

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA  
FABRICANTE Y DISTRIBUIDORA DE MUEBLES EN MADERA PARA EL  
HOGAR EN LA CIUDAD DE CALI**

**ELENA VIAFARA VIDAL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA  
FABRICANTE Y DISTRIBUIDORA DE MUEBLES EN MADERA, PARA EL  
HOGAR, EN LA CIUDAD DE CALI**

**ELENA VIAFARA VIDAL**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Contador Público.**

**Director:  
MARGOT CAJIGAS R  
Magíster en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Contador Público

**Abdul Cañas**

---

Jurado

**Fernando Ortíz González**

---

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre 04 de 2009

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por iluminarme y llenarme de sabiduría para culminar con éxito este camino profesional y poder aplicarlo en mi vida personal y laboral.

A mi Madre Ana Celly, que por su esfuerzo colaboración y dedicación me brindó la oportunidad de terminar esta etapa más de mi vida.

A mi Esposo quien me aporó gran parte de sus conocimientos, experiencias y compartió conmigo este proceso educativo, por todo su apoyo y que a pesar de que hoy no se encuentre entre nosotros me ayudo a hacer posible que este sueño se volviera una realidad.

A mi hijo Juan Felipe por ser paciente y permitir que no le dedicaré el tiempo que realmente merece.

A mis Hermanas Sandra Patricia y Jenny por acompañarme en este camino y por su constante apoyo, colaboración, paciencia, aliento y firmeza.

A mi Directora Margot Cajigas quien me brindó todo el apoyo incondicional para llevar a cabo este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente y profesores de las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, por haber aportado conocimiento en este proceso tan importante de mi vida.

A todas las personas que compartieron conmigo tantos momentos de alegrías y tristezas durante este largo camino y que por fin hoy es una realidad en mi vida.

A todos muchas gracias, que Dios los bendiga y estén eternamente condenados al éxito.

**Elena Viáfara Vidal**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>GLOSARIO</b>	<b>14</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÒN</b>	<b>17</b>
<b>1. PRESENTACIÒN</b>	<b>18</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>19</b>
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>19</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÒN</b>	<b>19</b>
<b>1.5 ELEMENTOS DE JUSTIFICACION</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1 Impacto Cultural</b>	<b>20</b>
<b>1.5.2 Impacto Socioeconómico</b>	<b>20</b>
<b>1.5.3 Impacto ambiental y responsabilidad social</b>	<b>20</b>
<b>1.6 METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>23</b>
<b>2.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1 Equipo emprendedor</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Descripción de la idea de negocio.</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 Descripción del producto</b>	<b>24</b>
<b>2.2 MERCADO BASE</b>	<b>25</b>
<b>2.3 INVERSIÒN REQUERIDA</b>	<b>25</b>
<b>2.4 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD</b>	<b>26</b>
<b>2.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÒN DE VIABILIDAD</b>	<b>26</b>

<b>3. IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL</b>	<b>27</b>
<b>3.1 ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>27</b>
<b>3.2 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1 Producto Interno Bruto</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2 situación actual de colombia frente a la actual crisis financiera</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3 Influencia del Pib de los Próximos Cinco Años en el Proyecto.</b>	<b>29</b>
<b>3.2.4 ingreso per cápita y salario básico</b>	<b>30</b>
<b>3.2.4.1 Influencia del Pib Per Cápita sobre la capacidad de compra de los próximos cinco años.</b>	<b>31</b>
<b>3.2.5 Tasa de Inflación</b>	<b>32</b>
<b>3.3 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL</b>	<b>33</b>
<b>3.4 ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO</b>	<b>33</b>
<b>3.5 ENTORNO AMBIENTAL</b>	<b>34</b>
<b>3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	<b>34</b>
<b>4. ANÁLISIS SECTORIAL</b>	<b>35</b>
<b>4.1 GENERALIDADES DEL RECURSO FORESTAL</b>	<b>35</b>
<b>4.1.1 Importancia Económica y Social de la Cadena Forestal a Nivel Nacional.</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2 Cadena Productiva de la Industria del Mueble de Madera.</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2 Industria de Fabricación de Muebles y Accesorios de Madera</b>	<b>37</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE FUERZAS SECTORIALES DETERMINANTES DE LA EMPRESA.</b>	<b>38</b>
<b>4.2.1 Análisis de la Oferta</b>	<b>38</b>
<b>4.2.2 Competencia</b>	<b>38</b>
<b>4.2.2.1 Precios de la Competencia</b>	<b>38</b>

<b>4.2.2.2 Publicidad de la Competencia</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3 Proveedores</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3.1 Comportamiento de los proveedores</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3.2 Amenazas con precios de Proveedores</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3.3 Amenazas de integración hacia delante</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3.5 Materias Primas</b>	<b>41</b>
<b>4.2.3.6 Comportamiento de los Compradores</b>	<b>41</b>
<b>5. ANÁLISIS DE MERCADO</b>	<b>42</b>
<b>5.1 MERCADO POTENCIAL</b>	<b>42</b>
<b>5.2 MERCADO OBJETIVO</b>	<b>42</b>
<b>5.3 MERCADO ESPECIFICO</b>	<b>43</b>
<b>5.3.1 Población.</b>	<b>44</b>
<b>5.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR</b>	<b>46</b>
<b>5.4.1 Perfil del Consumidor</b>	<b>46</b>
<b>5.4.2 Elementos que influyen en la decisión de compra</b>	<b>46</b>
<b>5.5 MARKETING MIX</b>	<b>46</b>
<b>5.5.1 El Producto</b>	<b>46</b>
<b>5.5.1.1 Marca.</b>	<b>47</b>
<b>5.5.1.2 Precio</b>	<b>47</b>
<b>5.5.1.3 Ciclo de vida del producto</b>	<b>48</b>
<b>5.5.2 Fortalezas y Debilidades</b>	<b>49</b>
<b>5.5.3 Publicidad</b>	<b>49</b>
<b>5.5.4 Proyección de ventas a cinco años</b>	<b>50</b>

<b>6. ANÁLISIS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>51</b>
<b>6.1 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b>	<b>51</b>
6.1.1 Materias primas e insumos	51
6.1.2 Maquinaria y Herramientas	53
6.1.3 Punto de equilibrio.	56
6.1.4 Situación tecnológica de la empresa.	56
<b>6.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>57</b>
6.2.1 Diagrama de proceso.	57
6.2.2 Descripción del proceso	58
<b>6.3ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>58</b>
<b>7. ANÁLISIS DEL ÀREA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>59</b>
<b>7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>59</b>
<b>7.2 RECURSO HUMANO DISPONIBLE</b>	<b>59</b>
<b>7.3 SISTEMA DE CONTRATACIÒN</b>	<b>59</b>
<b>7.4 ESCALA SALARIAL</b>	<b>59</b>
<b>7.5 SALARIOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>60</b>
<b>7.6 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>60</b>
<b>8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b>	<b>62</b>
<b>8.1ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>62</b>
8.1.1 Misión	62
8.1.2 Visión.	62
8.1.3 Principios de un Buen Gobierno Corporativo	62
8.1.4 Estructura organizacional	63



