitutos y productos complementarios
Análisis de la Competencia	Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.
Estrategias de Mercado	
Concepto	Contenido
Concepto del Producto ó Servicio	Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia
Estrategias de Distribución	Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.
Estrategias de Precio	Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.
Concepto	Contenido
Estrategias de Promoción	Explique o describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)
Estrategias de Comunicación	Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.
Estrategias de Servicio	Relacione los procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas(Producto, Precio, Plaza, Promoción)
Estrategias de Aprovechamiento	Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos

Proyecciones de Ventas	
Concepto	Contenido
Proyección de Ventas y Política de Cartera	Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cual es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Módulo Operacional:** su adecuado desarrollo permite solucionar todos los aspectos técnicos relacionados con la operación del negocio. Tiene como objetivo resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta, entre lo cual se destaca el proceso de producción, localización, necesidades de tecnología e infraestructura física, la cuantificación de los costos de producción y demás requerimientos necesarios para el adelanto de la etapa operacional del negocio.

Figura 3. Módulo Operacional

Operación	
Concepto	Contenido
Ficha Técnica del Producto o Servicio	Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, etc.
Estado de Desarrollo	Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar
Descripción del Proceso	Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto ó servicio. En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)
Necesidades y Requerimientos	Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por periodo de producción; Tecnología requerida; descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa; necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.
Plan de Producción	Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por periodo, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50 unidades, ...sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades

Plan de Compras	
Consumos Por Unidad de Producto	Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.
Costos de Producción	
Costos de Producción	Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, o de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.
Infraestructura	
Infraestructura	Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción o servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento
Parámetros Técnicos Especiales	Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Módulo Organizacional:** en este módulo se establecen las condiciones organizacionales en las cuales se pretende operar el negocio a partir del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta. El resultado es la definición de la forma jurídica en que se constituirá la futura empresa; la estructura organizacional; los trámites necesarios para la constitución y legalización y los costos administrativos.

Figura 4. Módulo Organizacional

ORGANIZACIÓN	
Estrategia Organizacional	
Concepto	Contenido
Análisis DOFA	El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.
Organismos de Apoyo	Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.
Estructura Organizacional	
Estructura Organizacional	Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.
Aspectos Legales	
Constitución Empresa y Aspectos Legales	Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.
Costos Administrativos	
Gastos de Personal	Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.
Concepto	Contenido
Gastos de Puesta en Marcha	Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.
Gastos Anuales de Administración	Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Finanzas:** mediante el desarrollo de este módulo se determina la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, permitiendo conocer el valor total de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Figura 5. Finanzas

FINANZAS	
Ingresos	
Concepto	Contenido
Fuentes de Financiación	Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc); plazo, forma de pago, tasa de interés etc. Igualmente, se hace necesario definir la Tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.
Formatos Financieros	Baje y diligencie los archivos de Balance inicial y proyectado, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección (para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2, una vez diligenciados los formatos utilice la opción que el sistema ofrece para subirlos.
Egresos	
Egresos	Ingrese la siguiente información: Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuadro los Costos de Puesta en Marcha.
Capital de Trabajo	
Capital de Trabajo	Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc. (costos operacionales).

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Plan Operativo:** establece una programación de las actividades necesarias para la etapa de ejecución del proyecto indicando el tiempo de su realización y el monto de los recursos involucrados de acuerdo a su fuente de financiación.

Figura 6. Plan operativo

Plan Operativo	
Concepto	Contenido
Cronograma de Actividades	Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por periodo.

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Impactos:** se describen los impactos ambientales que genera el desarrollo de la actividad económica que se pretende realizar y las acciones de mitigación de acuerdo a la normatividad vigente; así como también los beneficios económicos y sociales que genera la inversión.

Figura 7. Impactos

Impactos	
Concepto	Contenido
Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental	Describa los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, ó corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

- **Resumen ejecutivo:** tiene como objetivo presentar de manera general los alcances de la realización del negocio, sintetizando de forma breve todos sus aspectos claves. Debe ser claro, breve, conciso y de fácil comprensión.

Figura 8. Resumen Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO	
Concepto	Contenido
Concepto del Negocio	Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto, actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc.
Potencial del Mercado en Cifras	Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio.
Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto o servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente o la competencia.
Resumen de las Inversiones Requeridas	Defina las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados al Fondo Emprender.
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada del proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.
Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.
ANEXOS	

Fuente: Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

5.4.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter.²⁰ Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**, el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores**, para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de negociación de los proveedores**, un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- 4. Poder de negociación de los compradores**, un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**, un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden

²⁰ ANÓNIMO, Gestión Empresarial, El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Disponible en Internet: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Este modelo propone un patrón de reflexión estratégica sistémica que permite valorar el nivel de atractivo financiero de un sector económico, con el fin de validar o no, el ingreso a determinado mercado, valorando en perspectiva la posible rentabilidad que una alternativa de inversión representa. Por lo tanto constituye una útil herramienta de respaldo para el presente estudio, el cual estableció un plan de negocios en torno al mercado de muebles en madera en San Juan de Pasto.

5.4.3 Investigación de Mercados²¹. La investigación de mercados es el proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado con el fin de ser analizada y, en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias.

Los pasos necesarios para realizar una investigación de mercados son:

1. Determinar la necesidad u objetivos de la investigación

Se debe establecer cuál es la razón que motiva el desarrollo de la investigación, por ejemplo, hallar una oportunidad de negocio, prever el futuro de un negocio, conocer la viabilidad de un nuevo negocio o producto, hallar la razón o solución a un problema, analizar la competencia, pronosticar nuestra demanda, o confirmar una hipótesis, etc.

2. Identificar la información que se va a recolectar

Con base en los objetivos de investigación, se estipula que información se requerirá para el análisis, por ejemplo, si el objetivo de investigación es detectar una oportunidad de negocio, la información que se puede necesitar es la que permita conocer las necesidades de los consumidores, los nuevos gustos, las nuevas modas, las tendencias de consumo, los nichos de mercado no atendidos, entre otros. Es decir encaminar la investigación.

3. Determinar las fuentes de información

Una vez se conoce cuál será la información o datos a recolectar, se determina cuales son las fuentes que suministrarán dicha información, que pueden ser: la población objeto de estudio, clientes, investigaciones hechas previamente, datos históricos, estadísticas, publicaciones, Internet, etc.

²¹ ANÓNIMO, Pasos para realizar una investigación de mercados, Abril 28 de 2012, Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-una-investigacion-de-mercados/>

4. Definir y desarrollar las técnicas de recolección

Una vez definida cuál será la información que se va a necesitar, y de dónde se obtendrá, es menester identificar el cómo se conseguirá, lo cual hace referencia a las técnicas, métodos o formas de recolección de datos que se emplearán; entre los que se encuentran:

- **La Encuesta.** Esta consiste en una interrogación verbal o escrita. Cuando la encuesta es verbal se hace uso del método de la entrevista, y cuando es escrita se hace uso del cuestionario. Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta por listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual, o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado. En las encuestas se debe formular preguntas que permitan adquirir la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.
- **Observación Directa.** Consiste en observar personas, hechos, objetos, acciones, situaciones, etc. Sin influir en su comportamiento.
- **Experimentación.** La técnica de experimentación consiste en procurar conocer directamente la respuesta de los consumidores ante un determinado producto, servicio, idea, publicidad, etc. Esta técnica es empleada en pruebas de productos, degustaciones, laboratorios de mercado, entre otros.
- **Focus Group.** El focus group o grupo focal consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar un debate o discusión en torno un producto, servicio, idea, publicidad, etc., y así conocer las ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.
- **Sondeo.** El sondeo es un método sencillo y de bajo costo que se caracteriza por hacer preguntas orales simples y objetivas. Del mismo modo, permite obtener respuestas sencillas y objetivas.

5. Recolectar la información

Una vez establecida la información que se precisa, las fuentes de dónde se conseguirá, y los métodos necesarios para obtenerla, se debe recolectar la información. Para ello, se designa previamente a las personas encargadas o responsables de ésta tarea, cuándo empezará y cuánto tiempo durará.

6. Analizar la información

Una vez que recolectada la información, se procede a contabilizarla (conteo de datos), luego a procesarla (clasificar los datos, tabularlos, codificarlos) y, por último, a interpretarla, analizarla y a sacar conclusiones.

7. Tomar decisiones o diseñar estrategias

Y, por último, con base en el análisis realizado, se pasa a tomar decisiones o diseñar las estrategias a que haya lugar.

La investigación de mercados juega un papel crucial en el desarrollo del presente trabajo de grado, pues constituye uno de los pilares de la planeación de un negocio y la evaluación del mismo, permitiendo dar cumplimiento a los objetivos específicos del estudio.

5.5 MARCO CONCEPTUAL

COSTO DE PRODUCCIÓN

Es el costo de producir un bien o servicio, con relación a esta variable es la consigna disminuir en la mayor cantidad posible los costos de producción sin afectar la calidad, para lograr ofrecer un precio más competitivo en el mercado objetivo.

INTERÉS

Precio del dinero, precio que se debe pagar por adelantar el consumo o la realización de los proyecto o visto de otro modo es la ganancia que se obtiene por retrasar el consumo. Al pretender financiamiento de la banca de segundo piso se espera obtener una tasa de interés muy baja e incluso el no retorno del capital por medio de incubadoras de empresas, ya que el interés se verá reflejado en el costo del proyecto y finalmente en el precio del producto disminuyendo la competitividad del producto y la empresa.

MERCADO

Es el lugar o ambiente social bien sea físico o virtual, donde confluyen oferentes y demandantes para realizar intercambio de bienes y servicios. Comprende todas las organizaciones, hogares e individuos con necesidades o deseos y además con la capacidad y voluntad para comprar los bienes y servicios necesarios para responder a dichas necesidades o deseos. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y no regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. Un mercado bien definido y caracterizado,

permite crear y ejecutar estrategias bien dirigidas y por lo tanto con una mayor probabilidad de éxito.

DISEÑO

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas. En la práctica se entiende como una representación grafica del porvenir o que hacer. El diseño juega un papel muy importante en la producción y comercialización de muebles, por cuanto le permite al producto además de suplir una necesidad, tener otros atributos que le brindaran al usuario satisfacciones subjetivas provenientes de las ventajas decorativas y de distinción.

PRODUCCIÓN

Hace referencia a generar. Es el proceso mediante el cual se transforman materias primas para la obtención de un producto diferente. Dentro del proceso de producción que se llevara a cabo en la empresa, se tendrá por objetivos la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor con la más alta calidad y el manejo de costos de producción que permitan la sostenibilidad de la empresa así como un margen de ganancia adecuado.

COMERCIALIZACIÓN

Es el conjunto de actividades, técnicas y estrategias desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de un bien o servicio, las cuales parten desde la identificación de la necesidad a satisfacer, hasta la presentación del producto y su entrega al consumidor final. Esta disciplina menospreciada en sus inicios, es tan importante como la producción misma, ya que de nada sirve tener un producto de excelentes características si no es puesto adecuadamente en el mercado. Dentro del presente plan de negocios se contempla la venta directa de los productos a través de catálogos manejados por promotoras de ventas.

DESEMPLEO

Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. La Puesta en marcha del presente plan de negocios reducirá progresivamente este índice, colocando dinero en circulación a través de salarios e incentivando así el consumo y la producción.

REFORESTACIÓN

Es una operación en el ámbito de la silvicultura destinada a repoblar zonas que en el pasado estaban cubiertas de bosques que han sido eliminados por diversos

motivos. Lo que constituirá una de las mayores preocupaciones en términos de proteger el medio ambiente, por lo tanto dentro del presente plan de negocios se plantearán actividades y estrategias orientadas a mitigar el daño que a diario se causa al ecosistema.

MUEBLE

Cada uno de los enseres, adornos que sirven para comodidad o decoración. Por su naturaleza son aquellos que pueden trasladarse de un lugar a otro. En el transcurso del presente trabajo se hace referencia a los muebles en madera que se usan a diario en un hogar.

TORNO

Es una máquina-herramienta utilizada para tornear, o sea para trabajar la madera o el metal en sentido rotatorio extirpando virutas. Se pone la pieza para tornear entre las dos puntas del torno, y es accionado en sentido circular mediante un motor. Por medio de una herramienta especial colocada transversalmente al sentido de la pieza para tornear se realiza la llamada torneadura, o sea la exportación de virutas.

LIJADORA

Es una máquina utilizada para alisar la superficie de las tablas o piezas de madera. Generalmente este procedimiento se efectúa por medio de la extirpación de una sutil capa de madera mediante un papel de lija. Su utilización es para perfeccionar la forma y la medida de la tabla de madera y sobre todo para mejorar las propiedades tribológicas de la superficie. Un ejemplo puede ser el alisado de listones machihembrados.

ESCOPLEADORA

Es aquella máquina o parte de combinada, que permite efectuar huecos dentro de las piezas de madera que se quiere trabajar. Esta máquina está constituida por una mesa de apoyo sobre la cual es colocada la pieza de madera, y un mandril en el cual se coloca una broca especial que en primer lugar perfora y después efectúa la cavidad deseada en la madera.

FORMON

Herramienta de carpintería utilizada para rebajar madera”

5.6 MARCO LEGAL

5.6.1 Decretos

- **Decreto 210 de 2003**²²

OBJETO DE LA NORMA: Vinculación al ministerio de comercio, industria y turismo.

En esta Ley están planteadas las funciones generales del MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, quien brinda apoyo al desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa.

5.6.2 Leyes

- **Ley 905 del 2 de agosto 2004**²³

OBJETO DE LA LEY: Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las empresas colombiana y se dictan otras disposiciones.

Esta ley es pertinente para el plan de negocio por cuanto en ella se puede encontrar la información referente a las políticas de fomento al crecimiento de las empresas colombianas así como los entes de apoyo y control de las pequeñas medianas y grandes empresas lo que permite aprovechar los programas que brindada el estado con el fin de impulsar y apoyar a las empresas que aportan a la economía del país.

- **Ley 1429 de 2010**²⁴

OBJETO DE LA LEY: Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

²² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Decreto 210 de 2003, Febrero 3 de 2003, Disponible en internet: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-354177946>

²³ RAMA LEGISLATIVA - PODER PÚBLICO, Ley 905 de 2004, Agosto 2 de 2004, Disponible en internet: www.elabedul.net/Documentos/Leyes/2004/Ley_905.pdf

²⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1429 de 2010, Diciembre 29 de 2010, Disponible en internet: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/2010/ley_1429_2010%20-%20original

La presente ley tiene por objeto generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Esta ley goza de importancia en el desarrollo del presente plan de negocios por cuanto le permitirá, al involucrar a jóvenes menores de 28 años en sus procesos productivos obtener beneficios por parte del estado colombiano como son el acceso a programas de microcrédito con incentivos en las tasas de interés, en el capital, periodos de gracia, y simplificación de trámites entre otros.

➤ **Ley 1021 de 2006**²⁵

OBJETO DE LA LEY: La presente ley tiene por objeto establecer el Régimen Forestal Nacional, conformado por un conjunto coherente de normas legales y coordinaciones institucionales, con el fin de promover el desarrollo sostenible del sector forestal colombiano en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Forestal.

Para tal efecto, la ley establece la organización administrativa necesaria del Estado y regula las actividades relacionadas con los bosques naturales y las plantaciones forestales, es pertinente tener en cuenta esta ley, ya que por medio de ella se estipula los principios fundamentales para la conservación del medio ambiente así como los mecanismos de explotación del sector maderero y por lo tanto constituye un pilar para la adecuada escogencia de los proveedores, los cuales deberán cumplir a cabalidad los requisitos que en la ley estipula contribuyendo a la sostenibilidad de subsector maderero.

5.7 MARCO TEMPORAL

El periodo de ejecución del estudio fue de marzo a octubre del año 2013

²⁵ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1021 de 2006, Abril 20 de 2006, Disponible en internet: http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2006/ley_1021_2006.php

6. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo, por cuanto fue necesario identificar las características del subsector maderero nariñense, señalar sus conductas, comportamientos concretos y descubrir las relaciones y tipos de relaciones existentes entre los diferentes actores que participan en el mercado, como son los oferentes, demandantes, proveedores y distribuidores entre otros, así mismo conocer la asociación latente entre las diferentes variables que afectan el funcionamiento del mercado. Todo esto con el fin de garantizar el éxito del plan de negocios.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de estudio que se usó en este trabajo de grado es inductivo – deductivo por cuanto se partió de casos particulares como son los talleres, ebanisterías, locales comerciales, entre otros para poder alcanzar conclusiones generales, las cuales posteriormente se aplicaron al caso particular del presente plan de negocios.

6.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma es cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, por cuanto la presente investigación, tuvo como objetivo la descripción de las cualidades del mercado de muebles en madera en San Juan de Pasto, acercándonos en la mayor medida posible a la realidad, alcanzando un amplio y profundo grado de entendimiento del mismo. Y cuantitativo en la medida que se examinaron los datos y variables de manera numérica y coorelacional, a fin de lograr una comprensión explicativa y predictiva del comportamiento del mercado de muebles para el hogar.

6.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es crítico social pues uno de los pilares del plan de negocios es la búsqueda de mejoras sociales, en medio de un entorno manchado por el desempleo y el desplazamiento forzado, a partir del crecimiento económico que su puesta en marcha propendería a la ciudad, ya que se analizó la realidad logrando la adhesión al desarrollo económico de un número importante de personas y familias que lograrían mejorar su calidad de vida.

6.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.5.1 Fuentes primarias. Se realizó un acercamiento para analizar los métodos de producción utilizados en diferentes puntos de fabricación, así como talleres de muebles en madera, ebanisterías, marqueterías, etc... y conocer los mecanismos de comercialización utilizados en los puntos de venta tales como almacenes, centros comerciales e incluso los mismos talleres. Obteniendo información de primera mano proveniente de los oferentes, de igual manera se efectuó acercamientos que con la otra cara del mercado como son los demandantes, con lo que se conoció al consumidor con el fin de analizar las tendencias de consumo, sus necesidades y expectativas entre otras.