<b>8.1.5 Análisis de la empresa.</b>	<b>63</b>
<b>8.2 ASPECTOS LEGALES PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>64</b>
<b>8.2.1 Trámites de constitución</b>	<b>64</b>
<b>8.2.2 Tipo de sociedad.</b>	<b>64</b>
<b>8.2.3 Gastos de constitución.</b>	<b>66</b>
<b>9. ÁREA FINANCIERA</b>	<b>67</b>
<b>9.1 INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA</b>	<b>67</b>
<b>9.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>68</b>
<b>9.3 FINANCIACIÓN</b>	<b>68</b>
<b>9.4. PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>69</b>
<b>9.5. PROYECCION DE VENTAS</b>	<b>70</b>
<b>9.6 CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)</b>	<b>71</b>
<b>9.7 FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>71</b>
<b>9.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)</b>	<b>72</b>
<b>9.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>72</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Equipo Emprendedor</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 2. Descripción del producto</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 3. Mercado Base.</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 4. Estructura de Costos</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 5. Estado de resultados proyectado a 5 años</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 6. PIB Proyectado para los próximos cinco años</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 7. Salario Mínimo en Colombia</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 8. PIB Per cápita para los próximos cinco años</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 9. Disponibilidad de maderera en bosques Naturales por regiones</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro 10. Precios de la Competencia</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 11. Condiciones de la demanda</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 12. Valoración del Mercado Potencial en Pesos</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro 13. Valoración del Mercado Objetivo en Pesos</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 14. Valoración del Mercado Especifico</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 15. Capacidad Instalada</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 16. Población por Estratos</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 17. Población Sectorial de Cali – Valle</b>	<b>45</b>

<b>Cuadro 18. Margen de Contribución</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 19. Fortalezas y debilidades</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 20. Presupuesto de Publicidad</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 21. Valoración en ventas de los primeros cinco años</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 22. Pronostico de Ventas</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 23. Plan Estratégico - Producción</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 24. Costo Maquinaria y Herramientas</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 25. Costos variables totales</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 26. Salario Operarios por labor</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 27. Salario Administrativos</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 28. Plan Estratégico - Talento Humano</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 29. Matriz DOFA</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 30. Características Sociedad de Responsabilidad Limitada.</b>	<b>65</b>
<b>Cuadros 31. Relación de gastos de constitución de Muebles y Tapizados Imperio</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 32. Inversión requerida.</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 33. Financiación de la inversión requerida</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 34. Estructura Financiera y Costo de Capital</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 35. Financiación Banco</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 36. Amortización deuda Banco</b>	<b>69</b>

<b>Cuadro 37. Punto de equilibrio.</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 38. Estructura de Costos</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 39. Proyección de Ventas</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 40. Plan Estratégico – Contabilidad y Finanzas</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 41. Capital de trabajo neto operativo</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 42. Flujo de caja libre</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 43. Valor presente neto</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 44. Tasa interna de retorno</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. colombia – producto interno bruto (PIB)</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2. Colombia – Producto Interno Bruto (PIB) Per cápita</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3. Colombia – tasa de inflación (precios al consumidor) (%)</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4. Cali por Comunas</b>	<b>45</b>
<b>Figura 5. Ciclo de vida de un producto.</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6. Estructura de Madera de un árbol de pino</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7. Laminas de Espuma.</b>	<b>52</b>
<b>Figura 8. Maquinaria y Herramientas</b>	<b>53</b>
<b>Figura 9. Diagrama de proceso para la fabricación de muebles.</b>	<b>57</b>
<b>Figura10. Organigrama</b>	<b>63</b>

## GLOSARIO

**CLIENTE:** es aquel que accede a bienes y servicios brindados por una empresa

**COMPETITIVIDAD:** la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**CONSUMIDOR:** personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas

**EFICACIA:** es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**EFICIENCIA:** operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada es decir que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**EMPRENDIMIENTO:** es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin<sup>1</sup>.

**EMPRESA:** es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios.

**ESTRATEGIAS:** principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

---

<sup>1</sup> AGUIRRE ESPINOSA, Angélica. La cultura del emprendimiento[en línea] [consultado 19 de Septiembre de 2008] Disponible en Internet:  
<http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html> - 29k

**IPC:** se define descomponiendo sus elementos, es decir, se considera índice porque muestra la variación de una magnitud en el tiempo con relación a un año base, lo que significa que recoge el comportamiento de los diferentes precios que conforman la canasta de bienes y servicios bajo estudio. Finalmente, es del consumidor porque dicha canasta es demandada para el consumo final de los hogares colombianos.

**IPP:** al igual que el IPC, éste índice se puede definir descomponiendo sus elementos, es decir, se considera índice porque muestra la variación de una magnitud (precio) en el tiempo con relación a un año base actualmente 2008 ) Es de precios porque se refiere a los precios al por mayor de una economía. Finalmente, es del productor porque esta constituido por una canasta de bienes representativa de la oferta interna total de la economía destinada exclusivamente a satisfacer la demanda final.

**MERCADO META:** se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.

**OFERTA:** se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

**PLAN DE MERCADEO:** un buen plan de mercadeo puede permitirle definir la forma de dirigirse a sus clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudarle a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, cómo ponerse en contacto con ellos y cómo realizar un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos que contribuirían a aumentar su volumen de negocio<sup>2</sup>.

**POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA:** el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado<sup>3</sup>.

**PROCESO:** es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden “alternativa o simultáneamente” con un fin determinado.

---

<sup>2</sup> Plan de mercadeo [en línea] Microsoft centro para Empresas y Profesionales [Consultado el 15 de noviembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/ventas-marketing>.

<sup>3</sup> Posicionamiento [en línea] Montevideo: Monografías S.A, 2008 [Consultado el 15 de noviembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>.

## RESUMEN

La empresa fabricante y distribuidora de muebles en madera para el hogar **Muebles Y Tapizados Imperio** piensa nacer producto del trabajo y esfuerzo Caleño; y la experiencia de los más capacitados tapiceros, talladores, pintores y ebanistas a lo largo de los últimos años.

Aprovechando la oportunidad que dejó el señor Haroldo Bastidas, quien contaba con la experiencia de más de 20 Años en el sector de los muebles y considerando que tenía toda la infraestructura y el conocimiento en los procesos de elaboración, producción y comercialización, se piensa que esta alternativa de unidad de negocio favorecerá, no solo a la familia que dejó el señor Bastidas, sino también a los emprendedores, y la comunidad en general.

Por todo lo anterior fue conveniente desarrollar este estudio de factibilidad que permitió darle la estructura organizacional, en los aspectos técnicos, administrativos, de mercadeo y financieros.

Para poder llevar a cabo este proyecto generando utilidad para los dueños y valor toda una comunidad, se llega a la conclusión, que es necesario realizar una alianza estratégica entre algunos productores, buscando aumentando las posibilidades de abrirse nuevos mercados regionales y de seguir construyendo una compañía más competitiva en el mercado inicialmente local.



## INTRODUCCIÓN

Crear empresa es uno de los principales objetivos de los futuros profesionales, quienes en búsqueda del desarrollo económico de una comunidad, logran a su vez alcanzar el mayor crecimiento personal, productivo y social, mejorando no solo su calidad de vida sino también la de aquellos que hacen parte de este proceso.

El plan de viabilidad para la nueva empresa fabricante de muebles en madera para el hogar **Muebles y Tapizados Imperio**, se desarrollará con las estrategias necesarias para su implementación a corto plazo, abriendo un campo de posibilidades que genere desarrollo en la ciudad de Cali, de la misma manera se estudiaron los recursos y medios que se requieren para iniciar este proyecto.

Una sección de este proyecto, trata justamente sobre la evaluación económica de la inversión. Una vez que se han obtenido una serie de determinaciones sobre el mercado, la tecnología a utilizar y todos los costos involucrados en la instalación y operación de la empresa, viene ahora el punto donde se determina la rentabilidad económica de toda la inversión bajo criterios claramente definidos, tales como VPN (Valor Presente Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), un análisis de riesgo de la inversión.

La creación de empresas como opción de vida va más allá de la elaboración del Plan de Negocios, de la búsqueda de financiación, de la realización de un acto sentido de apertura y de la pronunciación en el de un discurso sensible de agradecimiento a todos aquellos que colaboraron con tan “noble” causa.

## 1. PRESENTACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de los muebles en la ciudad de Cali, durante los últimos años ha sido golpeado fuertemente por diversos factores, el principal factor es quizás la llegada de muebles fabricados en Cúcuta, los cuales compiten con precios muy bajos y optima calidad opacando parcialmente el mercado interno de la ciudad.

Debido a la situación de empleo que se experimenta en la ciudad de Cali, una alternativa para un profesional es la creación de empresa y una fabrica de muebles en madera no solo genera empleo sino que también beneficiaria a la comunidad caleña debido a la reducción de precios que conllevaría la eliminación de intermediarios en la distribución física de muebles.

Los muebles a fabricar serían: Cama cunas, alcobas, comedores, beffes, mesas, bibliotecas, salas, sofás.

En la actualidad la distribución de estos productos se da de la siguiente manera:

#### ***Fabricante – Intermediario - Distribuidor y Consumidor final***

De acuerdo al planteamiento de la cadena, los precios de los muebles fabricados en madera es alto, debido a que existen intermediarios, y estos lo que buscan es rentabilidad, afectando a los consumidores finales que deben pagar precios más elevados por los mismos productos.

Le idea del proyecto consiste en que la distribución de muebles se haga directamente así:

#### **Fabricante – Distribuidor y Consumidor Final**

Con esta cadena se genera mayores márgenes de rentabilidad para la empresa, ya que se elimina el intermediario.

Dado lo anterior, se realizo el estudio de viabilidad del negocio, lo cual permitió establecer la pertenencia de la creación de una empresa fabricante y distribuidora de muebles en madera para el hogar en la ciudad de Cali.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la viabilidad de la creación, de una empresa fabricante y distribuidora de muebles en madera para el hogar, en la ciudad de Cali denominada muebles y tapizados imperio.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el estudio de mercado, que permita identificar el mercado potencial, objetivo y específico a penetrar.
- Efectuar el estudio técnico y operativo.
- Formalizar el estudio jurídico y administrativo para la empresa a crear.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante VPN, TIR, margen de contribución, punto de equilibrio. Además de hacer las proyecciones financieras del Estado de Resultados y el flujo de caja libre.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La creación de esta empresa fabricante y distribuidora de muebles en madera, para el hogar en la ciudad de Cali, se justifica en el hecho de que los muebles son un producto secundario que demanda la población.

El factor de éxito sería que debido a la eliminación de intermediarios en la distribución; la empresa puede ofrecer precios bajos a los consumidores finales, ya que los productos se fabricarán y se distribuirán directamente beneficiándose de esta manera el comprador final.

Adicionalmente la creación de una nueva empresa, genera empleo en la ciudad, ingresos para el estado, y rentabilidad para los inversionistas.

Igualmente este proyecto pretende brindar a la comunidad caleña una alternativa para compra de muebles en madera de la mejor calidad a precios competitivos.

Por otro lado también se pretende aplicar con este proyecto todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la preparación académica hacia la creación de empresa y por ende hacia la solución de uno de los problemas de la comunidad, como es el desempleo, el cual en la ciudad de Cali el índice de

desempleo, a enero del 2009, llegó al 14.10<sup>4</sup>; este proyecto emplearía trabajadores requeridos para la operación de la actividad de la empresa y profesionales comprometidos que colaboren con el buen funcionamiento de la empresa.

## 1.5 ELEMENTOS DE JUSTIFICACION

Para visualizar de una manera mas precisa, a continuación de detalla, elementos puntuales que justifican emprender la unidad de negocio.

**1.5.1 impacto cultural.** Con relación a este ítems, es de resaltar, que la comunidad caleña, es una población que culturalmente no tiene limitaciones para el uso y compra del producto, por el contrario, se ajusta a las ofertas del mercado, se acondiciona a las modas, puede pasar de lo clásico a lo moderno, sin limitaciones de índole cultura, lo cual sin duda favorece a iniciativa aquí planteada.

**1.5.2 Impacto Socioeconómico.** La creación de esta empresa dará como resultado a corto y mediano plazo, la generación de nuevas fuentes de empleo, el ingreso para la ciudad mediante el pago de impuestos, lo cual sin duda ayuda en una escala pequeña a la economía de la ciudad.

**1.5.3 Impacto ambiental y responsabilidad social.** Con el propósito de promocionar un desarrollo industrial sostenible, el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente- DAMA ha venido desarrollando una serie de instrumentos entre los que se encuentran las *Guías Ambientales para la Prevención y Control de la Contaminación Industrial*. El objetivo principal de estas guías para distribuir en las empresas, es orientar a los diversos sectores en materia ambiental, entregándoles herramientas de prevención y control de la contaminación y de mejoramiento productivo. Adicionalmente se convierte en un instrumento práctico de fácil consulta y amplia aplicabilidad.

Las actividades del proceso productivo dentro del sector de la industria de muebles, ocasionan impactos al ambiente, por la generación de residuos sólidos de carácter ordinario y peligroso, al igual que emisiones atmosféricas representadas en partículas, y las generadas por pinturas y solventes, lo que afecta negativamente los componentes del ambiente (suelo, agua, aire) y la salud de los trabajadores.

---

<sup>4</sup> Frenazo en la economía aumento el desempleo [en línea] Bogota:DANE, 2009 [consultado en 10 de mayo de 2009\* disponible en Internet: [www.elpais.com.co/historico/feb282009/ECO/eco1.html](http://www.elpais.com.co/historico/feb282009/ECO/eco1.html)

Se debe tener en cuenta que la inclusión de nuevas tecnologías, el cambio de materiales y la modificación de los procesos de producción no son la única alternativa para mejorar el desempeño ambiental de una empresa. En muchas ocasiones sólo falta implementar medidas (buenas practicas) que, llevadas a cabo de forma continua y permanente, ahorran materia prima y energía, y minimizan la contaminación generada por las empresas.

Las buenas practican están dirigidas tanto a los trabajadores, como a los directivos de las empresas para que perciban que hay una serie de cambios en los hábitos ocupacionales, de fácil aplicación y bajo costo económico, que comportan un aumento de la calidad ambiental y una optimización del proceso productivo, lo que sumado a la implementación de tecnologías más limpias, llevará a la empresa a mejorar su competitividad.

Con esta guía se busca que las empresas del sector reciban una orientación clara y concreta para que obtengan los siguientes beneficios:

- Cumplimiento de la normatividad ambiental.
- Minimización de los problemas ambientales y/o prevención de los mismos.
- Aumento de la conciencia de los empresarios y empleados.
- Puesta en marca de medidas para el ahorro potencial de energía e identificación de formas de minimización de residuos.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa ante el cliente interno y externo.
- Mejoramiento del desempeño ambiental empresarial.

La estructura de la guía consta de los siguientes capítulos:

- Análisis sectorial
- Problemática del sector
- Buenas prácticas
- Indicadores
- Caso exitoso de producción más limpia.

## **1.6 METODOLOGIA**

El siguiente estudio de viabilidad el desarrolló bajo un estudio exploratorio, aplicado para la recolección de la información; de la misma manera sé desarrollo un conjunto de estrategias que pretenden dar inicio a las labores de la nueva unidad de negocio, apoyados por un programa estructurado y sistemático cuyo propósito es el de facilitar el proceso de realización del estudio de viabilidad de una idea emprendedora, Ramírez & Cajigas deja a disposición de Emprendedores e Inversores, este aplicativo electrónico, el cual es parte del sistema **creación de**

**empresas competitivas**, dirigido a respaldar e impulsar la realización de los estudios de viabilidad empresarial.

Este instrumento contiene 13 capítulos en los cuales los emprendedores podrán conocer sus fortalezas y debilidades, así como también la consecución de amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, pues parte del trabajo también consiste en realizar una investigación exploratoria, análisis de fuentes secundarias y una continua relación con todas las personas, entidades y empresas que hacen parte del sector productivo en el cual se esta desarrollando la idea emprendedora.