6.5.2 Fuentes secundarias. Se trabajó con datos emitidos por entidades como La Cámara De Comercio y el DANE los cuales ofrecieron información clara y confiable, con el objetivo de tener una proyección del mercado en cuanto al número de productores y comerciantes, cifras de producción etcétera.

Instrumentos de recolección

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes herramientas y mecanismos:

- Observación directa: Con esta herramienta se conoció de primera mano los sistemas de producción manejados en los puntos de fabricación, al igual que las estrategias de comercialización empleadas en la venta, y todos los aspectos que circundan estos procesos.
- Encuestas a proveedores y demandantes: permitió conocer a fondo el mercado, y a su vez indagar aspectos que la observación directa no permite alcanzar, lo cual generó hallazgos y conclusiones generales aplicables a un caso particular.(anexo A y B)
- Entrevistas a productores y comerciantes: El objetivo a lograr con la aplicación de esta herramienta es conocer particularidades de las experiencias alcanzadas por los productores y comerciantes en su participación en el mercado. (anexo C y D)

6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.6.1 CENSO

- **Población de proveedores:** En San Juan de Pasto existe según DANE 18 empresas dedicadas a la venta de madera como materia prima.

- **Población de productores:** Existen en San Juan de Pasto, 96 empresas dedicadas a la producción de muebles para el hogar, según los registros de Cámara de Comercio.

IDENTIFICACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

- **Elemento o unidad de muestreo comerciantes:** Son 148 empresas las cuales, según la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, centran sus esfuerzos en la comercialización de muebles para el hogar en esta ciudad.
- **Elemento o unidad de muestreo consumidores:** Está conformado por la población de estratos 3 (32.553) y 4 (11.023) de la ciudad de Pasto, por lo tanto se tiene una población total de 43.576 hogares²⁶.

6.6.2 Procedimiento de Muestreo

El procedimiento que se implementó es el aleatorio simple ya que se dispone de una lista total de los elementos que conforman la población determinada y se procede a seleccionar de manera aleatoria los elementos que van a integrar la muestra.

1. Determinación del tamaño de la muestra: Comerciantes

- Elementos de la población (N): 148 comerciantes.
- Nivel de confianza 95% (Z):1.96
- Probabilidad de éxito (p):0.5
- Probabilidad de fracaso (q): 0.5
- Error (e): 5%

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{148 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(148-1) \cdot 0.5^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 107,045$$

$$n = 107$$

²⁶ CEDENAR, Base de datos usuarios activos 2013.

Se aplicaron 107 entrevistas a los comerciantes de muebles en madera para el hogar de la ciudad de Pasto, lo que permitió identificar aspectos como las tendencias de comercialización, las estrategias de comercialización utilizadas, las fortalezas del sector y sus debilidades.

2. Determinación del tamaño de la muestra: Consumidores

- Elementos de la población (N): 43.576 consumidores.
- Nivel de confianza 95% (Z):1.96
- Probabilidad de éxito (p):0.5
- Probabilidad de fracaso (q): 0.5
- Error (e): 5%

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{43.576 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(43576-1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 380,81$$

$$n = 381$$

Se aplicaron 381 formatos de encuesta en los hogares de San Juan de Pasto, siendo estos quienes conforman la demanda de muebles para el hogar, lo que permitió conocer las tendencias de consumo, así como las expectativas de los consumidores al momento de tomar la decisión de compra.

6.6.3 Selección de la Muestra

El proceso de selección de la muestra se estructuró en tres grandes apartados, cada uno de los cuales tiene como objetivo la selección de los diferentes componentes de la misma. Estos son los siguientes:

- Selección de la población comercializadora de muebles para el hogar en la ciudad de Pasto.
- Selección de los hogares de estratos 3 y 4 de la ciudad
- Determinación del número de observaciones.

7. CAPITULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE MUEBLES PARA EL HOGAR EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO – NARIÑO

En Nariño, la producción y comercialización de muebles en madera se encuentra principalmente a cargo de pequeñas y medianas empresas, seguidas por pequeños talleres tales como carpinterías, marqueterías y ebanisterías, quienes producen muebles al por menor o menudeo, con base siempre en las exigencias directas e inmediatas del consumidor, sin ningún orden, lineamiento o planeación, lo que conduce a sus negocios al estancamiento, tras llevar una economía del día a día.

Según los registros de la Cámara de Comercio, existen en la ciudad de Pasto 96 empresas legalmente constituidas, cuyo objeto social es la fabricación de muebles, de entre las cuales 75 centran su producción en muebles de madera para el hogar, 5 a la fabricación de muebles en otros materiales para el hogar, 6 en muebles de madera para oficinas, 6 a la fabricación de muebles para establecimientos dedicados al comercio y a la prestación de servicios y los 4 restantes a la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.

De igual manera según los registros de cámara de comercio de Pasto, se encuentran registradas 148 empresas cuyo objeto social es el comercio de muebles, de los cuales 78 dedican sus esfuerzos al comercio de muebles para el hogar, y 70 al comercio de muebles para oficinas.

La realización de la entrevista a Productores y comerciantes permitió alcanzar una comprensión más amplia y detallada de su situación actual. Para empezar se encontró que la fabricación y comercialización de muebles para el hogar en San Juan de Pasto es una actividad económica de tradición, pues las empresas que a ella se dedican, cuentan con años de experiencia, su producción se centra en un porcentaje más alto a la producción de muebles para el hogar tales como juegos de cama, juegos de comedor y juegos de sala entre otros, muy por encima de muebles para oficina o acabados de construcción.

Factores como la disminución en el precio de la gasolina, construcción o mejoramiento de vías, disminución en el precio de insumos o materias primas, entre otros, afecta positivamente sus empresas, dando dinamismo a sus ventas y productividad tras la reducción de los costos que estos generan.

Por el contrario, paros que generan pérdida de movilidad por el taponamiento de las vías, aumento de impuestos, incremento en los precios de gasolina, insumos y materias primas entre otros, producen un detrimento en su productividad.

Entre las ventajas y fortalezas de los productores y comerciantes de muebles para el hogar que operan en la ciudad de Pasto, resaltan la experiencia, la calidad de la madera que los departamentos de Nariño y Putumayo ofrecen al sector, la existencia de una infraestructura vial adecuada tanto para el abastecimiento como para la comercialización y la amplia oferta de mano de obra calificada, entre otras.

En contraste, los productores y comerciantes de muebles para el hogar en San Juan de Pasto, se enfrentan a problemáticas y debilidades tales como la tendencia medioambientalista, que ha tomado mayor fuerza en los últimos años, la competencia desde la informalidad, y la dificultad para fidelizar a sus clientes, entre otras.

Tras el acercamiento generado con la entrevista, se pudo observar que los productores y comercializadores pastusos carecen de una planeación adecuada para la producción y comercialización de sus productos, partiendo de la ausencia de un estudio de mercado que les permita crear estrategias comerciales y de producción que orienten sus esfuerzos hacia la satisfacción de los gustos y necesidades del consumidor. Carecen además de estrategias efectivas de fidelización de clientes, por lo que sus clientes se tornan ocasionales.

Las empresas madereras de la Ciudad de Pasto pese a tener una alta afluencia de mano de obra calificada y el respaldo de la calidad que poseen las maderas extraídas de los departamentos de Nariño y Putumayo, sin olvidar mencionar sus bajos costos, presentan un notable rezago en tanto a productividad y competitividad, dejando como resultado un mercado insatisfecho que debe suplirse con la producción de otras ciudades tales como Cali, Bogotá y Bucaramanga, entre otras.

Esto se debe a que muchas de las empresas, especialmente las más pequeñas, las cuales conforman la mayoría, no cuentan con métodos programados de fabricación, careciendo incluso de los respectivos mapas de procesos de producción, lo que les impide producir en niveles que garanticen la satisfacción de la demanda y con ello el crecimiento de sus empresas. Es por eso que un gran porcentaje de los comerciantes de muebles, compran los productos semi terminados a empresas de otras ciudades, para finalmente realizar el acabado y distribuirlos en el mercado local.

Las empresas de producción de muebles en madera compran la materia prima a proveedores de la ciudad de Pasto, como son; Maderas Arizona, Maderas del Pacífico, Maderas Nariño y La Feria del Triplex, entre otros. Los pequeños talleres, adquieren la madera en pulgadas; cepillada, canteada y lista para su transformación. Por otro lado las medianas empresas de muebles, compran la

materia prima en bloques y a proveedores directos de los diferentes municipios de Nariño y Putumayo, para luego darles el tratamiento para la transformación en su propia planta de producción, teniendo en cuenta que así se obtiene una reducción de costos que se ve reflejada en el precio al consumidor, logrando un incremento en su competitividad.

Por su parte, los insumos y accesorios que se requieren para la elaboración y terminado final de muebles en madera son adquiridos por las empresas a través ferreterías que operan en la ciudad de Pasto y en algunos casos directamente a los fabricantes, particularmente cuando la compra implica grandes volúmenes.

Este sondeo realizado a los productores y comerciantes de muebles en madera para el hogar, en San Juan de Pasto, permitió conocer los pormenores de esta actividad económica, para de este modo aprovechar de mejor manera las oportunidades que brinda el sector, al tiempo que se está mejor preparados para afrontar las amenazas y fortalecer las debilidades del mismo.

7.1 MATRICES ESTRATÉGICAS

7.1.2 Factores Críticos de Éxito. Antes de abordar la metodología planteada y de realizar cualquier análisis es importante definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir, estos factores críticos de éxito (algo que debe ocurrir o debe no ocurrir para conseguir un objetivo), constituyen ventajas competitivas y que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización dedicando los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho Factor de Éxito.

- Capacidad de producción
- Canales de distribución
- Uso de nuevas tecnologías de información
- Parámetros de Calidad
- Condiciones de entrega del producto
- Personal capacitado
- Precios
- Convenios o alianzas
- Competitividad en el sector
- Acceso a Financiamiento
- Innovación
- Demanda de proyectos de proveeduría
- Mercado
- Periodicidad de compra
- Maquinaria adecuada en los procesos
- Instalaciones
- Acceso a nuevos mercados
- Negociación con proveedores
- Negociación con clientes

- Políticas de gobierno
- Estabilidad económica

7.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). La MEFI permitió evaluar e identificar las fortalezas internas actuales de la empresa MUEBLES A LA CARTA. Al realizar la matriz se determinaron un total de 4 fortalezas y 4 debilidades las cuales fueron previamente seleccionadas y que son clave en el funcionamiento de la empresa. Estos factores críticos seleccionados son el resultado tanto de la investigación en cuanto al sondeo que se realizó a los consumidores y proveedores de muebles en madera en la ciudad de pasto como también el análisis de comercializadores donde se destacó los principales problemas que tienen los comerciantes como las inconformidades de los consumidores.

La ponderación del resultado da un total de 3.17 (figura 9); reflejando una posición interna fuerte por encima del promedio, lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento y las fortalezas con las que cuenta la empresa son adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, este resultado muestra que en su mayoría las fortalezas internas contrarrestan las debilidades.

Dentro del análisis de las debilidades se observa, que la empresa debe fortalecer los convenios especialmente con almacenes de cadena con el fin de dar a conocer la empresa y sus productos de igual manera incrementar las ventas, por otro lado los canales de distribución deben ser ampliados, esto con el fin de introducirnos en otros mercados además de proponer nuevas estrategias de servicio post venta.

Figura 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
PERSONAL CAPACITADO	0,07	3	0,28
MAQUINARIA Y TECNOLOGIA	0,09	3	0,27
TALENTO HUMANO	0,06	3	0,24
CAPACIDAD DE PRODUCCION	1	4	2
DEBILIDADES			
CONVENIOS O ALIANZAS	0,05	1	0,1
CANALES DE DISTRIBUCION	0,05	1	0,05
SERVICIO POST VENTA	0,03	1	0,03
INNOVACION	0,05	1	0,1
TOTAL	1		3,17

Fuente: la presente investigación. Año 2013

7.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

La matriz de evaluación de los factores externos, permitió evaluar información de tipo económica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva caracterizados como posibles oportunidades o amenazas que afectan o intervienen en el ambiente empresarial y que afectan directa o indirectamente con la empresa MUEBLES A LA CARTA.

Después de realizar la metodología correspondiente la calificación promedio fue de 3.17, teniendo un grado de atractividad lo cual indica que la empresa se mueve entre (3) y (4) por encima del promedio de calificación lo demuestra una oportunidad mayor.

El resultado de esta matriz proporciona una idea del factor externo como favorable, es así como las amenazas pueden ser contrarrestadas por las oportunidades otorgadas por el mercado. El análisis acerca de la influencia de los factores del macro entorno en la empresa establece que esta tendría un buen poder de respuesta con relación a las exigencias del mercado, a la evolución del

mismo y a las oportunidades que se van presentando en el desarrollo de la economía regional.

Con relación a las oportunidades se resalta la competitividad en el sector, teniendo la empresa la capacidad de responder a la demanda, el acceso a financiamiento impulsado por el plan de negocio de implementación de una empresa de muebles para el hogar el cual está bien sustentado en cada una de sus variables y de igual manera en el plan financiero.

Un punto muy importante a destacar entre las oportunidades es la demanda insatisfecha debido a que en la ciudad de Pasto viene teniendo un crecimiento importante la construcción de viviendas y por lo tanto la compra de muebles para el hogar además la oferta los comercializadores y productores de muebles deben abastecerse de productos semi terminados de otras ciudades del país para poder satisfacer en un porcentaje menor la demanda.

Finalmente es necesario resaltar que las amenazas se centran en altos costos en el desarrollo de tecnología, la credibilidad frente a los clientes, el poder de negociación con proveedores y clientes potenciales, las políticas de gobierno y la estabilidad económica en la región.

Figura 10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	VALOR	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR	0,1	3	0,3
ACCESO A FINANCIAMIENTO	0,1	2	0,2
CAPACITACION	0,08	3	0,24
DEMANDA INSATISFECHA	0,07	3	0,21
USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
ALTOS COSTOS EN EL DESARROLLO DE TECNOLOGIA	0,08	2	0,16
COMPETIDORES EXTERNOS NACIONALES	0,1	3	0,3
PRECIOS	0,08	1	0,08
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0,8	1	0,8
NEGOCIACION CON LOS CLIENTES POTENCIALES	0,1	1	0,01
POLITICAS DE GOBIERNO	0,08	2	0,16
ESTABILIDAD ECONÓMICA	0,09	1	0,09
TOTAL	1		3,95

Fuente: la presente investigación. Año 2013

7.1.5 Matriz de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). El método empresarial DOFA es una herramienta generalmente utilizada en el ámbito de la planeación estratégica, su finalidad es determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando el funcionamiento de la empresa en cuestión.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son la MEFI y MEFE entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permite presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover y es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial,

aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más así como también contribuye para la toma de decisiones en temas de elevado impacto para la empresa.

En el método DOFA debe llevar a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

En base a lo anterior y teniendo en cuenta el análisis y desarrollo de las matrices de evaluación de factores internos y externos se establecieron las siguientes variables para el desarrollo de la matriz DOFA:

FORTALEZAS INTERNAS

- Personal Capacitado
- Capacidad de producción
- Maquinaria y tecnología.

DEBILIDADES INTERNAS

- Convenio o Alianzas
- Canales de distribución.
- Servicio post venta
- Innovación.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Competitividad en el sector
- Acceso a Financiamiento
- Uso de nuevas tecnologías
- Demanda Insatisfecha
- Capacitación

AMENAZAS EXTERNAS

- Altos costos en el desarrollo de tecnología
- Competidores externos nacionales
- Posicionamiento en el mercado
- Negociación con los clientes
- Políticas de gobierno
- Precios

- Estabilidad económica

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

FORTALEZAS

- Personal Capacitado, las personas inscritas al proyecto cuentan con la posibilidad de vincularse a sistemas de capacitación y formación en un área determinada, además de contar con la experiencia necesaria en la elaboración de muebles para el hogar. El tener personal capacitado en el área, facilita la creación y generación de la una nueva empresa que responda satisfactoriamente a la demanda requerida por los clientes.
- Maquinaria y tecnología. La empresa Muebles a la Carta contara con maquinaria adecuada para la fabricación de sus productos de igual manera contara con tecnología que permite agilizar procesos de producción, reducir costos y producir a escala.
- Capacidad de producción, bajo el término de asociativismo propuesto en la descripción del negocio, todas las personas vinculadas con proyectos de negocio enfocado a las dotaciones tendrán la posibilidad de responder a la alta demanda de los establecimientos comerciales del municipio, la organización y unión de esfuerzos para lograr un fin común, es decir el trabajo en equipo de estas personas es el fundamento para crear una posible empresa que responda la demanda de proveeduría, a su vez esto generara a futuro una mejor relación en cuanto a credibilidad frente a los clientes, confianza a la hora de hacer pedidos y cumplimiento de los estándares exigidos por los empresarios.

DEBILIDADES

Innovación

- Convenio o Alianzas, se busca realizar convenios con almacenes de cadena con el fin de participar en las ferias que estos realizan del sector maderero y poder tener un espacio dentro de estos para poder comercializar por medio de venta directa y ofreciendo los productos directamente a los clientes que los visitan, se convierte en una debilidad debido que no existen convenios y que estos pueden ser muy costosos en cuanto al arrendamiento de estos lugares.