<sup>5</sup>El aplicativo se fundamenta en el texto **proyectos de inversión competitivos**, al cual se remite a los emprendedores para que obtengan explicación y fortalecimiento de los conceptos técnicos que se debe conocer para valorar una idea emprendedora.

Pasos que permiten obtener información:

- El primer paso fue realizar una investigación de nivel exploratorio, ya que con este método se ayuda a realizar pronósticos que permiten tomar decisiones de mercado. Para obtener la información, fue necesario realizar visitas personales a los competidores, identificación de tendencias del consumo, las oportunidades del mercado, la producción y calidad del producto a lo largo de la cadena de valor.
- Paso dos identificación de los diferentes procesos productivos dentro del sector industrial al cual pertenece. Lo cual permite estar al nivel de la competencia, en calidad y costo.
- Consultas bibliograficas, visita a la Cámara de Comercio, visita a paginas Web, entre otras.

---

<sup>5</sup> RAMIREZ & CAJIGAS. Proyectos Inversión Competitivos. Universidad Nacional de Colombia, 2004.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

### 2.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR

La idea de negocio consiste en formar una empresa fabricante de muebles en madera para el hogar; es una empresa de carácter familiar que se convierte en uno de los mayores esfuerzos, para apoyar esta actividad que se convierte, no solo en un sustento de vida, sino también en la elaboración de productos que hoy brinda la posibilidad de crear una nueva unidad de negocio a través de las diferentes herramientas.

#### 2.1.1 Equipo emprendedor

**Cuadro 1. Equipo emprendedor**

Nombre completo Número de Cédula	Profesión o Experiencia y Función En la empresa
Elena Viáfara Vidal Cédula 66.955.528	14 años de Experiencia; Analizar el diseño e implementación y de servicios especiales en el Banco de Occidente.

**2.1.2 Descripción de la idea de negocio.** El estudio de viabilidad para una nueva unidad de negocio denominada **muebles y tapizados imperio** se desarrollará con las habilidades necesarias para su implementación a corto plazo, complementando los medios y los recursos que se requieren para invertir en este proyecto.

Teniendo en cuenta el capital intelectual que se posee, más de 20 años de experiencia afinando los procesos de producción, obteniendo así más calidad, innovación, aceptación y posicionamiento por su experiencia; sumado a todo lo anterior el reconocimiento local. Teniendo en cuenta estas condiciones tanto internas como externas, es vital desarrollar objetivos que se conviertan en estrategias fundamentadas, que generen la necesidad de consumo y aportar nuevas ideas y proyectos que hagan de la actividad una industria en crecimiento.

### 2.1.3 Descripción del producto

**Cuadro 2. Descripción del producto**

NOMBRE DEL PRODUCTO	ATRIBUTOS O CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS	PRESENTACIONES
MUEBLES CLASICOS	Los muebles clasicos son aquellos que por su estilo y tradición estan íntimamente ligados al arte; este tipo de muebles suelen abarcar varios estilos son muy funcionales y practicos. Los materiales utilizados deben ser elegidos con cuidado para no caer en	Se manejan varios estilos desde un Cheseleon hasta un Louis XV, pasando por Isabelinas, repisas, consolas, alcobas, estos muebles por su estilo son tallados.
MUEBLES MODERNOS	Este tipo de muebles son los que se estan utilizando en la actualidad	Son estilos lineales, como salas en L, camas, comedores salas sin ningún tipo de talla.

El producto cumplirá con diferentes estilos con el fin de ofrecer innovación, comodidad y elegancia, se realizan coordinados con el fin de ofrecer armonía y lujo, buscando la satisfacción de los clientes, los muebles se producirán con estilo clásico y moderno, la presentación se hará en lo posible en juegos de sala y comedor, de alcobas, los colores más predominantes serán, wewwe, pardo claro, pardo medio, pardo oscuro y se producirá en menor cantidad considerando los colores de la madera y las telas de la tendencia de la moda.

- **Ventajas** Son productos elaborados en madera, lo que indica que serán duraderos, considerando que los materiales son de excelente calidad.
- **Desventajas** La desventaja será la publicidad, por que no se tiene bien estructurada, y en la competencia es agresiva en su publicidad. Otro elemento que se considera como desventaja, es el hecho de que la competencia cuenta con capital de trabajo necesario para financiar la cartera.

Con relación al perfil del producto es importante resaltar que se producirá con el 95% de la materia prima nacional y un componente importado del 5%; esta combinación anticipa la atención especial del consumidor final.



Se contará con una amplia gama de productos de diferentes mezclas que producen estilos, tamaños, y tonos diferentes que armonizan con el clima y decoraciones de los espacios.

## 2.2 MERCADO BASE

**Cuadro 3. Mercado Base.**

<b>Año 1</b>	País: COLOMBIA	Ciudades: Cali
<b>Año 2</b>	País: COLOMBIA	Ciudades: Cali.
<b>Año 3</b>	País: COLOMBIA.	Ciudades: Cali, Palmira, Buga, Tuluá, Buenaventura.

## 2.3 INVERSIÓN REQUERIDA

**Cuadro 4. Estructura de Costos**

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		
Maquinaria (haga relación)	\$ 8.000.000	
Equipo o herramientas	\$ 3.000.000	
Muebles de oficina (haga relación)	\$ 600.000	
Computadores (haga relación)	\$ 1.900.000	
Software (información, libros otros)	\$ -	
Terrenos (haga relación)	\$ -	
Edificio (planta y oficina) (haga relación)	\$ -	
Locales (puntos de ventas) (haga relación)	\$ -	
Vehículos (haga relación)	\$ -	
Participación en empresas operando		
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)</b>		<b>\$ 13.500.000</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES:</b>		
Patentes de inventos (haga relación)	\$ -	
Franquicias (haga relación)	\$ -	
Contratos de asociación (haga relación)	\$ -	
Clientes establecidos (haga relación)	\$ -	
Marcas establecidas (haga relación)	\$ -	
Registro de marcas (haga relación)	\$ -	
Titularizaciones en supermercados (haga relación)	\$ -	
Investigación y desarrollo de productos	\$ -	
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES (2)</b>		<b>\$ -</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)</b>		<b>\$ 13.500.000</b>
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)</b>		
Cartera (según política establecida)	\$ 11.323.465	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 5.852.129	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 11.704.259	
<b>=SUBTOTAL KTNO (4)</b>		<b>\$ 5.471.335</b>
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 5.255.785,00	\$ 5.255.785
<b>= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)</b>		<b>\$ 10.727.120</b>
<b>CAPITAL PARA CREAR MARCA</b>		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ -	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 200.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ -	
<b>SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)</b>		<b>\$ 200.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)</b>		<b>\$ 10.927.120</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)</b>		<b>\$ 35.154.241</b>