- Canales de distribución, esta debilidad se presenta debido a que la empresa Muebles A La Carta no cuenta si no con un solo punto de venta y en comparación con algunos competidores estos tienen diferentes almacenes en distintos lugares de la ciudad.
- Servicio post venta, las garantías que se ofrecen después de la venta de los productos pueden generar un alto costo para la empresa.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Competitividad en el sector, la empresa cuenta con todos los medios necesarios para ser competitivos en el sector , esto depende en gran medida a la capacidad de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Acceso a Financiamiento, es clave para el desarrollo de la empresa y el acceso a todos los recursos técnicos, humanos y administrativos que ayuden al éxito del plan negocio.
- Uso de nuevas tecnologías, se convierten en una herramienta clave de comunicación y de interacción entre personas, empresas, clientes y proveedores.
- Capacitación, es considerada una oportunidad debido a que el plan de negocio por que se prende brinda la posibilidad de adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de los individuos en el desempeño de su actividad.
- Demanda insatisfecha, este factor es una de las oportunidades mas importantes que justifican el plan de negocio para el montaje de la empresa productora y comercializadora de muebles en madera para el hogar en la ciudad de Pasto debido a que se entraría a participar de la oferta de productos que satisfagan dicha demanda.

AMENAZAS EXTERNAS

-
- Competidores externos nacionales, es la principal amenaza en contrada, debido a que los comercializadores de muebles en madera entrevistados prefieren contactar a empresas fuera del territorio regional capaces de cumplir con todas las exigencias establecidas a precios bajos con el fin de satisfacer la demanda local.

- Negociación con los clientes, es una variable a considerar a la hora de negociar debido a que se necesitan romper los paradigmas actuales y convencer a los clientes de la calidad integral de los productos ofrecidos por la empresa.
- Precios, son una amenaza a la hora de considerar que los principales competidores tienen la posibilidad de ofrecer precios bajos, no obstante de acuerdo a las tendencias de la demanda actual, y la reducción de costos de producción estos tendrían la posibilidad de ofrecer productos a un precio competitivo en el mercado,
- Altos costos en el desarrollo de tecnología, los altos costos en la adquisición de tecnología puede retrasar los procesos de producción nuevos que puedan surgir a futuro.
- Posicionamiento en el mercado, por ser una empresa nueva es difícil entrar a competir por un posicionamiento adecuado en el mercado que se pretende atacar, sin embargo con las estrategias que se plantean se alcanzara los objetivos y metas que se trazan.

A continuación, se presentan los resultados de la matriz (figura 11) y las estrategias establecidas para cada una de las relaciones encontradas entre fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA).

AMENAZAS EXTERNAS

- Altos costos en el desarrollo de tecnología
- Competidores externos nacionales
- Posicionamiento en el mercado
- Negociación con los clientes
- Políticas de gobierno
- Precios
- Estabilidad económica

Figura 11. Matriz de DOFA

	FORTALEZAS 1 Personal Capacitado 2 Capacidad de producción 3 Maquinaria y tecnología	DEBILIDADES 1. Convenio o Alianzas 2. Canales de distribución. 3. Servicio post venta 4. Innovación
OPORTUNIDADES 1. Competitividad en el sector 2. Acceso a Financiamiento 3. Uso de nuevas tecnologías 4. Demanda Insatisfecha 5. Capacitación	ESTRATEGIAS FO O3, F2 y O1: Utilizar los medios tecnológicos como páginas web, red social y revista virtual para dar a conocer los productos y servicios de la empresa, además de que estas fortalezcan las relaciones con los clientes potenciales. O2 y F3: Aprovechar la factibilidad y viabilidad del proyecto para el acceso a créditos financieros en la banca de segundo piso como es el caso de Bancoldex a través del cual el gobierno ofrece apoyo a nuevos proyectos, aprovechamiento de nuevas tecnologías aplicadas a la producción con el fin de diseñar y producir a escala. F1, O1 y O4: Estrategia de penetración en el mercado con el fin de volvernos competitivos en el primer año a través de reducción de costos fabricación a escala, diseños modernos y de acuerdo a las tendencias actuales y aprovechando las capacidades y experiencia y capacitación brindada a los trabajadores de la empresa.	ESTRATEGIAS DO O4 y D3: se realizará una estrategia de servicio posventa la cual será implementada en la garantía de los productos a través de la instalación de los mismos en el lugar de entrega que pide el cliente. D2, O1 y O2: La empresa utilizara un canal directo de distribución con el fin de cumplir con los tiempos de negociación pactados y entregar un producto en el momento, lugar y tiempo adecuado. O5 y O4: Recurrir a las capacitaciones en las distintas áreas de la empresa enfatizando en la innovación de procesos con el fin de ser más eficientes en cada una de las áreas. D1 y O1: La empresa fundamentada en convenios con distribuidores y almacenes de cadena podrá dar a conocer y ofrecer los productos en un sitio diferente al punto de distribución propio.
AMENAZAS 1. Altos costos en el desarrollo de tecnología. 2. Competidores externos nacionales 3. Posicionamiento en el mercado. 4. Negociación con los clientes 5. Precios	ESTRATEGIAS FA A1, A5 y F3 F1: Establecer procesos que permitan producir a un nivel de escala alto combinando la tecnología con la maquinaria instalada, la capacitación experiencia y conocimiento de las diferentes áreas productivas. A2, F2, F3 reducción de costos en el área productiva a través de mapas de procesos que permitan a los maestros trabajar los muebles por fases (maquinado, ensamblado, pintado). A4, F1: Fortalecer el mix de publicidad e impulsar la promoción de ventas	ESTRATEGIAS DA D1, A3 y D3, A4: participar en exposiciones y ferias empresariales del sector de muebles tanto a nivel local como nacional A4 y D2: fortalecer la fuerza de ventas a través de la realización de un portafolio de productos que permitirá reforzar la fuerza de ventas e intensificar la venta directa. D4 y A2: Diseño y creación de productos modernos y de excelente calidad y garantía de 3 a 5 años.

Fuente: la presente investigación. Año 2013

8. CAPÍTULO II:

ESTUDIO DEL MERCADO DE MUEBLES EN MADERA PARA EL HOGAR

El sector maderero hace parte de la tradición cultural y económica de nuestro país, no obstante se desconoce al detalle los pormenores que tipifican esta actividad productiva y comercial en San Juan de Pasto, por lo que se hace indispensable llevar a cabo un estudio del Mercado de producción y comercialización de muebles para el hogar en San Juan de Pasto, que permita obtener información clara y precisa acerca de los consumidores, como es el caso de sus gustos y preferencias, de tal modo que nos permita diseñar adecuadamente el producto, logrando que satisfaga todas sus necesidades, incluyendo un precio competitivo, así como establecer el tipo y canales de distribución y abastecimiento más acertados para la empresa, definir las estrategias promocionales, e identificar a competidores y proveedores.

8.1 PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO

¿Cuáles son las tendencias de consumo y como deben diseñarse tanto el producto como las estrategias de marketing para el mercado de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño?

Sistematización del Problema

- ¿En los hogares de San Juan de Pasto, compran Muebles para el hogar?
- ¿Quién toma la decisión de compra en el hogar y que factores inciden en ella?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra de muebles para el hogar?
- ¿Qué oferentes en la ciudad de pasto, abarcan el mercado?
- ¿Cuál es el medio de difusión más efectivo para dar a conocer la empresa?
- ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los consumidores ante la actual oferta?
- ¿tienen los consumidores potenciales capacidad económica para adquirir los productos?

- ¿Qué tipo de madera y modelos prefieren los consumidores, para sus muebles?
- ¿Qué clase de muebles para el hogar tiene mayor demanda?

Objetivo del Estudio de Mercado

Conocer las tendencias de consumo y establecer el diseño tanto el producto como de las estrategias de marketing para el mercado de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño?

Objetivos específicos del estudio de mercado

- Verificar el consumo de Muebles en madera para el hogar en San Juan de Pasto.
- Identificar la persona a cargo de la toma de la decisión de compra de muebles para el hogar y los factores inciden en esta decisión.
- Determinar con qué frecuencia se compran muebles para el hogar en la ciudad de pasto.
- Señalar, que oferentes abarcan el mercado de muebles para el hogar, en San Juan de Pasto.
- Elegir el medio de difusión más efectivo para dar a conocer la empresa.
- Sondear el nivel de satisfacción de los consumidores ante la actual oferta.
- Medir el poder adquisitivo de los potenciales consumidores.
- Definir las directrices para el diseño de los productos.
- Precisar que productos tienen mayor nivel de rotación.

8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Según estudios realizados por ACEMUEBLES (Asociación colombiana de fabricantes de muebles), 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.²⁷ Lo que muestra que no hay concentración de la producción de muebles en pocas manos ya que en su mayoría se encuentra distribuida en medianas y pequeñas empresas, dejando de lado la posibilidad de la existencia de un mono u oligopolio, ya que solo una pequeña parte está en manos de las grandes empresas.

El estudio realizado por Refocosta, referente a la “Comercialización de Madera en Colombia y sus Oportunidades” muestra que de la producción total de muebles en madera que se realiza en el país, el 63% son muebles para el hogar y un 37% muebles para oficina, comercio y servicios.²⁸ Reflejando una mayor inclinación de la demanda por muebles para el hogar con un 26% por encima de los muebles para oficina, comercio y servicios.

En el departamento nariñense, el mayor porcentaje de participación del mercado de muebles en madera para el hogar, se encuentra a cargo de pequeñas y medianas empresas, quienes constituyen las principales cadenas de comercialización, seguidas por pequeños talleres tales como carpinterías, marqueterías y ebanisterías, quienes producen muebles según exigencias directas del consumidor, sin ningún tipo de orden, políticas o planeación.

Según la Cámara de Comercio, en San Juan de Pasto existen 75 empresas productoras de muebles en madera para el hogar y 78 que centran sus esfuerzos a la comercialización de estos productos.

A lo largo de la investigación se pudo encontrar que adicionalmente existen un sin número de pequeños talleres de producción casera, los cuales participan del mercado de muebles en madera para el hogar desde la informalidad, impidiendo llevar un registro más fidedigno sobre el rendimiento del sector.

²⁷ ANÓNIMO, Caso real de estudio de mercados, Octubre de 2001, Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/casorealmkt.htm>

²⁸ POLANCO CÉSAR, Estudio de Comercialización de Madera en Colombia y sus Oportunidades, Diciembre de 2007, Disponible en internet: <http://www.econegociosforestales.com/enf/article.php?q=5&id=532&idNota=56&idSeccion=5>

8.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

8.3.1 Descripción del Mercado

El mercado de muebles en madera para el hogar en San Juan de Pasto, comienza con la explotación de la materia prima principal; la madera, donde participan según el DANE 18 proveedores legalmente constituidos, lo que implica que cumplan con todas los requisitos técnicos ambientales establecidos para tal efecto. Entre los que se habrá de definir, por medio de una matriz de perfil competitivo cual es la mejor opción para el plan de negocios²⁹. En la misma línea, se ubican también proveedores de insumos y materiales aglomerados, tales como el triplex y el MDF, en donde se encuentran empresas con amplia tradición, como es el caso de La Feria del Triplex y Madecentro, entre otras. Un paso más adelante en la cadena productiva entran a participar las empresas dedicadas a la producción de muebles para el hogar, en donde se lleva a cabo la transformación de las materias primas y la aplicación de los diferentes insumos. Y una vez se obtiene el producto final, entran en escena las empresas dedicadas a la comercialización, quienes haciendo uso de los canales de distribución, llevan dicho producto hasta el consumidor final.

8.3.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo que la empresa muebles a la carta pretende satisfacer, corresponde a los hogares de la ciudad de Pasto pertenecientes a estratos 3 y 4, especialmente a los integrantes de la familia que inciden en la decisión de compra; a quienes estarán dirigidas las estrategias de marketing. No obstante la empresa estará abierta a todo público, esperando ir incrementando su cobertura proporcionalmente a su crecimiento.

8.3.3 Estimación del mercado potencial.

En la ciudad de Pasto, en los últimos años se viene incrementando la construcción de viviendas (según la Alcaldía municipal de Pasto – secretaria de Gobierno – Oficina de Urbanismo), lo que potencializa al mercado de muebles ya que a medida que los consumidores adquieren viviendas nuevas o usadas, se crea en ellos la necesidad de amoblar dichas viviendas.

Por otro lado la oferta de muebles que hay en la ciudad de Pasto no satisface la demanda actual, muestra de ello es la compra de muebles en crudo o semiterminados que se realiza en otras ciudades del país como Cali, Bucaramanga y Bogotá, esto representa una gran oportunidad en términos de satisfacer esta demanda insatisfecha.

²⁹ DANE, Censo general de San Juan de Pasto, 2005.

8.3.4 Estimación del segmento del mercado

Este está conformado por la población de estratos 3 (32.553) y 4 (11.023) de la ciudad de Pasto, que asciende a un total de 43.576 hogares³⁰. Con un índice promedio de crecimiento del 1,128%³¹ anual, el tamaño del mercado para los años 2014 y 2015 respectivamente sería de 44.068 y 44.565 hogares.

8.3.5 Relación De Productos Sustitutos

El sector de muebles en madera para el hogar en la ciudad de Pasto, tienen por bienes sustitutos, los muebles en hierro, guadua y de fabricación absoluta en aglomerados; distribuidos por los almacenes de cadena tales como Éxito, Alkosto y Carrefour. Pero no constituyen una amenaza importante dada la gran diferencia que existe en términos de calidad, confort y elegancia.

8.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Con base en la encuesta realizada, cuyos resultados se exponen en las siguientes páginas, se determinó que el 100% de los hogares compran muebles para el hogar, con diferencia en los intervalos de tiempo, existiendo un 41% de la población que se encuentra insatisfecha con el tiempo de entrega de sus productos, un 33% están insatisfechos con el servicio postventa y un 12% con la atención brindada al cliente. Constituyéndose esta demanda insatisfecha como una oportunidad para ingresar al mercado con una promesa de venta consistente en superar todas estas falencias de la oferta y colmar sus expectativas.

8.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se utilizó la matriz de perfil competitivo, con el objetivo de analizar comparativamente las empresas competidoras entre sí y con la empresa que resultara del presente plan de negocios “Muebles a la Carta”. Teniendo en cuenta algunos de los más relevantes factores de éxito. Previamente se realizó una preselección de entre los competidores, logrando filtrar los tres más representativos del mercado, según los datos obtenidos en la encuesta.

³⁰ CEDENAR, Base de datos usuarios activos 2013.

³¹ INDEX MUNDI, tasa de crecimiento-Colombia, 2013 disponible en internet: http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_crecimiento.html)

Tabla 1. Matriz de Perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		MUEBLES A LA CARTA		MUEBLES INNOVALO		MUEBLES NEOS		MUEBLES SU CREDITO	
AREAS	VALOR PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO
POSICIONAMIENTO	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
EXPERIENCIA	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
PRODUCTO	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
PUBLICIDAD	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
UBICACIÓN	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
CERCANIA AL MERCADO	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
CERCANIA A PROVEEDORES	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
SERVICIO AL CLIENTE	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	1		2,7		3,7		3,5		3,5

Fuente: la presente investigación Año 2013, .en base al modelo Conceptos de Administración estrategica Fred R David

El desarrollo de la matriz de perfil competitivo ubico a Muebles Innóvalo como el competidor más fuerte, con un valor total ponderado de 3.7, seguido de Muebles Neos y Muebles su Crédito ambos con un total ponderado de 3.5, dejando de momento en último lugar a la empresa Muebles a la Carta.

Muebles Innóvalo tomo la delantera por aspectos tales como ubicación, posicionamiento, y publicidad, los cuales constituyen sus fortalezas importantes, pese a ser superado en experiencia por Muebles Neos y Muebles su Crédito.

8.6 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

El análisis de proveedores es de vital importancia, pues de él depende la adecuada escogencia de los mismos, ya que comprenden el primer eslabón de la actividad económica, por tanto se debe garantizar su confiabilidad, en este sentido se hará uso de la matriz de perfil competitivo para poder encontrar de forma más objetiva la mejor opción. Previamente con la información obtenida de las entrevistas aplicadas a los productores, se han seleccionado los cuatro proveedores más aptos. Los cuales se analizaran comparativamente con base en

siete factores que fueron objeto de estudio en las encuestas aplicadas a proveedores.

Tabla 2. Matriz de Perfil competitivo-Proveedores

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		La Feria del Triplex		Maderas Arizona		Maderas Nariño		Madecentro	
AREAS	VALOR PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	VALOR TOTAL PONDERADO
TIEMPO DE ENTREGA	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
VARIEDAD DE SURTIDO	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
PRECIO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
GARANTIA	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
FACILIDADES DE PAGO	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
	1		3,3		3,2		3,4		3,5

Fuente: la presente investigación Año 2013, .en base al modelo Conceptos de Administración estrategica de Fred R David

8.7 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE MERCADEO

8.7.1 Producto

La empresa “Muebles a la Carta” tendrá por objeto social el diseño y producción de muebles en madera para el hogar, sus productos tienen por directriz garantizar la máxima satisfacción para sus consumidores. La selección de insumos y materias primas para la producción de los muebles para el hogar, al igual que sus diseños y estilos, serán cuidadosamente elegidos, teniendo siempre por guía los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.

El producto es la parte central de las variables del Marketing con la que se entrara a competir por el mercado objetivo. El portafolio de productos de la empresa comprende: juegos de sala, comedor, alcoba y closets, los cuales estarán diseñados por modelos y estilos, modernos y elegantes, con la mas alta calidad en producción y los mejores acabados.

Tabla 3.Estrategias de Producto

+OBJETIVO+ ESTRATEGIA Ultimo meta

¿Que hacer?	¿Para que?	¿Quién?	¿Como?	¿Donde?
Realizar unos productos innovadores útiles y elegantes.	Decoración y prestación de un servicio dentro del hogar.	El departamento de producción.	Diseño, prueba y desarrollo del bien final.	En la fabrica de producción ubicada en el barrio Las Lunas.
Diseños modernos y deko.	Para que sean aceptados en el mercado al cual nos dirigimos	Jefe de producción.	Mediante creatividad en los diseños y contando con la experiencia del jefe de produccion	En la fabrica de producción
Cumplir con todas las normas técnicas de seguridad y estándares de calidad.	Para que el resultado de la fabricación de los productos sea exitoso y no incurrir en errores que puedan generar sanciones de ley.	Grupo de trabajo: Personal calificado en en procesos de producción.	Capacitando al personal permanentemente en estándares de calidad de producción.	Entes encargados de capacitaciones como SENA, universidades. Y personal contratado en producción que conozca de los procesos.