## 2.4 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Cuadro 5. Estado de resultados proyectado a 5 años

RUBRO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3		
	Vlr. Nomi.	Aná Vert	Vlr. Nomi.	oper. Vert.	Anal. Hor	Vlr. Nomi.	oper. Vert.	Anal hori
Ventas	\$ 271.763.154	100%	\$ 316.047.164	100%	16,3%	\$ 353.947.376	100%	12,0%
- CMV	\$ 175.289.400	65%	\$ 201.122.202	64%	14,7%	\$ 223.355.314	63%	11,1%
= Utilidad Bruta	\$ 96.473.754	35%	\$ 114.924.963	36%	19,1%	\$ 130.592.063	37%	13,6%
- CF	\$ 65.469.420	24%	\$ 68.415.544	22%	4,5%	\$ 71.015.335	20%	3,8%
= Utilidad operacional	\$ 31.004.334	11%	\$ 46.509.419	15%	50,0%	\$ 59.576.728	17%	28,1%
- Intereses Banco	\$ 4.912.259	2%	\$ 3.894.825	1%	-20,7%	\$ 2.646.307	1%	-32,1%
= Util. Sin impuestos	\$ 26.092.074	10%	\$ 42.614.594	13%	63,3%	\$ 56.930.421	16%	33,6%
- Imporrenta	\$ 8.610.385	3%	\$ 14.915.108	5%	73,2%	\$ 19.925.647	6%	33,6%
= Utilidad neta	\$ 17.481.690	6%	\$ 27.699.486	9%	58,4%	\$ 37.004.774	10%	33,6%

## 2.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Desde el punto de vista financiero se estima que el proyecto es viable, pues considerando una inversión inicial de \$35.154.241, este arroja flujos de caja libre positivos durante los cinco años y un Valor Presente Neto (VPN) de \$82.229.660 a una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 84.4% con un costo de capital de 20.8%.

### **3. IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL**

#### **3.1 ENTORNO ECONÓMICO**

<sup>6</sup>Según un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), para el próximo año el escenario mundial tiene el peor pronóstico en años, el Fondo argumentó que la economía internacional está encaminada hacia un declive de grandes proporciones, precisamente en momentos en que el estado norteamericano y el gobierno Europeo ya están en recesión, o a poco tiempo de llegar a la misma. La economía mundial ahora está entrando en un declive mayor de cara al 'shock' más peligroso para los mercados financieros desde la década de 1930.

En lo que respecta a América Latina sufrirá importantes consecuencias debido a la crisis financiera dado en gran parte a la adversa atmósfera externa que situará el crecimiento de la región en el 3,2% en 2009, frente al 4,6% previsto para este año.

Para analizar la situación en América Latina con mayor detalle, a continuación veremos los porcentajes de PBI estimados para el 2009 en los más influyentes gobiernos latinoamericanos. Con respecto al estado de Colombia: la baja en su proyección económica es una de las mayores bajas en términos porcentuales de crecimiento económico para el 2009, alcanzando un descenso de hasta el 5 por ciento, esto se debe a que el gobierno en cuestión requiere del financiamiento que puedan realizar los países extranjeros para poder sobrellevar la crisis y dada la crisis mundial, la inversión a largo plazo será más difícil. No obstante, el Ministro de Hacienda colombiano, el Sr. Zuluaga explicó que aún aguardaban tener mayor claridad sobre las proyecciones mundiales para revisar sus estimativos en el 2009, y el de las reuniones de gobernadores del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.

#### **3.2 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO**

<sup>7</sup>El Ministerio de Hacienda enfatizó que si se ejecuta el presupuesto planeado en el 2009, la demanda pública crecerá 5,5% lo que contribuiría de modo importante al crecimiento. Por cuenta del anuncio oficial del menor crecimiento económico. "El Gobierno Nacional está trabajando decididamente en garantizar con inversión pública impacto positivo en la economía que nos evite el llegar a una recesión".

---

<sup>6</sup> El mundo después de la crisis: Proyecciones económicas para el 2009 [en línea] Argentina: GLOBALVIEW Accounting & Consulting, 2008 [consultado el 15 de mayo de 2009 Disponible en Internet: <http://www.globalviewc.com.ar/files/article/file/30.pdf>

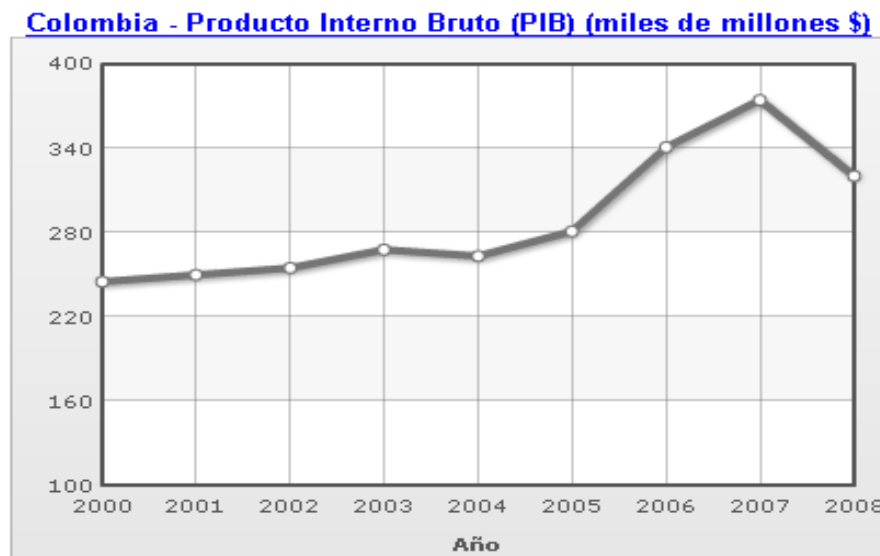
<sup>7</sup> Se desinfló el PIB[en línea] Cali: El País, marzo 27 de 2009 [consultado 15 de mayo de 2009] disponible en Internet <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo272009/eco1.html>

**3.2.1 Producto Interno Bruto.** El Producto Interno Bruto es el valor total de los bienes y servicios que produce un país durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un trimestre o un año)

El Producto Interno Bruto (PIB), presentó en el último tramo del año, después de una década de incrementos, un retroceso de -0,7%, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane) con ello, para el primer trimestre de 2009 (enero-febrero-marzo), se puede tener similar comportamiento.

El PIB de Colombia para el año 2008 fue de 320.4 miles de millones de pesos, este indicador disminuyó un 14.4% respecto al año inmediatamente anterior lo que refleja el impacto que ha tenido la crisis económica mundial en el país, aunque hubo una reducción significativa en este indicador, en comparación con los años comprendidos entre 2000 y 2005 se visualiza que el PIB que presenta Colombia sigue moderado, lo cual no se considera influya fuertemente a la Unidad de Negocio muebles y tapizados imperio<sup>8</sup>.

**Figura 1. Colombia – Producto Interno Bruto (PIB)**



**3.2.2 situación actual de colombia frente a la actual crisis financiera.** Al igual que los demás países latinoamericanos, la crisis financiera internacional ha tenido un impacto considerable sobre la economía colombiana. Este impacto ha sido agravado, en el plano nacional, por las protestas en serie de sindicatos y

<sup>8</sup> Producto interno bruto (PIB) [en línea] Cali: El País, marzo, 27, 2009[consultado 15 de mayo de 2009] disponible en Internet: <http://www.elperiodico.com.co/seccion.php?codigo=19964&seccion=4&fecha=2009-03-27>

movimientos sociales que exigen mejores condiciones de vida y de trabajo frente a las consecuencias de la crisis financiera tales como el aumento del costo de la vida en el país y la disminución del poder de compra de las familias.

Colombia no entró directamente en la Crisis Financiera Internacional, pero seguro habrá consecuencias, puesto que se dará una baja en la productividad y consecuentemente mayores pérdidas del empleo, asociado a los problemas de liquidez de la economía que generarán encarecimiento del crédito y por lo tanto se presentará una contracción del consumo en el ámbito general.

Medidas como la disminución de tasas de interés por parte del Banco de la República, estimulan la economía interna; aunque hay que tener en cuenta que se la tasa de cambio generara sobrecostos en la producción del sector; también hay que hacer notar que aunque los precios internacionales del petróleo estén bajos, en Colombia la gasolina y los fletes siguen caros debido a que el fondo de estabilización petrolera impide una merma en los precios, yendo en contravía de las decisiones tomadas en la gran mayoría de las economías mundiales<sup>9</sup>.

#### **Cuadro 6. PIB Proyectado para los próximos cinco años**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Proyectado)</b>
<b>2009</b>	<b>4,40%</b>
<b>2010</b>	<b>4,20%</b>
<b>2011</b>	<b>4,00%</b>
<b>2012</b>	<b>3,70%</b>
<b>2013</b>	<b>4,50%</b>

**3.2.3 Influencia del Pib de los Próximos Cinco Años en el Proyecto.** La realidad es que en este momento Colombia se encuentra en escenario de incertidumbre ya que la actual crisis financiera nivel mundial ha afectado hasta los más grandes bancos del mundo. En ese sentido el gobierno debe diseñar planes estratégicos que le permitan acceder a nuevos mercados desde el uso fundamentado de políticas monetarias y económicas que nos lleven a continuar con las proyecciones optimistas del crecimiento de nuestra economía.

Gracias al desarrollo de políticas gubernamentales basadas en la seguridad democrática el país ha logrado fortalecer la confianza que tienen los inversionistas extranjeros e internos del país, esto ha hecho que la economía crezca en un porcentaje considerable, sin embargo, muy pocos economistas se han animado a calcular lo que pueda ocurrir en próximos años.

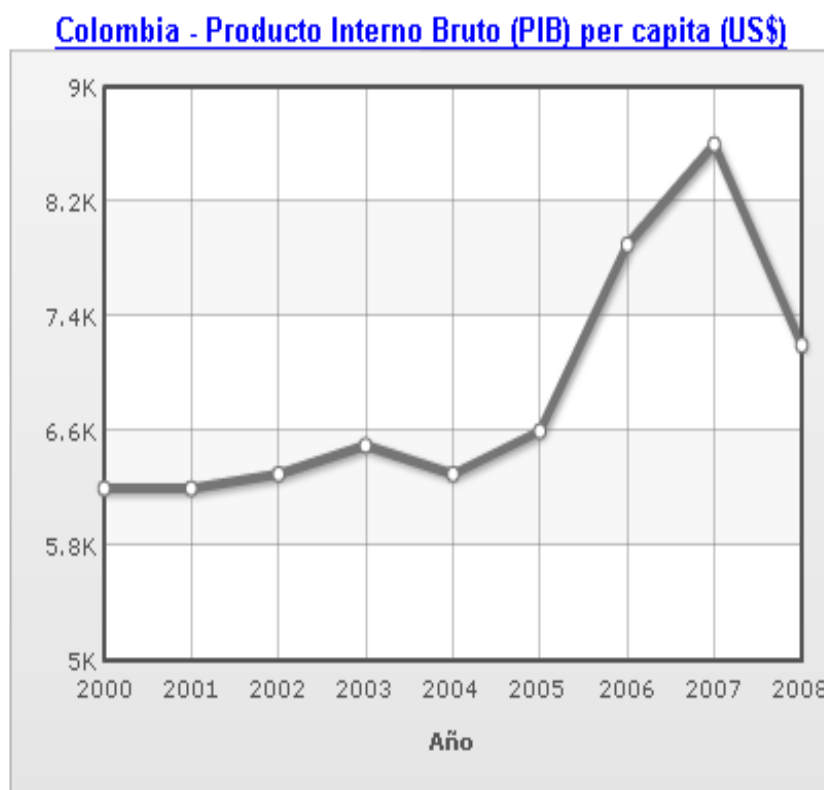
---

<sup>9</sup>Colombia frente a crisis financiera [en línea] Malaga: Universidad de Malaga, 2009 [consultado el 16 de mayo de 2009] Disponible en internet <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/09/fjav.htm>

**3.2.4 ingreso per cápita y salario básico.** El PIB per cápita es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto) de un país y su cantidad de habitantes, este indicador es comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país.

El PIB per cápita de Colombia para el año 2008 fue de US \$7.200; este indicador disminuyó un 12,1% respecto al año 2007, lo que se relaciona con la crisis que está afectando la economía mundial. Aunque hubo una reducción en comparación con los años comprendidos entre 2000 y 2005, debe considerarse, ya que coherente con el PIB, este indicador presenta una disminución, que puede reflejarse en el consumo del producto<sup>10</sup>.

**Figura 2. Colombia – Producto Interno Bruto (PIB) Per cápita**



<sup>10</sup>Fedesarrollo Noticias de la industria. Colombia[en línea] España: Diario digital de economía y empresa, 2008 [consultado noviembre 02 de 2008] disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=co&l=es>.

**Cuadro 7. Salario Mínimo en Colombia**

<b>Salario Mínimo y auxilio de transporte</b>			
<b>Año</b>	<b>Salario Mínimo</b>	<b>Auxilio de transporte</b>	<b>Salario Mínimo Integral</b>
2009	496.900	58.000	
2008	461.500	55.000	5.999.500
2007	433.700	50.800	5.638.100
2006	408.000	47.700	5.304.000
2005	381.500	44.500	4.959.500
2004	358.000	41.600	4.654.000
2003	332.000	37.500	4.316.000
2002	309.000	34.000	4.017.000
2001	286.000	30.000	3.718.000
2000	260.100	26.413	3.381.300
1999	236.460	24.012	3.073.980
1998	203.826	20.700	2.649.738
1997	172.005	17.250	2.236.065
1996	142.125	14.043	1.847.625
1995	118.933	11.353	1.546.129
1994	98.700	8.975	1.283.100
1993	81.510	7.542	1.059.630
1992	65.190	6.033	847.470

**Cuadro 8. PIB Per cápita para los próximos cinco años**

<b>AÑO</b>	<b>PIB Per cápita</b>
<b>2009</b>	<b>4.4%</b>
<b>2010</b>	<b>4.2%</b>
<b>2011</b>	<b>4.0%</b>
<b>2012</b>	<b>3.7%</b>
<b>2013</b>	<b>4.5%</b>

**3.2.4.1 Influencia del Pib Per Cápita sobre la capacidad de compra de los próximos cinco años.** Para Colombia implica un gran esfuerzo, mejorar la cabida de consumo ya que su economía ha perdido la capacidad de crecer a un ritmo apreciable y sostenido durante lapsos largos. Así, para llegar con el PIB per cápita duplicado, y mejoradas las condiciones de vida de los hogares, se debe alcanzar un crecimiento del PIB total del 6,3% anual durante el período 2004-2019. Por tanto, lograr que el consumo de los hogares crezca al 6,5% anual durante 15 años es una verdadera proeza. Para pensar en ello se necesita una política estatal activa capaz de hacer que el ingreso disponible de las familias más pobres y de clase media crezca a mayor velocidad que el ingreso promedio. La relación del ingreso entre los más ricos y los más pobres debe caer del alto nivel de ahora, a una cifra que oscile

entre 15 y 20 veces a 1. Esta política debe contemplar medios para facilitar a las familias pobres una mejor utilización del capital físico que poseen y la valorización de su capital humano. Sólo si se cumplen estas metas, podría pensarse que al final de los quince años los 2,5 millones de hogares que en la actualidad viven en la miseria, según la medición más exigente, hayan pasado a la condición de pobres, o sea, se haya erradicado la miseria, pero el número de hogares en pobreza ascendería de 4,5 millones a 5,6 millones, con un aumento del 24%, pero inferior al aumento total de hogares.