Fuente: la presente investigación. Año 2013

8.7.2 Precio

EL producto va dirigido a personas con un ingreso económico medio y alto, ya que como se mencionó anteriormente se sectorizara el mercado siendo el objetivo los estratos 3 y 4. El producto será diseñado con mano de obra calificada y materiales de excelente calidad, lo que le brinda un tinte de exclusividad, por lo que su precio debe ir acorde a esta cualidad, no obstante, la empresa ofrecerá sus productos a los hogares pastusos, con un precio de introducción al mercado, levemente por debajo de los precios de su competencia, sin llegar al extremo de poner en tela de juicio su calidad.

La empresa maneja producción por colecciones, manejando fases de precios, es decir un precio para cada colección nueva, el cual valla disminuyendo a medida que la empresa lance su nueva colección. Esto le permitirá a una proporción más amplia del mercado adquirir los productos de la empresa.

Y por supuesto se maneja facilidades de pago con alternativas que van desde la financiación total del valor del mueble, con y sin intereses, hasta el pago de contado, con la posibilidad de hacer uso del mueble en el momento de necesitarlo.

Tabla 4. Estrategias de Precio

¿Que hacer?	¿Para que?	¿Quién?	¿Como?	¿Donde?
Adquirir maquinaria y tecnología adecuadas para agilizar procesos de producción.	Reducir costos, producir más y ser más competitivos en el mercado.	Socios pertenecientes a la organización.	Invirtiendo en maquinaria y tecnología con los aportes sociales realizados y de acuerdo a la utilidad obtenida	Empresa
Precio de penetracion	Para lograr penetrar en el mercado con precios mas bajos que los de la competencia	Junta directiva	Mediante el analisis de costos y reduccion del margen de utilidad	Empresa

Fuente: la presente investigación. Año 2013

8.7.3 Distribución

Los productos terminados serán comercializados a través de dos canales de distribución, es decir, en el punto de venta y por medio de vendedores externos. El primero se llevara a cabo en el piso de exhibición y será promovido por vendedores previamente capacitados en ventas de mostrador, quienes tendrán como herramienta de venta espacios acondicionados para que los consumidores lejos de sentirse en un almacén cualquiera, logren experimentar la sensación que nuestros productos le brindaran a su hogar. La desventaja de este medio de comercialización; es que depende 100% del traslado de los posibles clientes hasta la empresa. Por tal motivo éste será complementado con el segundo canal de distribución; ventas por catálogo, con lo que se pretende llegar al segmento del mercado que prefiere realizar sus compras sin salir del hogar, o cuyas ocupaciones diarias no le permiten trasladarse hasta nuestras instalaciones.

Tabla 5. Estrategias de Distribución

¿Qué hacer?	¿Para que?	¿Quién?	¿Como?	¿Donde?
Organizar y ejecutar el plan de fuerza de ventas	Para fortalecer y incrementar las ventas directas por medio de los catálogos.	Departamento de mercadeo.	Conformando el equipo de vendedores que realizaran la venta directa.	En la ciudad de Pasto.
Convenios con con almacenes de cadena éxito, alkosto, metro	Para ofrecer el producto a las personas que visitan estos lugares.	Departamento de mercadeo.	Mediante participación de las ferias que estos almacenes realizan de muebles para el hogar.	En los almacenes de cadena.
Punto de venta propio	Mostrar y exhibir los productos fabricados	Administradores y vendedores	Adecuando el lugar y surtiendolo de variedad de productos	En el punto de venta hubicado en el barrio las lunas

Fuente: la presente investigación. Año 2013

8.7.4 Promoción y Publicidad

a. Promoción

El paquete promocional goza de varios aspectos, dirigidos a impulsar y promover las ventas de los productos de la empresa “Muebles a la Carta” a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Entre las estrategias promocionales tenemos:

- Garantía sobre defectos de fábrica durante tres años de uso, lo que brindara a los clientes la seguridad de estar realizando la compra adecuada, pues tendrá la seguridad de llevar a su hogar exactamente lo que se le ofrece en la empresa.
- Se maneja descuentos especiales dos veces al año, debidamente publicitados.
- Así mismo se manejaran incentivos a las compras con productos complementarios, por ejemplo; por la compra de una alcoba se obsequiaría un juego de sabanas.
- Se brindaran facilidades de pago mediante diferentes modalidades entre las que podemos mencionar: El plan separe; consistente en separar un producto y

pagarlo en cuotas diferidas, credicontado el cual se basa en separar el producto y retirarlo al completar el pago del 50% del valor, pagando el 50 % restante en cómodas cuotas mensuales sin lugar a intereses. Y por último el plan 50/50; que entrega el producto con la mitad del valor y el valor restante se paga seis meses después con el 0% de intereses.

Tabla 6. Estrategias de Promoción

MIX DE COMUNICACIÓN (VTA PERSONAL, PROMOCION, PUBLICIDAD, MK DIRECTO, MERCHANDING, RELACIONES PUBLICAS)

¿Que hacer?	¿Para que?	¿Quién?	¿Como?	¿Donde?
Realizar catálogos, exhibiendo nuestros productos finales.	Dar a conocer los productos al mercado objetivo, además utilizarlos en ventas directas.	Profesional en el Comercio Internacional y mercadeo	Haciendo llegar los catálogos a distribuidores y vendedores directos del producto	En la ciudad de Pasto
Participación en ferias comerciales del sector a nivel local y nacional.	Introducir nuevos productos, reforzar la imagen de la empresa, construir y ampliar la lista de clientes y vender directamente	Departamento de mercadeo.	Mediante la exposición de nuestros productos más representativos en ferias importantes para la realización de contactos y negocios locales y nacionales.	En la ciudad de Pasto y en otras ciudades.
Diferentes estrategias promocionales	Acoger nuevos clientes e incrementar las ventas	Departamento de mercadeo	Mediante ofertas e incentivos para los clientes.	En el punto de venta de la empresa y en los almacenes de cadena con los que se tenga convenio.

Fuente: la presente investigación. Año 2013

b. Publicidad

La publicidad estará canalizada en los siguientes tres escenarios:

- Marketing vos a vos. Tras la realización del plan de mercadeo resalto la importancia de esta herramienta, razón por la cual se implementara como medio constante de publicidad, brindando incentivos a nuestros clientes que presenten a nuevos clientes la empresa. Además será prioridad la completa satisfacción del cliente, la cual se verificara con un bien implementado servicio post venta.
-

- Medios virtuales. Se creara una página Web oficial para la empresa, en la que se aplicaran todas las técnicas de comercio electrónico, con lo que se dará a conocer los productos, garantías, precios, ofertas, promociones y punto de venta, así como todo lo referente a la empresa, se creara una base de datos de nuestros clientes reales y potenciales, con la cual se aprovechara todas las ventajas que nos ofrecen las redes sociales.
- Radiales. Se presentaran cuñas radiales en los horarios de mayor audiencia.
- Relaciones Públicas. Se tendrá participaciones en ferias locales y nacionales con el fin de proyectarnos a nuevos mercados y dar a conocer la empresa.
- Televisivos. Se realizaran comerciales publicitarios a través de canales regionales.
- Escritos. Por último se tendrá presencia en páginas amarillas y revistas regionales para dar a conocer la empresa y productos.

Tabla 7. . Estrategias de Publicidad

¿Que hacer?	¿Para que?	¿Quién?	¿Como?	¿Donde?
Creación de página Web.	Mantener contacto con nuestros clientes mediante el comercio electrónico y encontrar nuevos y posibles clientes y dar a conocer la empresa	Jefe de mercadeo	Asesorado por un diseñador grafico	En la empresa
Participación en medios masivos; prensa, radio, televisión, paginas amarillas	Para dar a conocer la empresa sus productos y promociones	El departamento de mercadeo	Diseños publicitarios y comerciales televisivos	En los diferentes medios locales de comunicación.

Fuente: la presente investigación. Año 2013

8.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

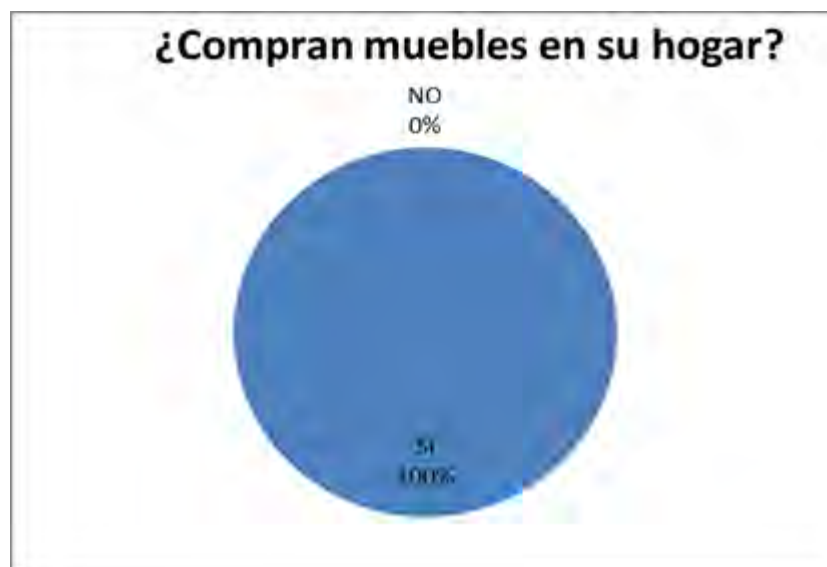
Se llevó a cabo la aplicación del formado de encuesta previamente diseñado para los consumidores de muebles en madera en San Juan de Pasto, cuyo objetivo es conocer sus gustos y preferencias, así como las actuales tendencias de consumo, frecuencia de compra y nivel de satisfacción frente a la oferta actual.

Se aplicaron un total de 381 formatos de encuesta, que consta de 11 preguntas las cuales arrojaron los siguientes resultados.

1. ¿Compran muebles en su hogar?

	N. ENCUESTAS	%
SI	381	100%
NO	0	0
TOTAL	381	

Gráfica 1.Compra de muebles



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: De la población encuestada, el 100% afirmaron comprar muebles para el hogar, resultado ya esperado, por cuanto se trata de productos de uso doméstico, que hacen parte de la vida diaria en los hogares. Esto permite vislumbrar un panorama que se convierte en una oportunidad para la empresa, ya que refleja un amplio mercado por cubrir.

2. ¿Quién toma la decisión de en qué momento, en qué lugar y que mueble deben comprar, en su hogar?

	N. ENCUESTAS	PORCENTAJE %
a. El padre	155	41%
b. La madre	189	49%
c. Los hijos	37	10%
TOTAL	381	100%

Gráfica 2. Decisión de compra



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: En el 49% de hogares quien toma la decisión de compra con respecto a los muebles para el hogar son las madres, frente a u 41% en donde esta decisión está a cargo del padre, esta pequeña diferencia conlleva a pensar, que las

3. ¿Con que frecuencia compran muebles para el hogar?

	N. ENCUESTAS	%
Cada 2 a 3 años	63	17%
cada 4 a 5 años	195	51%
Cada 6 o más ños	123	32%
TOTAL	381	100%

Gráfica 3. Frecuencia de compra



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: El 51% de los hogares encuestados compran muebles para el hogar con intervalos de tiempo de entre cuatro a cinco años, mientras que el 32% lo hacen cada seis o más años y un 17% cada dos a tres años. Esto significa que alrededor de 7.408 hogares (17%) compran muebles en promedio una vez cada dos a tres años, 22.224 hogares (51%) cada cuatro a cinco años y 13.944 (32%) lo hacen cada seis años o más. Partiendo de estos resultados, y teniendo en cuenta que los muebles son un producto de larga duración, se puede inferir que el mercado de muebles en madera en la ciudad de Pasto es un mercado muy dinámico.

4. ¿A qué lugar acuden en su hogar para comprar muebles?

	N. ENCUESTAS	%
INNOVALO MUEBLES	87	23%
MUEBLES SUCREDITO	55	14%
MUEBLES NEUS	48	13%
MUEBLES DE LA PANADERIA	13	3%
CARPINTERÍA INFORMAL	22	6%
OTROS	156	41%
TOTAL	381	100%

Gráfica 4.Lugares de Compra de muebles



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: De la anterior pregunta, se encontró que la empresa a la cual más acuden a comprar los hogares pastusos es Innóvalo Muebles, con un 23% de participación, seguido de Muebles Sucredito con el 14% y Muebles Neus con un 13%.

5. ¿Por qué compran en este lugar?

	N. ENCUESTAS	PORCEN TAJE %
Precio	55	14%
Financiación	75	20%
Atención	41	11%
Garantía	79	21%
Calidad	99	26%
Diseño	32	8%
TOTAL	381	100%

Gráfica 5. Decision del lugar de Compra



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: Esta pregunta permitió observar que a la hora de escoger el lugar adecuado para realizar las compras de muebles para el hogar, el 26% de las personas tienen en cuenta la calidad de los productos, un 21% se inclinan por la garantía que ofrecen las empresas como respaldo a su compra, el 20% basan su decisión de compra en la financiación o facilidades de pago, un 14% en el precio y tan solo un 8% tiene como prioridad el diseño.

6. ¿A través de que medio recibió información de la existencia del almacén?

	N. ENCUESTAS	PORCEN TAJE %
Por publicidad radial	56	15%
A través de la prensa	16	4%
Observo su punto de venta	123	32%
Por referencias personales	146	38%
Por medios electrónicos	40	10%
TOTAL	381	100%

Gráfica 6. Medios de información de la existencia de almacenes



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: De las personas encuestadas el 38% manifestaron conocer el lugar donde compran sus muebles por referencias personales, lo que demuestra la importancia y efectividad del marketing vos a vos, seguido del 32% que afirman que observaron el punto de venta, resaltando la relevancia de factores tales como la ubicación de la empresa, decoración y una adecuada utilización de colores. Un 15% por publicidad radial, un 11% por medios electrónicos y un 8% a través de prensa. Con base a estos resultados se realizará la distribución de esfuerzos y recursos de la empresa, sin dejar ningún medio de difusión de lado.

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos le generan mayor insatisfacción en torno a la compra de muebles para el hogar?

	N. ENCUESTAS	%
atencion al cliente	33	9%
Precio	45	12%
Diseño	23	6%
Tiempo de entrega	155	41%
Servicio post venta	125	33%
TOTAL	381	100%

Gráfica 7. Factores de Insatisfacción



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: El 41% de los consumidores presentaron insatisfacción por el incumplimiento de la entrega a tiempo de sus productos, lo que en el comercio se considera un grave error ya que no solo genera pérdidas económicas, sino que también deja en entredicho la confiabilidad de la empresa. Por otra parte se encontró que un 33% que no están conformes con el servicio post venta, el cual es casi inexistente en los almacenes o puntos de venta de muebles en San Juan de Pasto, un 12% que consideran que los precios que les ofrecen los actuales oferentes, no son los adecuados, y finalmente esta pregunta permitió conocer que

tan solo un 9% y un 6% se muestran insatisfechos con el diseño y la atención al cliente respectivamente. Pero no necesariamente por que estos dos ítems constituyan una fortaleza de actual oferta, ya que si se tiene en cuenta los resultados de la pregunta número cinco de la encuesta, estos dos aspectos son los menos tenidos en cuenta por el consumidor a la hora de realizar la compra. Esto último sin querer decir que no sean importantes.

8. ¿En qué madera prefiere sus muebles?

	N. ENCUESTAS	%
Pandala	136	36%
Cedro	128	34%
Achapo	59	15%
Sajo	23	6%
Otra	35	9%
TOTAL	381	100%

Gráfica 8. Madera preferida en muebles



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: Se puede notar una notable preferencia por la pandala y el cedro por parte de los consumidores con el 36% y 34% respectivamente, muy por encima

del achapo y el sajo que alcanzaron el 15% y 6% de preferencia. Esto se presenta en respuesta a la calidad y durabilidad que poseen las dos primeras maderas.

9. ¿Qué modelos son de su preferencia?

	N. ENCUESTAS	%
Clásico	66	17%
Modernos	145	38%
Deko	87	23%
rustico	32	9%
otro	51	13%
TOTAL	381	100%

Gráfica 9. Modelos de preferencia



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: Los resultados de esta pregunta muestran que la tendencia del mercado en tanto a los estilos, se inclina por los modelos modernos con un 38%, mostrando así una importante preferencia por la moda, a este tipo de diseños les sigue el estilo Deko con un 23% de preferencia, luego el estilo clásico con un 17% y el rustico con tan solo el 9%, sugiriendo de este modo, una inversión más segura en la producción de los dos primeros diseños.

10. ¿Cuál de los siguientes productos compra con más frecuencia?

	N. ENCUESTAS	%
Juegos de alcoba	98	26%
Juegos de comedor	75	20%
Juegos de sala	97	25%
Armarios	66	17%
Otros	45	12%
TOTAL	381	100%

Gráfica 10. Productos de mayor frecuencia de compra



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: La grafica muestra que el producto que más se consume en el mercado de muebles para el hogar son los juegos de alcoba con una participación del 26% seguido de juegos de sala con un 25%, juegos de comedor el 20% y armarios con un 17%. Mostrando así que el departamento de producción debe prestar un mayor grado de atención a la fabricación de los productos cuyo nivel de rotación sea mayor, es decir los de mayor demanda.

11. ¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales del hogar?

	N. ENCUESTAS	%
Entre \$500.000 y \$1'000.000	79	21%
Entre \$1'010.000 y \$1'500.000	131	34%
Más de \$ 1.500.000	171	45%
TOTAL	381	100%

Gráfica 11. Nivel de ingresos mensuales del hogar



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis: Del total de los encuestados el 45% de los mismos tienen un ingreso mayor a \$1.500.000 el 34% entre \$1.010.000 y \$1.500.000 y un 21% ganan \$500.000 y \$1.000.000 lo que indica que el mercado objetivo que se pretende abarcar cuenta con poder adquisitivo para comprar los productos que realizarán.