Los campesinos pobres, los asalariados, los pequeños empresarios y la clase media independiente han sido los perjudicados, los perdedores. Sin temor a equivocarnos, puede decirse que los grandes empresarios, cualesquiera sea su nacionalidad, tanto en Colombia como en América Latina, han estado de espaldas a la sociedad, y si a veces se preocupan por el lento crecimiento económico, no han tenido en cuenta su efecto sobre el desarrollo humano; en compensación para ellos, han estado al frente de un mercado cerrado, el siglo 20, se acabó, y ahora tienen que pensar en el siglo 21, que les exige competencia y democracia, lo que no hubo en el pasado y para lo cual no están preparados. Esto ha dificultado el crecimiento económico y concentra el ingreso, a mayor concentración, menor demanda, y a menor demanda menos crecimiento económico, más desocupación y mayor pobreza. Por tanto, la democratización de la actividad económica, en especial del capital productivo con mejores oportunidades para la creación de empresas nuevas, tiene que convertirse en una política estatal activa<sup>11</sup>.

**3.2.5 Tasa de Inflación.** La Tasa de inflación (precios al consumidor) como variable, suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparado con los precios al consumidor del año anterior<sup>12</sup>.

La tasa de inflación que presenta Colombia en comparación a los años anteriores exceptuando el 2007 es baja, lo que tiene una incidencia alta en la fabricadora de muebles y tapizados imperio, ya que a partir de este indicador se puede proyectar los costos de producción, costos fijos y por supuesto realizar las proyecciones de venta.

---

<sup>11</sup> La Salida. Un nuevo modo de desarrollo humano para la paz. 2 ed. Bogotá: Ediciones Aurora, 2002. p,64

<sup>12</sup> Tasa de Inflación Colombia[en línea]España: Diario digital de economía y empresa, 2009 [consultado en mayo 17 de 2009] Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=71&c=co&l=es>



**Figura 3. Colombia – Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)**



### **3.3 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL**

Las disposiciones y definiciones políticas tomadas, en el ámbito nacional, departamental o municipal, influirán sobre la empresa, ya sea para la toma de decisiones, como en el desempeño de la empresa, hoy y a futuro; la política afecta directamente a la economía y a las actividades del quehacer patrimonial, lo que incide también en las estrategias a usar en las empresas.

En Colombia, a pesar de los problemas que cualquier país debe afrontar políticamente, con el mandato del actual presidente y las estrategias manejadas se refleja una estabilidad política y legal que contribuye a la supervivencia de la empresa fabricante de muebles por lo que se puede afirmar que el ambiente político y legal es favorable.

### **3.4 ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO**

Para muebles y tapizados imperio el aspecto sociocultural y demográfico de Cali es favorable en términos de población y mercado potencial; esta ciudad presenta una oportunidad debido a su extensa población.

Los factores demográficos, tales como la tasa de crecimiento, la población, la raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad, son aspectos importantes a considerar para tomar en cuenta las necesidades actuales de la población, sus tendencias, costumbres y modas, y así poder satisfacer las demandas del mercado actual, y mejorar la calidad del producto y del servicio que la empresa le va a ofrecer a la razón del trabajo: el cliente.

Por otro lado es lógico que la cultura del pueblo, deba penetrar e influir en la empresa y en los consumidores, ya que ésta varía de acuerdo a la idiosincrasia de los países, y con ello, las necesidades de las personas y de su entorno, lo que hace imprescindible la idea de satisfacer éstas necesidades con los recursos que posee cada nación.

Es dentro de este contexto, personas con conocimientos e iniciativa para instalar negocios propios e inmersos en una economía en crisis permanente.

### **3.5 ENTORNO AMBIENTAL**

El medio ambiente, lo conforman diferentes variables que pueden afectar el entorno interno y externo de la empresa, al ser conocedores de estos factores se debe saber como adaptarse a las contingencias del medio, y poder sostenerse en el mercado.

muebles y tapizados imperio Se enfoca directamente en la contribución hacia la conservación del medio ambiente; la empresa cumplirá con todas las normas establecidas para este propósito y se implementará un plan de manejo de residuos.

### **3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO**

Como productores y comercializadores de muebles, lo único que debemos tener en cuenta es ser el canal de distribución y los compradores, así que la capacidad tecnológica debe ser mínima, es vital un computador y medios de comunicación para tener al tanto los clientes del estado de su pedido y para conservar la relación comercial, pero en cuanto a equipos y herramientas tecnológicas el nivel es bajo.

Es claro que con el tiempo y el crecimiento de la base de clientes y el nivel de exigencia que estos tengan es importante incorporar más talento humano con mejores características para tener buenos negocios a futuro, el cambio de procesos también puede llegar a ser necesario con el tiempo pero la estructura tecnológica no es fundamental en el inicio del proceso.

## 4. ANÁLISIS SECTORIAL

### 4.1 GENERALIDADES DEL RECURSO FORESTAL

La superficie de bosques existente en el mundo se estima en 3.870 millones de hectáreas de las cuales el 95% corresponden a bosques naturales, es decir bosques integrados por árboles autóctonos, y el 5% son plantaciones forestales que se refieren a bosques establecidos mediante plantación y/o siembra en el proceso de forestación o reforestación, integrando especies introducidas o, en algunos casos, autóctonas.

Colombia con 49 millones de hectáreas se queda con el 5.6% de los bosques de Suramérica y el 1.13% de los bosques del mundo. De estos 49 millones de hectáreas que posee Colombia, apenas el 141.000 es decir el 0.1% corresponden a plantaciones forestales, lo cual constituye una clara desventaja respecto a la extensión planteada y a la programación de reforestación anual<sup>13</sup>.

**4.1.1 Importancia Económica y Social de la Cadena Forestal a Nivel Nacional.** La explotación de los bosques naturales en Colombia se hace en forma poco ordenada e incontrolada, con un alto componente de ilegalidad en el sentido de que no hay clara regulación respecto a los alcances que pueden tener los diferentes actores del sector. De otro lado, la madera que se obtiene de los bosques presenta bajos rendimientos por hectárea y deficiencia en su calidad y en el abastecimiento oportuno de las plantas procesadoras.

De ahí que el país no se constituya como un importante productor de madera en el mundo, con apenas el 0.4% de la producción mundial y el 0.02% de las exportaciones.

El sector producto de silvicultura y extracción de madera en Colombia representa únicamente el 0.2% del PIB nacional y el 1.1% del PIB agropecuario, selvicultura, caza y pesca, con un escaso desarrollo frente a las otras actividades del agro<sup>14</sup>.

Sin embargo el 80% de la producción del sector de productos de silvicultura y extracción de madera corresponde al valor agregado generado por esta actividad, de la cual se desprenden una serie de actividades industriales como la

---

<sup>13</sup> ACEVEDO GAITAN, Ximena y MARTINEZ COVALEDA, Observatorio Agrocadenas Colombia. Hector, Características y estructura del sector forestal –madera-muebles en Colombia. Documento de trabajo No. 24. Bogotá: ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2.003. p.27.

<sup>14</sup> Unidad de asistencia técnica industrial para media y pequeña empresa [en línea] Bogotá: Departamento administrativo del medio ambiente, 2004 [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet:

<http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/manuales/muebles.PDF>

transformación de madera, la industria de muebles y la industria de pulpa, papel y cartón.

De otro lado, la actividad forestal en el país se desarrolla en sitios cuya marginalidad económica es notoria, por lo que el empleo generado hace posible una reactivación de la economía regional y genera la utilización adecuada de áreas marginales para la explotación agropecuaria.