12. ¿cuáles de los siguientes materiales prefiere para la elaboración de los muebles para su hogar?

	N. ENCUESTAS	%
En hierro	22	6%
Guadua	32	8%
madera	250	66%
En materiales 100% aglomerados	77	20%
TOTAL	381	100%

Gráfica 12. Materiales preferidos en la elaboración de muebles



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Análisis. La encuesta arrojó que el 66% de la población prefiere los muebles en madera, lo que se da gracias a su elegancia confort y calidad, seguido de un 20% que los prefiere en materiales aglomerados, lo que obedece en gran medida al bajo precio de estos productos, el 8% en guadua y el 6% restante en hierro

9. CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO ORGANIZACIONAL PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES PARA EL HOGAR

9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES PARA EL HOGAR “MUEBLES PARA EL HOGAR”

ESCRITURA PÚBLICA MUEBLES A LA CARTA

En la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño, República de Colombia, a primero de agosto del año dos mil trece los señores CHRISTIAN DALID MUÑOZ RIVERA Y DANIEL CARVAJAL, mayores de edad, con domicilio en Pasto, identificados con las cédulas de ciudadanía números 1.085.247.506 y 1.085.246.085 respectivamente, obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de responsabilidad limitada la cual se registrará por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará “**MUEBLES A LA CARTA**, PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE MUEBLES PARA EL HOGAR.

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Pasto Departamento de Nariño, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

Artículo 3: Objeto social: La empresa tiene por objeto social el diseño, Elaboración y comercialización de muebles en madera para el hogar, contribuyendo así al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida tanto de los consumidores a través de los productos, como de los colaboradores de la empresa con empleos bajo condiciones dignas. En desarrollo y cumplimiento de tal objeto la sociedad puede hacer en su nombre propio, ó con participación de terceros, toda clase de operaciones comerciales, sobre los bienes por ella fabricados, celebrar contratos de compra venta con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de fabricación, compra y venta tanto dentro del país como en el exterior.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: el capital de la sociedad es la suma de \$340.000.000.

Aportes realizados de la siguiente manera:

DANIEL CARVAJAL: Aporta un terreno por valor de \$100.000.000 Y \$42.500.000 en efectivo.

CHRISTIAN MUÑOZ: aporta \$26.000.000 en maquinaria y equipo y \$116.500.000 en efectivo.

Artículo 6: Responsabilidades: La responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 7: Aumento del capital: El capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los mismos, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se realicen de utilidades, siempre que se determine de común acuerdo entre los socios.

Artículo 8: Administración: La administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

Artículo 9: Reuniones: La junta de socios se reunirá ordinariamente una vez cada año, el primer día de Agosto a las 10:00 de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 10: Votos: En todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 11: La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la

razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones: dirigir las 4 áreas de la empresa, presentar los informes semestrales de rentabilidad a los socios en las juntas que se dispongan para tal fin, acompañamiento en el programa de gestión de calidad.

Artículo 12: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se constituirán los estados financieros pertinentes, los cuales se socializarán a la junta de socios.

Artículo 13: Reserva Legal: Aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

Artículo 14: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida del 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 15: Liquidación: Disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente, salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

Se firma a los 10 días del mes de Agosto de 2013

CRISTIAN D. MUÑOZ
CC No. 1.085.247.506

DANIEL CARVAJAL PAZ
CC No. 1.085.246.085

9.2 POLÍTICAS Y METAS DE LA EMPRESA

9.2.1 Misión

Ofrecer en la ciudad de Pasto, muebles en madera para el hogar con diseños exclusivos y con la más alta calidad, los cuales colmen al máximo las expectativas del consumidor, mejorando su calidad de vida, lo que sumado a un muy buen servicio de venta, marcará a los clientes con una gratificante experiencia de compra y uso. Todo esto llevando siempre de la mano el cuidado y protección del medio ambiente.

9.2.2 Visión

Gracias a procesos permanentes de investigación tecnológica, económica y de mercados, así como políticas sólidas de mejoramiento continuo que permiten estar preparados para los constantes cambios que sacuden los mercados en el mundo. Se proyectará el campo de acción de la empresa, al ámbito nacional e internacional. Posicionándose como la empresa líder del mercado.

9.3 CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Factores que Condicionan el Tamaño de la Empresa.

Las Empresas dedicadas a la producción de muebles para el hogar, como cualquier otra empresa condicionan su tamaño a la inversión disponible, así como al mercado y a las características especiales del segmento dentro de ese mercado al que se busca atender. Es importante conocer el volumen aproximado de la demanda, no obstante al no tratarse de un producto perecedero no existe presión en términos de almacenamiento.

9.3.1 Capacidad Instalada

La empresa contempla adquirir los insumos, herramientas, equipos, instalaciones y contratar el personal necesario para producir de acuerdo a las exigencias técnicas y del mercado.

9.3.2 Capacidad Utilizada

La implementación de una política comercial intensiva y versátil con precios muy accesibles, y un producto de alta calidad, generará dinamismo en términos de producción y ventas, por lo que la empresa funcionará en niveles que oscilarán entre el 70% y 100% de la capacidad instalada. Cabe destacar que el inicio de la producción se llevará a cabo al 70% de la capacidad instalada, teniendo el 30% restante como un margen de elasticidad.

9.4 PROCESOS Y TECNOLOGÍA

Proceso de gestión y administración

Se debe observar y analizar de forma continua y con completa trazabilidad cada uno de los procesos internos de abastecimiento, producción, comercialización y gestión de los recursos financieros y de talento humano. Realizando el respectivo acompañamiento, siempre con el objetivo de alcanzar los estándares de producción y calidad previstos por la empresa.

Proceso de comercialización

Los productos terminados serán comercializados a través de dos canales de distribución, es decir, en el punto de venta y por medio de vendedores externos. El primero se llevara a cabo en el piso de exhibición y será promovido por vendedores previamente capacitados en ventas de mostrador, quienes tendrán como herramienta de venta espacios acondicionados para que los consumidores lejos de sentirse en un almacén cualquiera, logren experimentar la sensación que nuestros productos le brindaran a su hogar. La desventaja de este medio de comercialización; es que depende 100% del traslado de los posibles clientes hasta la empresa. Por tal motivo éste será complementado con el segundo canal de distribución; ventas por catálogo, con lo que se pretende llegar al segmento del mercado que prefiere realizar sus compras sin salir del hogar, o cuyas ocupaciones diarias no le permiten trasladarse hasta nuestras instalaciones.

Descripción del proceso productivo

El proceso productivo esta compuesto por 6 etapas: secado, premaquinado, maquinado, ensamble y acabado.

➤ Secado

Se colocan los listones de madera apiladas para garantizar que los listones estén separados entre sí de modo que el aire circule entre ellos y pueda secarlos.

El proceso de secado se hace como una medida preventiva para evitar futuros daños estructurales o de apariencia en la madera.

➤ Premaquinado

Durante el secado la madera puede dañarse. Con el fin de corregir estos defectos, en esta etapa del proceso se maquinan los listones para así garantizar que en etapas siguientes no se presenten inconvenientes. En esta etapa se pule la medera para corregir y proteger la madera.

➤ Maquinado

En esta etapa se dan las medidas y formas finales requeridas a los diferentes listones usados para la fabricación de los productos. Los procesos realizados son:

cepillado, lijado, aserrado, corte en sierra sinfin, taladrado y torneado. Se recurre al uso de plantillas para dar curvaturas especiales a la madera.

Una vez elaborados los listones estos se llevan al almacén de partes fabricadas.

➤ **Ensamble**

Con el fin de darle flexibilidad al proceso de fabricación, se elaboran sub-ensambles que pueden ser usados en uno o más productos finales. Estos se hacen a partir de los listones previamente maquinados y se busca minimizar el uso de tornillos y clavos. Luego de ensamblar los listones, estos se llevan al almacén y permanecen allí hasta el momento de ensamblar el producto final.

➤ **Acabado**

Luego de hacer el ensamble final, se le da al producto un acabado que incluye lijado y aplicación de pintura y laca. En algunos casos se adiciona una capa de aditivo a los productos diseñados para exteriores con el fin de proporcionarles una mayor protección a los agentes externos, garantizando así una mayor duración del producto.

Descripción de los materiales y herramientas

Se discriminan los insumos, materias primas, herramientas, maquinarias y equipos requeridos para la producción y comercialización de muebles para el hogar.

Insumos y Materias Primas:

Madera: Se trabajara con diferentes maderas tales como el pino, pandala, achapo, sajo, sande, y cedro.

Presentación: Se adquiere por listones de 35 cm de ancho * 35 cm. De grosor *280 cm. De largo.

Pinturas: Se requiere Lacas, selladores, tintes, anilinas y thinner.

Presentación: Las lacas y selladores se adquieren por canecas.

Pegantes: Se trabaja principalmente con colbon.

Presentación: Galones

9.5 MAQUINARIA Y EQUIPO

A continuación se presentan los equipos que deben ser adquiridos, para alcanzar la capacidad de producción estimada en términos de volumen, diseño y calidad acordes a las premisas estipuladas en el presente proyecto.

➤ **Cierra Circular con tecnología de Trabajo a control numérico punto-punto.**

- Torno
- Compresores
- Caladoras
- Pistolas para pintura
- Grapadoras
- Herramientas de mano
- Pulidoras y lijadoras
- Cierre Sin fin
- Sepilladora
- Aplanadora
- Rutiadoras industriales
- Trompo moldeador.

1. Terrenos

A continuación se discrimina los espacios físicos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- Fabrica
- Local comercial
-

2. Muebles y enseres

Serán necesarios algunos elementos que si bien no forman parte activa en los procesos de producción, administración ni comercialización, son de indispensable uso diario.

- Mesas industriales
- Estantería
- Escritorios
- Sillas
- Varios

3. Equipo de computación y comunicación

Para un adecuado control y funcionamiento de la empresa se hace preciso adquirir ciertos equipos que faciliten la recepción, procesamiento, y transmisión de información.

- Computador
- Impresora
- Telefax
- Redes e Internet

9.6 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES NECESARIAS

Las instalaciones necesarias para el desarrollo del proyecto deberán tener un área base de 360m^2 con una construcción en el 2 nivel en 480m^2 .

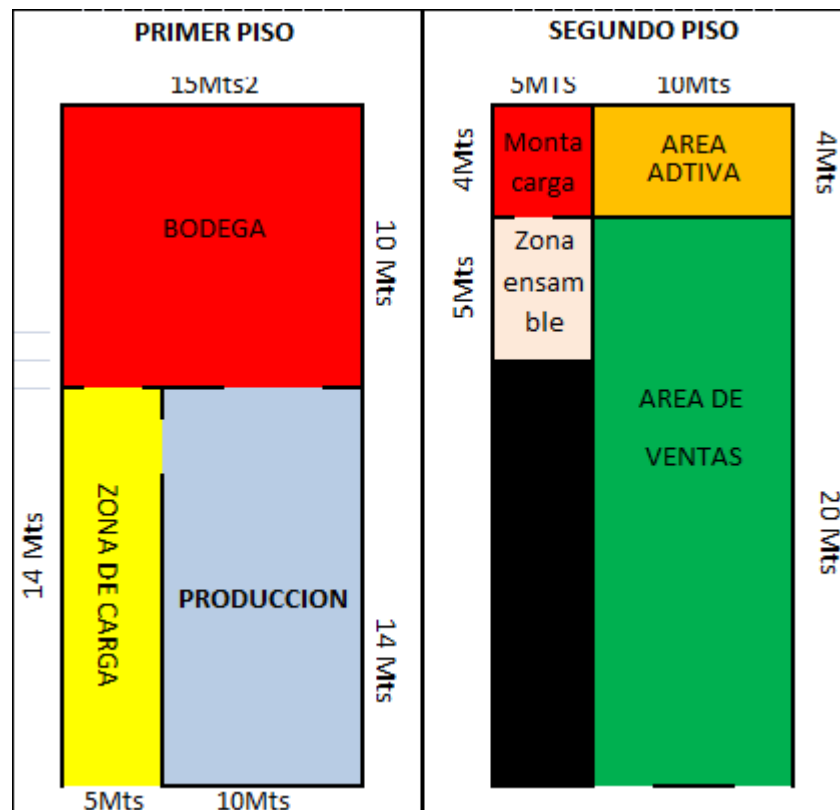
9.6.1 Distribución Física

El espacio físico es de aproximadamente 480m^2 distribuidos entre los dos pisos. Este espacio se distribuirá de la siguiente forma:

Primera planta: Un área de 150 m^2 destinada a bodega, un área de 140 m^2 para el desarrollo de los procesos productivos y un área de 70 m^2 como zona de carga.

Segunda planta: Un área de 40 m^2 para la parte administrativa, un área de 20 m^2 para el montacargas, un área de 25 m^2 para ensamblaje y un área de 200 m^2 para exhibición y ventas.

Figura 12. Distribución Física



Fuente: la presente investigación. Año 2013

9.6.2 Localización

a. Factores que determinan la localización

Los factores que determinan la ubicación estratégica de la planta de producción y comercialización de la empresa son los siguientes:

- **Costo y disponibilidad del terreno:** Es importante verificar que en la localización escogida exista un terreno que se acople a las necesidades del proyecto y se ajuste a su presupuesto.
- **Impuestos (Electricidad, agua y valoración catastral):** Los impuestos y servicios públicos es un aspecto que debe tenerse en cuenta, ya que estos pueden incidir positiva o negativamente en el costo de producción, generando una variación a favor o en contra en términos de competitividad.

- Medios y costo de transporte: Un adecuado análisis de este factor se verá reflejado en términos de tiempo y dinero,
- Cercanía a proveedores
Lograr una localización que goce de esta característica, se convierte en una ventaja en términos de logística, ya que se traduce en tiempos de abastecimiento más cortos, menores costos de transporte y espacios de almacenamiento más reducidos.
- Cercanía al mercado
Este es un factor prioritario, pues es obligación de la empresa poner sus productos al alcance de los consumidores, de manera que sean su primera opción en el momento de satisfacer su necesidad.

b. Localización de la empresa “Muebles a la Carta”

Para identificar la localización estratégica de la empresa se hará uso del método Brown y Gibson.

Habiendo realizado estudios preliminares acerca de la posible ubicación de la empresa, se llegó a determinar cuatro posibles alternativas de localización las cuales son: La Avenida los Estudiantes, Torobajo, Avenida Panamericana y Las Lunas.

PASO A: La opción de localización Avenida los Estudiantes fue descartada debido a los altos costos de los terrenos y servicios públicos.

PASO B: En las tres localidades restantes los costos son similares, presentándose mayor diferencia en servicios públicos.

c. Análisis de los factores objetivos

Tabla 8. Localización- Método Brown y Gibson

COSTOS ANUALES DE LOS FACTORES LOCACIONALES						
COSTOS ANUALES MILLONES DE PESOS					TOTAL	RECIPROCO
LOCALIDAD	TERRENO	IMPUESTOS	SERVICIOS PUBLICOS	OTROS	Ci	1/Ci
A. LAS LUNAS	250	2	2,4	0,53	254,93	0,0039226
B. TOROBAJO	250	2	2,4	0,53	254,93	0,0039226
C. PANAMERICANA	255	2	2,5	0,53	260,03	0,0038457
TOTAL						0,0116910

Fuente: la presente investigación. Año 2013, en base al modelo Método Brown y Gibson

$$FOA = 0,0039226 / 0,0116910 = 0,3355269$$

$$FOB = 0,0039226 / 0,0116910 = 0,3355269$$

$$FOC = 0,0038457 / 0,0116910 = 0,3289462$$

PASO C: Cálculo del valor relativo de los factores subjetivos:

FACTOR	COMPARACIONES PAREADAS			TOTAL
	3	2	1	
1. DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	0	1	0	4
2. CERCANIA AL MERCADO	1	0	0	
3. CERCANIA PROVEEDORES	0	1	1	
SUMA DE LA PREFERENCIA	1	2	1	4
INDICE DE IMPORTANCIA RELATIVA W	2/4	1/4	2/4	
	0,25	0,5	0,25	1

Fuente: la presente investigación. Año 2013

d. Resultados de las comparaciones pareadas

RESULTADOS DE LAS COMPARACIONES PAREADAS									
1. DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE					2. CERCANIA AL MERCADO				
LOCALIDAD	COMPARACIONES PAREADAS			TOTAL	LOCALIDAD	COMPARACIONES PAREADAS			TOTAL
	C	B	A			C	B	A	
A. LAS LUNAS	0	0			A. LAS LUNAS	0	0		
B. TOROBAJO	1	0	1		B. TOROBAJO	1	0	1	
C. PANAMERICANA		0	1		C. PANAMERICANA		0	0	
SUMATORIA	1	0	2	3	SUMATORIA	1	0	1	2
SUMA DE PREF. R	1/3	0/3	2/3	1	SUMA DE PREF. R	1/2	0/2	1/2	1
	0,33	0,00	0,67			0,50	0,00	0,50	
3. CERCANIA PROVEEDORES					RESUMEN DE EVALUACION DE FACTOR SUBJETIVO				
LOCALIDAD	COMPARACIONES PAREADAS			TOTAL	FACTOR J	SUMA DE PREF. R			IMPORTANCIA RELATIVA W
	C	B	A			LUNAS	TOROBAJO	PANA	
A. LAS LUNAS	0	0			1	0,666667	0	0,333333	0,25
B. TOROBAJO	1	0	1		2	0,5	0	0,5	0,5
C. PANAMERICANA		0	1		3	0,666667	0	0,333333	0,25
SUMATORIA	1	0	2	3	TOTAL				1
SUMA DE PREF. R	1/3	0/3	2/3						
	0.33	0.00	0.67	1.00					

Fuente: la presente investigación. Año 2013

$$FS \text{ Las Lunas} = (0,67 * 0,25) + (0,50 * 0,50) + (0,67 * 0,25) = 0,57$$

$$FS \text{ Torobajo} = (0,00 * 0,25) + (0,00 * 0,50) + (0,00 * 0,25) = 0,00$$

$$FS \text{ Panamericana} = (0,33 * 0,25) + (0,50 * 0,50) + (0,33 * 0,25) = 0,41$$

e. Cálculo de la medida de preferencia de localización Mpl.

MPLi = K(FOi) + (1-K).(FSi) Donde K representa la importancia relativa diferente que a su vez existe entre los factores objetivos y subjetivos.

MPL Las Lunas = $0.6 * 0,3355269 + 0.4 * 0.57 = 0,429316$

MPL Torobajo = $0.6 * 0,3355269 + 0.4 * 0.00 = 0,201316$

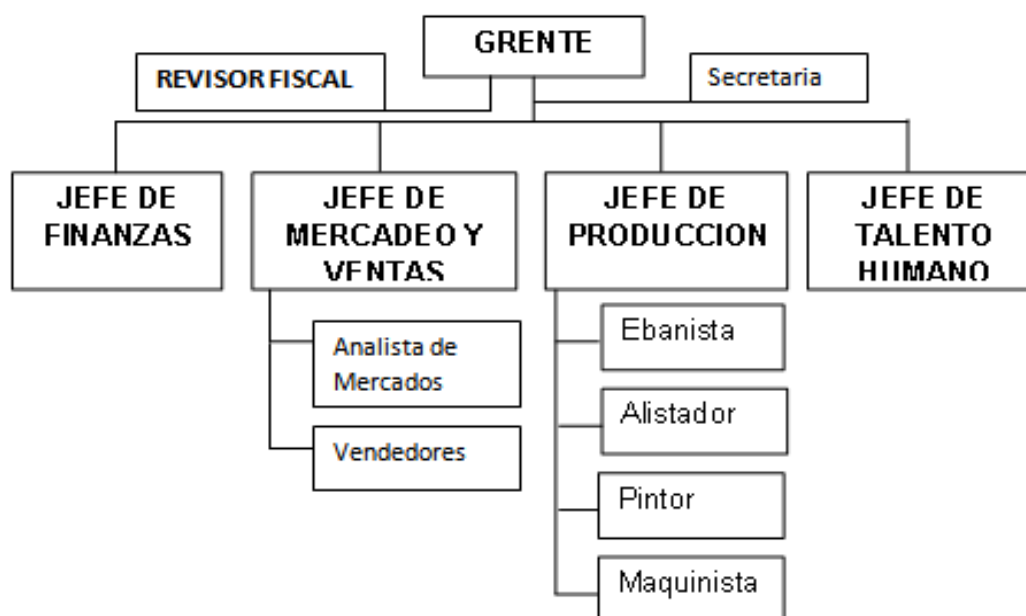
MPL Panamericana = $0.6 * 0,3289462 + 0.4 * 0.41 = 0,361368$

Después de realizado el análisis a través del método de Brown y Gibson para definir la localización estratégica de la empresa, se llegó a la conclusión de que la ubicación más apropiada para la planta de producción y punto de comercialización es el sector de Las Lunas en el Municipio de Pasto. Esta ubicación fue determinada principalmente por la cercanía tanto a proveedores como consumidores, la disponibilidad de medios de transporte y una adecuada estructura vial que facilita el abastecimiento de insumos y materias primas para la producción, así como la comercialización de productos terminados, a demás de los bajos costos en servicios públicos e impuestos de valorización catastral, y por el hecho de estar catalogado como sector industrial.

9.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9.7.1 Organigrama

Figura 13. Organigrama



Fuente: la presente investigación. Año 2013

Cargos y funciones

a. GERENTE GENERAL

Perfil: Administrador, Economista o carreras afines

Funciones

- Direccionar y supervisar las 4 áreas de trabajo diseñadas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Presentar los informes semestrales de rentabilidad a los socios en las juntas que se dispongan para tal fin.
- Representar legalmente la sociedad.
- Seleccionar y manejar el personal contratado en las 4 áreas de trabajo
- Acompañamiento en el programa de gestión de calidad.

b. SECRETARIA DE GERENCIA

Perfil: Técnico en Secretariado General, con mínimo dos años de experiencia.

Funciones

- Asistir al Gerente en todas sus actividades y funciones.
- Manejar las comunicaciones oficiales de la empresa.
- Las demás que disponga su Jefe.

c. REVISOR FISCAL

Perfil: Contador

Funciones

- Llevar a cavo veeduría sobre el manejo y desempeño del la empresa.
- Llevar control sobre el manejo financiero de la empresa.

d. JEFE DE FINANCIERA

Perfil: Contador

Funciones

- Realizar los informes de rendimiento de la empresa
- Llevar la contabilidad y revisoría fiscal.
- Manejo de nomina
- Manejo de presupuesto.
- En conjunto con los Jefes de las aéreas de Producción y Financiera, diseñar los cronogramas de producción y abastecimiento.

e. JEFE DE PRODUCCION

Perfil: Experiencia en producción de muebles para el hogar, manejo de personal y conocimientos certificados en logística.

Funciones

- Diseñar los respectivos mapas de producción.
- En conjunto con los Jefes de las aéreas de Mercadeo y Financiera, diseñar los cronogramas de producción y abastecimiento.
- Supervisar directamente la fabricación de los productos.
- Manejo directo del personal del área de producción.
- Control de inventarios de materia prima y productos terminados.
- Vigilar el cumplimiento de los programas de prevención de riesgos profesionales

f. JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

Perfil: Profesional en mercadeo

Funciones

- Crear y fortalecer las relaciones comerciales de la empresa.
- Elaborar y desarrollar campañas de promoción y publicidad de la empresa.
- Capacitación al personal del área de ventas.
- Manejo directo del personal del área de ventas.
- Establecer los canales y estrategias de comercialización de los productos.
- En conjunto con los Jefes de las aéreas de Producción y Financiera diseñar los cronogramas de producción y abastecimiento.

g. ANALISTA DE MERCADOS

Perfil: Técnico o Profesional en mercadeo

Funciones

- Investigación continúa de mercados, para la expansión de la empresa y el desarrollo de nuevos.

h. TALENTO HUMANO

Perfil: Psicólogo (a)

- Seleccionar y contratar personal
- Realizar afiliaciones a seguridad social
- Coordinar capacitaciones
- Velar por el bienestar laboral
- Generar programas de salud ocupacional

Nota: Los costos del personal se discriminan en el estudio financiero.

10. CAPÍTULO IV

ESTUDIO FINANCIERO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES PARA EL HOGAR

10.1 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA

Tabla 9. Requerimientos de capital

REQUERERIMIENTOS DE CAPITAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA		
DESCRIPCION	VALOR \$	Valor Total \$
PRODUCCION		61.153.076,06
Materias primas e insumos	47.090.000,00	
Costo de mano de obra por un mes	14.063.076,06	
Propiedades Planta y Equipo		
TERRENOS		100.000.000,00
Urbano 360 Mts2	100.000.000,00	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		125.000.000,00
Bodegas	30.000.000,00	
Area de Produccion	28.000.000,00	
Zona de Carga	14.000.000,00	
Area de Ventas	40.000.000,00	
Zona de Ensamble	5.000.000,00	
Area Administrativa	8.000.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	26.000.000,00	26.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA		6.500.000,00
Muebles y enseres	4.000.000,00	
Equipos (computadores)	2.500.000,00	
ACUEDUCTOS Y REDES ELECTRICAS		5.500.000,00
Instalacion para agua y energia	5.500.000,00	
IMPREVISTOS	14.964.884,10	14.964.884,10
TOTAL	339.117.960,16	339.117.960,16

Fuente: la presente investigación. Año 2013

En el anterior cuadro se discrimina el capital total requerido para poner en marcha la empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar “Muebles a la Carta” el cual asciende a \$339'117.960, de los cuales \$285'000.000 son aportes realizados por los socios, y los \$55'000.000 serán financiados por la banca de financiera.

Tabla 10. Amortizaciones

TABLA DE AMORTIZACIONES E INTERESES 2013 - 2018				
FUENTES DEL PRESTAMO: BANCO				
MONTO: \$55'000.000				
PLAZO TOTAL: 5 AÑOS				
VALOR CUOTA: 1'291.187,99				
TASA DE INTERES SOBRE EL SALDO: 1,2% E.A.				
	cuota	interes	abono	saldo
0	0,00	0,00	0,00	55.000.000,00
1	1.291.187,99	660.000,00	631.187,99	54.368.812,01
2	1.291.187,99	652.425,74	638.762,25	53.730.049,76
3	1.291.187,99	644.760,60	646.427,40	53.083.622,36
4	1.291.187,99	637.003,47	654.184,52	52.429.437,84
5	1.291.187,99	629.153,25	662.034,74	51.767.403,10
6	1.291.187,99	621.208,84	669.979,16	51.097.423,95
7	1.291.187,99	613.169,09	678.018,91	50.419.405,04
8	1.291.187,99	605.032,86	686.155,13	49.733.249,91
9	1.291.187,99	596.799,00	694.388,99	49.038.860,92
10	1.291.187,99	588.466,33	702.721,66	48.336.139,25
11	1.291.187,99	580.033,67	711.154,32	47.624.984,93
12	1.291.187,99	571.499,82	719.688,17	46.905.296,76
13	1.291.187,99	562.863,56	728.324,43	46.176.972,33
14	1.291.187,99	554.123,67	737.064,32	45.439.908,00
15	1.291.187,99	545.278,90	745.909,10	44.693.998,91
16	1.291.187,99	536.327,99	754.860,01	43.939.138,90
17	1.291.187,99	527.269,67	763.918,33	43.175.220,57
18	1.291.187,99	518.102,65	773.085,35	42.402.135,23
19	1.291.187,99	508.825,62	782.362,37	41.619.772,86
20	1.291.187,99	499.437,27	791.750,72	40.828.022,14
21	1.291.187,99	489.936,27	801.251,73	40.026.770,41
22	1.291.187,99	480.321,24	810.866,75	39.215.903,67
23	1.291.187,99	470.590,84	820.597,15	38.395.306,52
24	1.291.187,99	460.743,68	830.444,31	37.564.862,20
25	1.291.187,99	450.778,35	840.409,65	36.724.452,56
26	1.291.187,99	440.693,43	850.494,56	35.873.958,00
27	1.291.187,99	430.487,50	860.700,50	35.013.257,50
28	1.291.187,99	420.159,09	871.028,90	34.142.228,60
29	1.291.187,99	409.706,74	881.481,25	33.260.747,35
30	1.291.187,99	399.128,97	892.059,02	32.368.688,32
31	1.291.187,99	388.424,26	902.763,73	31.465.924,59
32	1.291.187,99	377.591,10	913.596,90	30.552.327,69
33	1.291.187,99	366.627,93	924.560,06	29.627.767,63
34	1.291.187,99	355.533,21	935.654,78	28.692.112,85
35	1.291.187,99	344.305,35	946.882,64	27.745.230,21
36	1.291.187,99	332.942,76	958.245,23	26.786.984,98
37	1.291.187,99	321.443,82	969.744,17	25.817.240,81
38	1.291.187,99	309.806,89	981.381,10	24.835.859,71
39	1.291.187,99	298.030,32	993.157,68	23.842.702,03
40	1.291.187,99	286.112,42	1.005.075,57	22.837.626,46
41	1.291.187,99	274.051,52	1.017.136,47	21.820.489,99
42	1.291.187,99	261.845,88	1.029.342,11	20.791.147,88
43	1.291.187,99	249.493,77	1.041.694,22	19.749.453,66
44	1.291.187,99	236.993,44	1.054.194,55	18.695.259,11
45	1.291.187,99	224.343,11	1.066.844,88	17.628.414,23
46	1.291.187,99	211.540,97	1.079.647,02	16.548.767,21
47	1.291.187,99	198.585,21	1.092.602,79	15.456.164,42
48	1.291.187,99	185.473,97	1.105.714,02	14.350.450,40
49	1.291.187,99	172.205,40	1.118.982,59	13.231.467,81
50	1.291.187,99	158.777,61	1.132.410,38	12.099.057,43
51	1.291.187,99	145.188,69	1.145.999,30	10.953.058,13
52	1.291.187,99	131.436,70	1.159.751,29	9.793.306,84
53	1.291.187,99	117.519,68	1.173.668,31	8.619.638,52
54	1.291.187,99	103.435,66	1.187.752,33	7.431.886,19
55	1.291.187,99	89.182,63	1.202.005,36	6.229.880,84
56	1.291.187,99	74.758,57	1.216.429,42	5.013.451,41
57	1.291.187,99	60.161,42	1.231.026,58	3.782.424,84
58	1.291.187,99	45.389,10	1.245.798,89	2.536.625,94
59	1.291.187,99	30.439,51	1.260.748,48	1.275.877,46
60	1.291.187,99	15.310,53	1.275.877,46	0,00

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Esta tabla de amortización discrimina como en cada cuota, la empresa paga simultáneamente un valor proporcional a los intereses mientras realiza abonos directos a capital, de tal modo que al transcurrir las 60 cuotas, previamente pactadas con el Banco, habrá de estar a paz y salvo, frente a esta obligación.

La tabla de Amortizaciones se fundamenta en la fórmula de renta, la cual se utilizó, para calcular el valor de la cuota mensual.

$$R = \frac{\text{Valor Presente}}{\frac{1 - (1 + ip)^{-n}}{ip}}$$

10. 2 BALANCE INICIAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA

Tabla 11. Balance General

BALANCE INICIAL DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
BANCOS	21.172.566,12	
TERRENO	100.000.000,00	
INVENTARIOS	47.090.000,00	
CONSTRUCCIONES	125.000.000,00	
ACUEDUCTO Y REDES ELECTRICAS	5.500.000,00	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	26.000.000,00	
EQUIPO DE OFICINA	6.500.000,00	
TOTAL ACTIVO		331.262.566,12
PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	55.000,00	
TOTAL PASIVO		55.000,00

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Aquí se refleja el estado financiero de la empresa Muebles a la Carta en el momento de iniciar actividades, pues muestra los activos que posee, al tiempo que discrimina los pasivos contraídos con el banco, de tal manera que permite vislumbrar un panorama holístico de la empresa.

10.3 ACTIVOS FIJOS

Tabla 12. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA				
DESCRIPCION	VALOR \$	Valor Total \$	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL TOTAL	
Activos				
Inventarios		47.090.000,00	15,19	%
Materias primas e insumos	47.090.000,00			
Propiedades Planta y Equipo				
Terrenos		100.000.000,00	32,25	%
Urbano 360 Mts2	100.000.000,00			
Construcciones y edificaciones		125.000.000,00	40,31	%
Bodegas	30.000.000,00			
Area de Produccion	28.000.000,00			
Zona de Carga	14.000.000,00			
Area de Ventas	40.000.000,00			
Zona de Ensamble	5.000.000,00			
Area Administrativa	8.000.000,00			
Maquinaria y Equipo	26.000.000,00	26.000.000,00	8,38	%
Equipo de Oficina		6.500.000,00	2,10	%
Muebles y enseres	4.000.000,00			
Equipos (computadores)	2.500.000,00			
Acueductos, y Redes electricas		5.500.000,00	1,77	%
Instalacion para agua y energia	5.500.000,00			
TOTAL	310.090.000,00	310.090.000,00	100,00	%

Fuente: la presente investigación. Año 2013

En esta tabla se encuentra al detalle los activos que posee la empresa Muebles a la Carta, discriminada uno a uno con su respectivo valor.

10.4 MAQUINARIA Y EQUIPO

Tabla 13 Maquinaria y Equipo

Valor de Maquinaria y Equipo 2013			
Cifras en pesos Corrientes			
Descripcion	valor unitario	cantidad	Valor Total
Circular	1.200.000,00	2	2.400.000,00
torno	1.500.000,00	3	4.500.000,00
compresor	1.200.000,00	3	3.600.000,00
sinfin	1.900.000,00	2	3.800.000,00
pistola de pintura	50.000,00	4	200.000,00
canteadora	3.600.000,00	2	7.200.000,00
grapadora	150.000,00	2	300.000,00
herramientas de mano**	3.000.000,00	1	3.000.000,00
pulidora	800.000,00	1	800.000,00
lijadora	200.000,00	1	200.000,00
TOTAL			26.000.000,00

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Las anteriores constituyen el equipamiento necesario, para dar inicio a la producción de muebles para el hogar. La tabla inmediatamente anterior enlista todas las maquinarias requeridas para garantizar la óptima fabricación del producto final, así como su costo total y unitario.

10.5 COSTO DE MATERIA PRIMA

Tabla 14 Costo de Materia Prima

COSTO MATERIA PRIMA MENSUAL				
DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Aglomerados	laminas	40.000	170	6.800.000
Madera	Liston(35*280cm)	170.000	200	34.000.000
Laca	Cuñete	130.000	10	1.300.000
Selladores	Cuñete	115.000	6	690.000
Tintes	Cuñete	260.000	4	1.040.000
Anilina	Galon	9.000	5	45.000
Thiner	Cuñete	62.500	10	625.000
Pegante	Galon	25.000	10	250.000
Clavos	Libra	4.500	20	90.000
Tela	Metro	15.000	150	2.250.000
TOTAL				47.090.000

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Lo que esta tabla pretende es dar a conocer cuáles son los materiales e insumos requeridos en la producción de muebles para el hogar y su respectivo costo. Este cuadro fue diseñado para expresar el costo de la materia prima necesaria para llevar a cabo la producción mensual de la empresa. Es decir 21 juegos de alcoba, 21 juegos de sala y 21 comedores.

10.6 NÓMINA

Tabla 15 Nómina

ANEXO 4							
RELACION MANO DE OBRA 2013							
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS MONEDA CORRIENTE							
DESCRIPCION	NUMERO	SALARIO MENSUAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	SEGURIDAD SOCIAL DEL MES (30,169%)	PRESTACIONES SOCIALES DEL MES (21,83%)	COSTO TOTAL DEL MES	COSTO TOTAL AÑO
PRODUCCION							
Jefe de Area	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Ebanista	7	\$ 4.126.500	\$ 493.500	\$ 1.244.924	\$ 1.008.546	\$ 6.873.470	\$ 82.481.637
Alistador	1	\$ 589.500	\$ 70.500	\$ 177.846	\$ 144.078	\$ 981.924	\$ 11.783.091
Pintor	2	\$ 1.179.000	\$ 141.000	\$ 355.693	\$ 288.156	\$ 1.963.849	\$ 23.566.182
Maquinista	2	\$ 1.179.000	\$ 141.000	\$ 355.693	\$ 288.156	\$ 1.963.849	\$ 23.566.182
VENTAS							
Vendedores	4	\$ 2.358.000	\$ 282.000	\$ 711.385	\$ 576.312	\$ 3.927.697	\$ 47.132.364
ADMINISTRACION							
Gerente	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Secretaria	1	\$ 589.500	\$ 70.500	\$ 177.846	\$ 144.078	\$ 981.924	\$ 11.783.091
Revisor Fiscal	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Jefe de Mercadeo	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Analista de Mercados	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Jefe Talento Humanos	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
Jefe de Finanzas	1	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 452.535	\$ 327.450	\$ 2.279.985	\$ 27.359.820
TOTAL :		\$ 20.521.500	\$ 1.198.500	\$ 6.191.131	\$ 4.741.476	\$ 32.652.607	\$ 391.831.288

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Este cuadro de nómina de personal fue calculado con el objetivo de conocer el costo mensual y anual de la mano de obra total y por áreas, lo que permite calcular el valor de la mano de obra aplicada a la elaboración de cada uno de los productos, así como poder proyectar este mismo concepto para años futuros. Para su cálculo se hizo uso del salario mínimo legal vigente, al cual le fueron aplicados los respectivos porcentajes de prestaciones y seguridad social.

10.7 CÁLCULO DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS A PARTIR DE LOS COSTOS

Tabla 16 Precio de los productos a partir de los costos

PROYECCIONES DE PRECIO					
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	MATERIA PRIMA E INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
JUEGO DE ALCOBA: ESTE PRODUCTO CONSTA DE CAMA, DOS MESAS DE NOCHE Y UN TOCADOR	Madera	BLOQUES	3,0	\$ 170.000,00	\$ 510.000,00
	Triplex	LAMINA	1,5	\$ 40.000,00	\$ 60.000,00
	MDF	LAMINA	1,0	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
	Clavos	LIBRA	2,0	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
	Pegante	Galon	0,5	\$ 25.000,00	\$ 12.500,00
	Selladores	Cuñete	0,2	\$ 115.000,00	\$ 23.000,00
	Tintes	Cuñete	0,2	\$ 260.000,00	\$ 52.000,00
	PRODUCCION	Hora	3,0	\$ 58.596,15	\$ 175.788,45
TOTAL COSTO JUEGO DE ALCOBA					\$ 882.288,45
TOTAL PRECIO JUEGO DE ALCOBA CON EL 50% DE GANANCIA					\$ 1.323.432,68
DESCRIPCION DEL PRODUCTO					
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	MATERIA PRIMA E INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
JUEGO DE SALA: ESTE PRODUCTO CONSTA DE UN MUEBLE PARA DE TRES PUESTOS Y TRES MUEBLES DE UN PUESTO CADA UNO.	MADERA	BLOQUES	4,0	\$ 170.000,00	\$ 680.000,00
	TELA	Mt2	15,0	\$ 15.000,00	\$ 225.000,00
	MDF	LAMINA	0,0	\$ 40.000,00	\$ -
	CLAVOS	LIBRA	4,0	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00
	PEGANTE	Galon	1,0	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
	Selladores	Cuñete	0,0	\$ 115.000,00	\$ -
	Tintes	Cuñete	0,0	\$ 260.000,00	\$ -
	PRODUCCION	Hora	3,0	\$ 58.596,15	\$ 175.788,45
TOTAL COSTO JUEGO DE ALCOBA					\$ 1.123.788,45
TOTAL PRECIO JUEGO DE SALA CON EL 50% DE GANANCIA					\$ 1.685.682,68
DESCRIPCION DEL PRODUCTO					
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	MATERIA PRIMA E INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
JUEGO DE COMEDOR: ESTE PRODUCTO CONSTA DE UNA MESA PARA SEIS PUESTOS CON SUS RESPECTIVAS SEIS SILLAS.	MADERA	BLOQUES	2,5	\$ 170.000,00	\$ 425.000,00
	TRIPLEX	LAMINA	0,0	\$ 40.000,00	\$ -
	MDF	LAMINA	0,0	\$ 40.000,00	\$ -
	CLAVOS	LIBRA	3,0	\$ 4.500,00	\$ 13.500,00
	PEGANTE	Galon	0,5	\$ 25.000,00	\$ 12.500,00
	Selladores	Cuñete	0,2	\$ 115.000,00	\$ 23.000,00
	Tintes	Cuñete	0,2	\$ 260.000,00	\$ 52.000,00
	PRODUCCION	Hora	3,0	\$ 58.596,15	\$ 175.788,45
TOTAL COSTO JUEGO DE ALCOBA					\$ 701.788,45
TOTAL PRECIO JUEGO DE COMEDOR CON EL 50% DE GANANCIA					\$ 1.052.682,68

Fuente: la presente investigación. Año 2013

10.8 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Tabla 17 Capacidad de Producción

CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL DE LA EMPRESA				
PRODUCTO	UNIDAD	UNIDADES EN EL MES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ALCOBAS	JUEGO	21	\$ 1.323.433	\$ 28.233.230
COMEDORES	JUEGO	21	\$ 1.052.683	\$ 22.457.230
SALAS	JUEGO	21	\$ 1.685.683	\$ 35.961.230
TOTAL PRODUCCION MENSUAL				\$ 86.651.691
CAPACIDAD DE PRODUCCION ANUAL DE LA EMPRESA				
PRODUCTO	UNIDAD	UNIDADES EN EL MES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ALCOBAS	JUEGO	256	\$ 1.323.433	\$ 338.798.765
COMEDORES	JUEGO	256	\$ 1.052.683	\$ 269.486.765
SALAS	JUEGO	256	\$ 1.685.683	\$ 431.534.765
TOTAL PRODUCCION ANUAL				\$ 1.039.820.295

Fuente: la presente investigación. Año 2013

La capacidad instalada de la empresa permite fabricar mensualmente 21 juegos de alcoba, al igual que de comedores y salas. Para un total anual de 256 unidades de cada producto.

10.9 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 18 Proyección de Ventas

PRODUCTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ALCOBAS	\$338.798.765,09	\$350.656.721,87	\$362.929.707,13	\$375.632.246,88	\$388.779.375,52	\$402.386.653,67
COMEDORES	\$269.486.765,09	\$278.918.801,87	\$288.680.959,93	\$298.784.793,53	\$309.242.261,30	\$320.065.740,45
SALAS	\$431.534.765,09	\$446.638.481,87	\$462.270.828,73	\$478.450.307,74	\$495.196.068,51	\$512.527.930,91
TOTAL VENTAS	\$1.039.820.295,26	\$1.076.214.005,60	\$1.113.881.495,79	\$1.152.867.348,15	\$1.193.217.705,33	\$1.234.980.325,02

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Para la proyección de ventas anuales se utilizó la inflación proyectada para estos años.

Los valores totales de ventas anuales corresponden a los ingresos de la empresa Muebles a la Carta.

10.10 PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS 2013 – 2018

Tabla 19 Presupuesto Anual de Egresos 2013 – 2018

PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS 2013-2018						
EGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS DE PRODUCCION						
Materia prima	565.080.000,00	584.857.800,00	605.327.823,00	626.514.296,81	648.442.297,19	671.137.777,59
Agua	600.000,00	621.000,00	642.735,00	665.230,73	688.513,80	712.611,78
Energia	2.400.000,00	2.484.000,00	2.570.940,00	2.660.922,90	2.754.055,20	2.850.447,13
Mano de Obra directa	168.756.912,72	174.663.404,67	180.776.623,83	187.103.805,66	193.652.438,86	200.430.274,22
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Gastos de Personal	6.000.000,00	6.210.000,00	6.427.350,00	6.652.307,25	6.885.138,00	7.126.117,83
Agua	240.000,00	248.400,00	257.094,00	266.092,29	275.405,52	285.044,71
Energia	300.000,00	310.500,00	321.367,50	332.615,36	344.256,90	356.305,89
Suministros Oficina	1.200.000,00	1.242.000,00	1.285.470,00	1.330.461,45	1.377.027,60	1.425.223,57
Mantenimiento	1.200.000,00	1.242.000,00	1.285.470,00	1.330.461,45	1.377.027,60	1.425.223,57
Camara de Comercio	1.100.000,00	1.138.500,00	1.178.347,50	1.219.589,66	1.262.275,30	1.306.454,94
Impuesto Predial	1.300.000,00	1.345.500,00	1.392.592,50	1.441.333,24	1.491.779,90	1.543.992,20
GASTOS DE VENTAS						
Propaganda y Publicidad	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
Gastos de Personal	47.132.364,24	48.781.996,99	50.489.366,88	52.256.494,72	54.085.472,04	55.978.463,56
Transporte	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses a Bancos	7.399.552,67	6.153.821,36	4.716.378,69	3.057.721,33	1.143.805,51	0,00
TOTAL	826.708.829,63	854.138.923,01	882.380.958,90	911.440.561,84	941.320.045,45	973.082.408,33

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Presupuesto Anual de Egresos 2013 – 2018

PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS EN PESOS GENERADOS POR LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA						
PARA EL PERIODO 2014-2018						
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESO POR VENTAS	1.039.820.295,26	1.076.214.005,60	1.113.881.495,79	1.152.867.348,15	1.193.217.705,33	1.234.980.325,02

Fuente: la presente investigación. Año 2013

10.11 ESTADO DE RESULTADOS

También denominado como Presupuesto de Ingresos y Costos o Estado de Resultados, es en realidad un estado financiero que permite, para cada uno de los años de la vida útil del Proyecto, relacionar los distintos ingresos y gastos en que incurrirá la empresa como resultado de su gestión productiva, con el objeto de calcular la utilidad o pérdida neta (después de impuesto y reparto de utilidades) generados por el proyecto.

Tabla 20. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas	1.039.820.295,26	1.076.214.005,60	1.113.881.495,79	1.152.867.348,15	1.193.217.705,33	1.234.980.325,02
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.039.820.295,26	1.076.214.005,60	1.113.881.495,79	1.152.867.348,15	1.193.217.705,33	1.234.980.325,02
INVERSION INICIAL						
Terrenos	100.000.000,00	103.500.000,00	107.122.500,00	110.871.787,50	114.752.300,06	118.768.630,56
Construcciones	125.000.000,00	129.375.000,00	133.903.125,00	138.589.734,38	143.440.375,08	148.460.788,21
TOTAL INVERSION INICIAL	225.000.000,00	232.875.000,00	241.025.625,00	249.461.521,88	258.192.675,14	267.229.418,77
COSTOS DE PRODUCCION						
Materia Prima	565.080.000,00	584.857.800,00	605.327.823,00	626.514.296,81	648.442.297,19	671.137.777,59
Agua	600.000,00	621.000,00	642.735,00	665.230,73	688.513,80	712.611,78
Energía	2.400.000,00	2.484.000,00	2.570.940,00	2.660.922,90	2.754.055,20	2.850.447,13
Mano de Obra Directa	168.756.912,72	174.663.404,67	180.776.623,83	187.103.805,66	193.652.438,86	200.430.274,22
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	736.836.912,72	762.626.204,67	789.318.121,83	816.944.256,09	845.537.305,06	875.131.110,73
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	302.983.382,54	313.587.800,93	324.563.373,97	335.923.092,05	347.680.400,28	359.849.214,29
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON						
Gastos de Personal	6.000.000,00	6.210.000,00	6.427.350,00	6.652.307,25	6.885.138,00	7.126.117,83
Agua	240.000,00	248.400,00	257.094,00	266.092,29	275.405,52	285.044,71
Energía	300.000,00	310.500,00	321.367,50	332.615,36	344.256,90	356.305,89
Suministros de Oficina	1.200.000,00	1.242.000,00	1.285.470,00	1.330.461,45	1.377.027,60	1.425.223,57
Mantenimiento	1.200.000,00	1.242.000,00	1.285.470,00	1.330.461,45	1.377.027,60	1.425.223,57
Camara de Comercio	1.100.000,00	1.138.500,00	1.178.347,50	1.219.589,66	1.262.275,30	1.306.454,94
Impuesto Predial	1.300.000,00	1.345.500,00	1.392.592,50	1.441.333,24	1.491.779,90	1.543.992,20
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	11.340.000,00	11.736.900,00	12.147.691,50	12.572.860,70	13.012.910,83	13.468.362,71
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS						
Promocion y Publicidad	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
Gastos de Personal	47.132.364,24	48.781.996,99	50.489.366,88	52.256.494,72	54.085.472,04	55.978.463,56
Transporte	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	71.132.364,24	73.621.996,99	76.198.766,88	78.865.723,72	81.626.024,05	84.482.934,90
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	82.472.364,24	85.358.896,99	88.346.458,38	91.438.584,43	94.638.934,88	97.951.297,60
UTILIDAD OPERACIONAL	220.511.018,30	228.228.903,94	236.216.915,58	244.484.507,63	253.041.465,40	261.897.916,68
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos Financieros	7.399.552,67	6.153.821,36	4.716.378,69	3.057.721,33	1.143.805,51	-
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	7.399.552,67	6.153.821,36	4.716.378,69	3.057.721,33	1.143.805,51	0,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	213.111.465,64	222.075.082,59	231.500.536,89	241.426.786,30	251.897.659,89	261.897.916,68
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	63.933.439,69	66.622.524,78	69.450.161,07	72.428.035,89	75.569.297,97	78.569.375,01
UTILIDAD LIQUIDA	149.178.025,94	155.452.557,81	162.050.375,82	168.998.750,41	176.328.361,92	183.328.541,68
UTILIDAD DEL EJERCICIO	149.178.025,94	155.452.557,81	162.050.375,82	168.998.750,41	176.328.361,92	183.328.541,68

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Este es un estado contable con un resultado muy positivo para el análisis del proyecto, pues ampliamente muestra utilidades desde el primer año de ejercicio.

10.13 FLUJO DE CAJA

También se le conoce como Presupuesto de Caja o Flujo de Fondos y consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los ingresos y egresos de efectivo registrados durante un período determinado; permitiendo el análisis financiero correspondiente, que sirve para conocer la capacidad de pago de la empresa y permite detectar el número de años en los cuales las empresas deben recurrir a préstamos ordinarios o pueden realizar nuevas inversiones.

No debe confundirse su interpretación con la de los Estados de Resultados Proyectados, ya que en éstos se trata de demostrar cuáles son las Utilidades Líquidas esperadas, y se relacionan los ingresos con los egresos (costos) en efectivo y calculados (depreciaciones, gastos diferidos); mientras que en el flujo de caja se tratan como ingresos tanto las ventas, como los ingresos provenientes de otras fuentes (préstamos) y en los egresos, se colocan las inversiones y los costos pagados en efectivo.

Tabla 21. Flujo de caja

Empresa: MUEBLES A LA CARTA						
Flujo de efectivo proyectado para el periodo 30 de junio de 2009 a 30 de junio de 2014						
Detalle	años a proyectar					
	30/11/2013	30/11/2014	30/11/2015	30/11/2016	30/11/2017	30/11/2018
Entradas de efectivo						
Dinero líquido disponible al inicio del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)	339.117.960	101.197.119	143.185.002	187.184.760	233.266.808	281.504.028
Valor de las ventas de contado	1.039.820.295	1.076.214.005,60	1.113.881.495,79	1.152.867.348,15	1.193.217.705,33	1.234.980.325,02
Valor de los préstamos que se tramiten ante bancos	0	0	0	0	0	0
Subtotal Entradas de efectivo del año	1.039.820.295	1.076.214.006	1.113.881.496	1.152.867.348	1.193.217.705	1.234.980.325
Subtotal disponible ANTES de gastos	1.378.938.255	1.177.411.124	1.257.066.498	1.340.052.108	1.426.484.514	1.516.484.353
Salidas de Efectivo						
Pago de nómina	325.328.556,96	336.715.056,45	348.500.083,43	360.697.586,35	373.322.001,87	386.388.271,94
Pagos a proveedores	565.080.000,00	584.857.800,00	605.327.823,00	626.514.296,81	648.442.297,19	671.137.777,59
Pagos de servicios públicos	3.540.000,00	3.663.900,00	3.792.136,50	3.924.861,28	4.062.231,42	4.204.409,52
Pagos de obligaciones financieras con bancos, particulares o Terreno	15.494.255,91	15.494.255,91	15.494.255,91	15.494.255,91	15.494.255,91	0,00
Construcciones	100.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y Equipo	125.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	26.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acueductos y Redes Electricas	6.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imprevistos	5.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos de impuestos	14.964.884,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Propaganda y Publicidad	63.933.439,69	66.171.110,08	68.487.098,93	70.884.147,40	73.365.092,55	75.932.870,79
Pago de Transporte	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
pago de Suministros de Oficina	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01	14.252.235,67
Pago de Mantenimiento	1.200.000,00	1.242.000,00	1.285.470,00	1.330.461,45	1.377.027,60	1.425.223,57
Total Salidas de efectivo en el año	1.277.741.136,66	1.034.226.122,44	1.069.881.737,77	1.106.785.299,64	1.144.980.486,17	1.169.018.248,32
Sobrante (o faltante) del año	-237.920.841,40	41.987.883,15	43.999.758,02	46.082.048,51	48.237.219,16	65.962.076,70
Cuanto representa dicho sobran te (o faltante) con respecto al ingreso bruto del año?	-23%	4%	4%	4%	4%	5%
Dinero líquido disponible al final del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas)	101.197.119	143.185.002	187.184.760	233.266.808	281.504.028	347.466.104

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Para el caso del presente proyecto, se observa que gracias al comportamiento de los Ingresos y Egresos en efectivo del Flujo de Caja proyectado, es posible obtener Saldos Anuales positivos y crecientes durante la ejecución del proyecto. Esto significa que el proyecto tiene capacidad para cubrir todas las necesidades operativas de efectivo consideradas durante la vida útil del mismo e igualmente se podrán realizar las reinversiones en activos necesarias para el desarrollo del proyecto.

10.14 INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Por su naturaleza, los proyectos de inversión presentan un flujo de beneficios y costos que tienen diferente valor a través del tiempo, debido a que una

determinada cantidad de dinero disponible en la actualidad, es considerada más valiosa que la misma suma recibida en el futuro, es necesario darle más peso a los costos y beneficios que ocurren más temprano. El mayor valor atribuido a los costos y beneficios que se presentan más temprano se debe a que el dinero disponible hoy, permite mayores posibilidades, tanto de realizar otras inversiones rentables, como de consumos actuales superiores a los futuros. La existencia de este valor asociado al tiempo, también se debe a que la inversión tiene un retorno esperado positivo y al hecho de que el consumo presente se valore más que el consumo futuro y por ello, los prestamistas pueden cobrar un interés y los que toman préstamos están dispuestos a pagar un determinado interés por dichos préstamos.

Por todas estas razones, la evaluación financiera de los proyectos de inversión miden la rentabilidad generada para cada uno de los agentes participantes, de manera que se pueda tomar una decisión sobre: la posibilidad de ejecutarlo, participar en él o definir su posición relativa respecto a otros proyectos.

Esta evaluación se realiza considerando el objetivo de tipo privado del proyecto, así como el origen interno y externo a la empresa, del financiamiento de las inversiones necesarias y a la aceptación de la existencia de un valor cronológico diferenciado del dinero en el tiempo.

A continuación, sobre los resultados obtenidos y presentados en el Flujo de Caja, descontados al momento actual, se aplican los siguientes criterios de evaluación: Tasa Interna de oportunidad (TIO), Flujo Neto, Tasa Interna de Retorno (TIR), Punto de Equilibrio (PE).

10.15 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) refleja el promedio de los rendimientos futuros esperados en una inversión, y constituye una herramienta decisiva al momento de llevar a cabo una inversión, pues esta muestra en tiempo presente el comportamiento futuro de un capital invertido en un determinado negocio.

Tabla 22. Tasa Interna de Retorno

2013	2014	2015	2016	2017	2018	FLUJO NETO	VALOR PRESENTE	TIR
(339.117.960,16)	101.197.118,76	143.185.001,92	187.184.759,94	233.266.808,45	281.504.027,61	\$ 453.943.810,61	\$ 114.825.850,45	38%

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Para el caso del plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de muebles en madera para el hogar, una vez realizado el estudio financiero pertinente, y analizado todas las variables involucradas. Se determinó que su Tasa Interna de Retorno equivale al 38% del valor del capital. Cifra que demuestra la pertinencia del proyecto, por encontrarse muy por encima de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO), la cual es del 4,5%.

10.16 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD

La Tasa Interna de Oportunidad (TIO) representa la rentabilidad actual del dinero, es decir el porcentaje de ganancia que se obtiene sobre un capital en la actividad económica que se está desarrollando en el momento de presentarse una nueva oportunidad de inversión. Por lo tanto se toma como punto de referencia frente a la Tasa Interna de Retorno, para determinar que tan conveniente es esta nueva inversión.

Tabla 23. Tasa Interna de Oportunidad

TIO	4,5
-----	-----

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Si se compara la tabla 23 Tasa interna de Oportunidad con la tabla 22 Tasa Interna de Retorno, puede observarse que la TIO está muy por debajo de TIR, lo que sugiere totalmente que se debe optar por invertir en este proyecto.

10.17 RELACION BENEFICIO/COSTO

La relación coste por beneficio describe la comparación de la cantidad de dinero conseguido mediante la producción de un objeto frente a los costes incurridos durante su proceso de producción. Para su cálculo se divide el beneficio total por el coste total. Si el C/B es igual a 1 la ejecución del proyecto es indiferente, si el B/C es menor a 1, significa que la puesta en marcha del proyecto generaría pérdidas, pero si la relación Costo / Beneficio es mayor a 1, demuestra la rentabilidad del plan de negocios.

Tabla 24 RELACION BENEFICIO/COSTO

RELACION COSTO/BENEFICIO DE LA EMPRESA MUEBLES A LA CARTA					
PARA EL PERIODO 2013-2017					
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESO	1.039.820.295,26	1.076.214.005,60	1.113.881.495,79	1.152.867.348,15	1.193.217.705,33
EGRESOS	826.708.829,63	854.138.923,01	882.380.958,90	911.440.561,84	941.320.045,45
REALACION C/B	1,26	1,26	1,26	1,26	1,27

Fuente: la presente investigación. Año 2013

Como puede observarse en la tabla, la relación Costo / Beneficio para el presente proyecto es de 1,26 pesos de beneficio por cada peso invertido. Es decir que se encuentra por encima de 1, por lo tanto es una alternativa de inversión rentable.

10.18 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 25. Punto de Equilibrio

Esta variable del análisis financiero es el punto exacto de producción en donde la empresa se encuentre indiferente, es decir la producción necesaria para cubrir los costos totales fijos, punto en el cual no se registran ni ganancias ni pérdidas.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos Totales Anuales	335.128.109,63
Precio de Venta Unitario (1 Juego de C/U)	4.061.798,03
Punto de equilibrio	82,51

Fuente: la presente investigación. Año 2013

El punto de equilibrio de la empresa es de 82 juegos de cada producto ofrecido por la empresa, el cual es ampliamente superado por el proyecto al lograr una producción anual de 256 juegos de cada producto, lo que se puede verificar en la

11. CAPÍTULO V

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR

La puesta en marcha del presente proyecto permite cristalizar los siguientes logros:

- Se conseguirá dar dinamismo a la economía de la ciudad, incrementando la circulación de dinero a través de las compras a proveedores, la contratación de servicios tales como transporte y comunicaciones entre otros, compra de suministros y finalmente por medio de las ventas realizadas.
- Permite generar 24 empleos directos; 13 en el área de producción, 7 en el área administrativa y 4 en el área de mercadeo. Generando así el mejoramiento de la calidad de vida de 24 familias.
- Se alcanzará una producción anual de 256 juegos de alcoba, 256, juegos de sala, y 256 juegos de comedor, gracias a la mano de obra capacitada y la capacidad instalada.
- La empresa estará en capacidad de producir ingresos brutos por valor de \$1.039'820.295 en el primer año de funcionamiento.
- Recuperar el capital invertido en 2,6 años de funcionamiento. Según su estudio financiero, el cual refleja una Tasa Interna de Retorno del 38% anual, lo que sugiere una rentabilidad confiable muy por encima de la Tasa Interna de Oportunidad del 4,5%. Esto significa que para reunir el 100% del capital invertido se requerirán 2,6 años así: $38\% \times 2,6 = 100\%$
- El presente proyecto alcanza su punto de equilibrio en con una producción de 80,5 juegos de alcoba, Sala y comedor, al año. Cifra que se supera ampliamente con una capacidad productiva de 256 unidades de cada juego.
- En tanto a la relación Costo / Beneficio, esta es igual a 1,26. Es decir que por cada peso invertido se obtiene 1,26 pesos de beneficio.

12. CONCLUSIONES

CAPITULO I

Conocer la situación actual de los productores y comercializadores de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

En el estudio realizado a la situación actual de los productores y comercializadores de muebles en madera para el hogar. Se concluyo que no solo es pertinente si no que también se hace necesaria la implementación de la empresa Muebles a la Carta. Por cuanto se pudo observar claramente oportunidades tales como un margen de demanda insatisfecha, la cual se cubre con producción de otras ciudades, además de la ausencia de aplicación de estrategias de mercadeo en los procesos de producción y comercialización llevados a cabo por las empresas que participan actualmente en el mercado.

CAPITULO II

Estudio del mercado

Tras la realización del estudio del mercado de muebles en madera para el hogar en San Juan de Pasto. Se concluyó que:

1. 7.408 hogares equivalente al 17% compran muebles en promedio una vez cada dos a tres años. 22.224 hogares es decir el 51% cada cuatro a cinco años y 13.944 que corresponden al 32% lo hacen cada seis años o más. Partiendo de estos resultados, y teniendo en cuenta que los muebles son un producto de larga duración, se puede inferir que el mercado de muebles en madera en la ciudad de Pasto es un mercado muy dinámico, lo que se constituye como una oportunidad para el desarrollo del presente proyecto, ya que este dinamismo se trasfiere a las ventas.
2. La mayoría de los consumidores, exactamente el 26% toman la decisión de compra, basados en la calidad de los productos, seguidos del 21% que se inclinan por la garantía que ofrecida por el producto como respaldo a su compra, el 20% basan su decisión de compra en la financiación o facilidades de pago, un 14% en el precio y tan solo un 8% tiene como prioridad el diseño.
3. La tendencia del mercado en tanto a estilos, se encuentra orientada hacia los modelos modernos y deko con un 38% y 23% respectivamente, mostrando así una importante preferencia por la moda. De tal modo que las políticas de producción deben seguir estos lineamientos.

4. Los productos que lideran el mercado de muebles en madera por su consumo son los juegos de alcoba, de sala y comedor, con una participación del 26%, 25%, y 20% respectivamente. Por tal razón el catálogo de productos de la empresa estará conformado por estos tres productos.
5. Además de conocer las tendencias, gustos y preferencia de los consumidores, se pudo determinar que existen varios aspectos como fue el caso del precio, el servicio postventa, y el tiempo de entrega de los productos, entre otros, frente a los cuales una fracción equivalente al 12%, 33% y 41% de los consumidores se sienten insatisfechos. Siendo esta una debilidad de la actual oferta y que fácilmente puede convertirse en una oportunidad para la empresa Muebles a la Carta.

CAPÍTULO III

Estudio técnico organizacional para la creación de una empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar.

Una vez llevado a cabo el estudio técnico organizacional para la creación de la empresa Muebles a la Carta se determinó que:

1. La empresa debe estar localizada estratégicamente en las lunas, donde tendrá cercanía con los proveedores de su materia prima, gozará del reconocimiento que tiene este sector en el campo de las maderas, y disfrutará de los bajos costos de servicios públicos e impuesto catastral. Sin mencionar que este sector se encuentra catalogado como industrial.
2. La estructura organizacional de la empresa debe estar conformada por 24 personas distribuidas por áreas así:

Área Administrativa (5): Gerente, Revisor Fiscal, Jefe de Financiera, Jefe de Talento humano y secretaria.

Área de Producción (13): Jefe de Producción, 7 Ebanistas, 1 Alistador, 2 Pintores, y 2 maquinistas.

Área de Mercadeo y Ventas (6): Jefe de Mercadeo, Analista de Mercados y 4 vendedores.

3. Para la adecuación de las instalaciones de la planta de producción y punto de venta es necesario contar con un terreno de 360 Mts², construidos a dos plantas. En la primera planta estará ubicada la bodega, la zona de carga y el área de producción. Y en la segunda planta se adecuara el piso de ventas, el área administrativa y una zona de ensamble.

4. Para el adecuado funcionamiento del proceso productivo el proyecto requiere una inversión de 26'000.000 en maquinaria y equipo.

CAPÍTULO IV

Estudio financiero para la creación de una empresa productora de muebles para el hogar

Una vez realizado el estudio financiero del proyecto se obtuvo los siguientes resultados:

1. La Tasa Interna de Retorno equivale al 38% del valor del capital.
2. La Tasa Interna de Oportunidad es del 4,5%
3. La relación Costo / Beneficio es de 1,26 pesos de beneficio por cada peso invertido.
4. El punto de equilibrio de la empresa es de 82 unidades de cada uno de los productos.

Lo que permite concluir que el proyecto es viable y rentable teniendo en cuenta lo siguientes aspectos:

1. La Tasa Interna de Retorno del 38%, permitirá recuperar la inversión realizada en un lapso de 2,6 años. Además se encuentra muy por encima de la Tasa Interna de Oportunidad.
2. La relación Costo Beneficio (1,26) del Proyecto es superior a 1 lo que implica que la ejecución del proyecto generara un beneficio de 1,6 pesos por cada peso invertido.
3. El punto de equilibrio de 82 unidades fabricadas por producto, se supera ampliamente con una capacidad productiva anual de 256 unidades por producto.

CAPÍTULO V

Criterios de evaluación del desempeño económico y financiero de la empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar

Una vez analizado los criterios de evaluación del desempeño económico y financiero de la empresa, se confirmó su rentabilidad y viabilidad, así como la pertinencia de ejecución del proyecto.

13. RECOMENDACIONES

CAPITULO I

Conocer la situación actual de los productores y comercializadores de muebles para el hogar en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño.

Se sugiere aprovechar las debilidades de los productores y comercializadores de muebles en madera para el hogar en la ciudad de Pasto, tales como la falta de capacidad productiva y la ausencia de técnicas de investigación de mercados para el diseño y distribución de productos y convertirlas en oportunidades.

CAPITULO II

Estudio del mercado

1. Se recomienda manejar la producción de acuerdo a estándares de calidad, para de este modo poder ofrecer una amplia garantía en los productos que ofrece la empresa, ya que es en estos dos aspectos en los que según las encuestas la mayoría de consumidores concentran su atención para tomar la decisión de compra.
2. Se sugiere encaminar la producción de la empresa hacia los modelos modernos y Deko, ya que estos son los de mayor preferencia en el mercado de muebles para el hogar.
3. Los productos que deben comprender el catálogo de productos de la empresa son los juegos de alcoba, de sala y comedor. Por ser los de mayor demanda.
4. Se debe supervisar el manejo de aspectos tales como el precio, el servicio postventa, y el tiempo de entrega de los productos, frente a los cuales los consumidores de muebles en madera para el hogar expresaron insatisfacción.

CAPÍTULO III

Estudio técnico organizacional para la creación de una empresa de producción y comercialización de muebles para el hogar.

1. Se sugiere manejar la planta de producción con una bien definida división del trabajo, ya que la especialización del mismo, permite niveles más amplios de productividad, lo que reduce costos y genera ganancia para la empresa.
2. Es pertinente y necesario el manejo de mapas de procesos de producción, por cuanto esto agiliza el proceso productivo.

CAPÍTULO IV

Estudio financiero para la creación de una empresa productora de muebles para el hogar.

Se recomienda la ejecución del proyecto, por cuanto una vez analizadas todas sus variables financieras se determinó que es rentable.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO PASTO, Base de registro establecimientos comerciales 2012

DANE, Censo general de San Juan de Pasto, 2005

GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Consolidados agropecuarios, Citado en abril del 2011

UNIVERSIDAD DE NARIÑO, Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización en Gerencia de Mercadeo, Plan de Negocios Para el Montaje de Una Empresa de Producción y Comercialización de Muebles En Madera en San Juan de Pasto“ MADE, Pasto 2009, p18, párrafos 1 y 2

UNIVERSIDAD MARIANA, Unidad de Emprendimiento Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor, Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a Los Estados Unidos, Bogotá, p45 a 47

NETGRAFÍA

ANÓNIMO, Caso real de estudio de mercados, Octubre de 2001, Disponible en internet: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/casoreal_mkt.htm

ANÓNIMO, Gestión Empresarial, El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Disponible en Internet: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

ANÓNIMO, Pasos para realizar una investigación de mercados, Abril 28 de 2012, Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-una-investigacion-de-mercados/>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1021 de 2006, Abril 20 de 2006, Disponible en internet http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2006/ley_1021_2006.php, Ley 1429 de 2010, Diciembre 29 de 2010, Disponible en internet: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/2010/ley_1429_2010%20-%20original

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Decreto 210 de 2003, Febrero 3 de 2003, Disponible en internet: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-354177946>

ESTEBAN, LUIS GARCIA, Historia de la tecnología de la madera, Abril-Marzo 1999, Disponible en internet: http://infomadera.net/uploads/articulos/archivo_3559_11791.pdf

INDEX MUNDI, Tasa de crecimiento-Colombia, 2013 disponible en internet: http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_crecimiento.html

INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA ICER NARIÑO, Convenio interadministrativo no. 111, p28 Cuadro 2.3.1, Abril de 2011, Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=74

KIPES RAUL NOLASCO, Tipos y clasificación de la madera, Disponible en internet: <http://www.arqhys.com/contenidos/madera-tipos.html>

LISTADO DE CORREGIMIENTOS DEL MUNICIPIO DE PASTO, lunes 15 de junio de 2009, [en línea]. Disponible en:

http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=104 Citado en abril del 2011

MINISTERIO DE TRABAJO, Abecé de la Ley de Formalización y Generación de Empleo 'Ley de Primer Empleo, Disponible en internet: <http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>

PRODUCTOS DE COLOMBIA, Participación de sector maderero en la economía colombiana, Disponible en internet: <http://productosdecolombia.com/main/Colombia/Madera.asp>

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, Nariño, Informe sobre el estado del avance de los objetivos de desarrollo del milenio 2011, p 21 cuadro 6 disponible en internet: www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_narino.pdf

POLANCO CÉSAR, Estudio de Comercialización de Madera en Colombia y sus Oportunidades, Diciembre de 2007, Disponible en internet: <http://www.econegociosforestales.com/enf/article.php?q=5&id=532&idNota=56&idSeccion=5>

RAMA LEGISLATIVA - PODER PÚBLICO, Ley 905 de 2004, Agosto 2 de 2004, Disponible en internet: www.elabedul.net/Documentos/Leyes/2004/Ley_905.pdf

TODO COLOMBIA, Departamento de Nariño, Fisiografía, hidrografía, climas y vías de comunicación del departamento de Nariño, Disponible en internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

ANEXOS