#### Cuadro 9. Disponibilidad de mandera en bosques Naturales por regiones

DISPONIBILIDAD DE MADERA EN BOSQUES NATURALES POR REGIONES						
Región	Area (miles ha)			Volumen (miles m3)		
	Total maderable	Bosques accesibles	Disponible a corto plazo	Total maderable	Bosques accesibles	Disponible a corto plazo
Amazonas	27.049	0	0	270.455	0	0
Orinoquia	4.046	0	0	111.588	0	0
Caribe	223	162	0	4.917	2.78	0
Andina	4.954	3.975	67	305.314	177.771	3.373
Pacífico	2.549	1.459	1.496	146.614	78.396	77.97
Total	39.181	5.596	1.563	838.888	258.947	81.343

Fuente: Motta y Candelo (1999). El complejo forestal colombiano. Contrato Copal-Conif, tomado de Estado de los Recursos Naturales y del Ambiente 2000-2001. CGR

**4.1.2 Cadena Productiva de la Industria del Mueble de Madera.** En Colombia es difícil hablar de industria del mueble, pues con excepción de siete (7) empresas con promedio entre 350 y 500 empleados cada una, el subsector lo conforman pequeños talleres de menos de cinco empleados de carácter semindustrial o artesanal.

El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la Costa Atlántica.

De este desglose regional se destaca el hecho que las capitales de fabricación de muebles no está asociadas a los principales centros de producción de materia prima (en bruto aserrada), como el pacífico y los Llanos Orientales. En estos centros productivos de madera aserrada no se cuenta con establecimientos de fabricación de productos de valor agregado, como muebles, o aun su estado anterior. Es decir, sitios especializados de secado o reaferado.

El rezago en el desarrollo regional de la industria produce incrementos en los subproductos, del transporte, en la intermediación y además reducciones en los márgenes de rentabilidad y competitividad.

El sector de muebles dedica la mitad de su inversión a pagar la madera con la que trabaja, lo que hace que la materia prima constituya más de lo que generalmente

conforma un porcentaje competitivo, reflejando disfunciones a lo largo del ciclo de la cadena.

La mano de obra ocupa un poco más de un cuarto de la inversión, que al ser mano de obra no calificada (generalmente sin estudios en el tema sino aprendices de oficios), se traduce en exceso de empleados, de baja productividad y a los cuales se les paga salarios bajos.

Finalmente, los bajos porcentajes dedicados a gastos de energía y depreciación señalan mínima mecanización en la producción, corroborando que la maquinaria no es uno de los fuertes de la industria y mucho menos la modernización y la tecnificación.

**4.1.2 Industria de Fabricación de Muebles y Accesorios de Madera** En el 2.000 existían cerca de 155 establecimientos dedicados a las labores de fabricación de muebles, que emplearon a 4.854 personas.

Este sector representa el 0.2% de la industria manufacturera nacional. El subsector que más contribuye a la producción está representado por la fabricación de muebles para el hogar con el 63% del total, seguido por la fabricación de muebles para oficina, comercio y servicios con el 37%.

Según el Dane, los sectores de peor comportamiento en el último trimestre del 2008 fueron la industria y la construcción ambos grandes generadores de empleo, que cayeron 8% cada uno. Les siguieron el sector agropecuario, con un retroceso de 0,6%, y el comercio, con 0,1%. En el sector fabril las peores caídas en actividad las tuvieron los sectores de equipo de transporte, con 36,9%; textiles, con 18,7%, y por último el sector de muebles con 5% una caída no tan significativa por su crecimiento respecto a años anteriores<sup>15</sup>I.

La disminución de la producción bruta de las industrias de fabricación de muebles obedeció más a la merma en la demanda de los muebles que a las pérdidas en productividad y competitividad.

De hecho el incremento experimentado por la industria de fabricación de muebles entre 1.992 y 2006 permite observar la mayor capacidad del sector para la transformación del producto por uso de mayores tecnologías y en consecuencia mayor eficiencia en el proceso de transformación.

---

<sup>15</sup> Ibid., disponible en Internet  
<http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/manuales/muebles.PDF>

## **4.2 ANÁLISIS DE FUERZAS SECTORIALES DETERMINANTES DE LA EMPRESA.**

**4.2.1 Análisis de la Oferta.** En el análisis de mercado, lo que interesa es saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si lo que se propone colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Es igualmente posible que al iniciar esta parte del trabajo, el futuro inversionista advierta la inconveniencia de proseguir y el estudio le habrá servido para no arriesgar en la empresa que fuera a resultar improductiva. La decisión que tome no dependerá exclusivamente de la participación en un mercado libre, sino que puede proponerse romper un monopolio o un oligopolio local, lo cual tendrá su grado de dificultad, pero puede lograrse. Si deseara competir con un gran monopolio de Estado cuya actuación frecuentemente es social y que no obedece a una dinámica del mercado.

**4.2.2 Competencia.** En nuestro estudio se encontró como mayor competencia los siguientes almacenes de muebles:

- Only muebles
- Casa oben
- La bodega del mueble
- Mueblerías ubicadas en la calle 9 (barrio alameda)

Es notoria la inconformidad con el servicio ofrecido por los comercializadores y distribuidores actuales, donde se realizó la investigación, se reclama las garantías y por lo tanto ausencia de oferta, igualmente se observó que varios puntos de venta son distribuidores exclusivos para un proveedor.

La excelente calidad de los productos y los bajos precios permiten diferenciarse y darse a conocer en el mercado dado que un cliente satisfecho trae más clientes.

**4.2.2.1 Precios de la Competencia** Haciendo un análisis detallado sobre los diferentes precios de la competencia, se pudo llegar a la siguiente tabla, y se compara con los precios proyectados de la empresa:

#### Cuadro 10. Precios de la Competencia

Producto	Precios Proyectados	Precios de Mercado	
		Mas Bajos	Mas Altos
Sala Bassani	1.500.000	1.300.000	2.700.000
Comedor Tuscani	2.250.000	2.100.000	4.280.000
Alcoba Bassani	1.350.000	1.150.000	1.970.000
Modular Elise	1.550.000	1.300.000	2.150.000
Alcoba para niño	1.250.000	1.050.000	1.650.000

**4.2.2.2 Publicidad de la Competencia.** Uno de los medios informativos más utilizados por la competencia, que permiten publicidad son: radio, televisión, revistas, vallas publicitarias que son indispensables para estar actualizado en las nuevas tendencias de la moda y cambios constantes en la industria de muebles. Otra de las opciones que utilizan los pequeños fabricantes, en su mayoría son las ferias, que son organizadas para comercializar sus productos, las hay regionales y locales. Todos estos factores permiten darse a conocer en el mercado.

**4.2.3 Proveedores.** Los principales proveedores de materia prima de acuerdo a nuestras necesidades de calidad, precio y relaciones comerciales establecidas son:

- Espumas Andrés Hernández; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Vidrios Mora; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Distribuidora Cali Plásticos; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Almacén Mauro Medina; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- San Alejo; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Rodaltex; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Maderas Andrade; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Surtí maderas de Cali; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)
- Espumas del Valle; Ubicado en Cali (Valle del Cauca)

Este último es el principal proveedor, ya que esta empresa esta dedicada a la distribución de espumas acorde a las exigencias de los clientes, cumpliendo con la calidad y textura del producto.

La cercanía de los proveedores, influye en el costo de producción, es por eso que todos los proveedores estarán ubicados en la ciudad de Cali, dado que aquellos que se encuentran fuera de la ciudad, envían la materia prima por correo, y esto implica un mayor costo en la producción, y con los proveedores que se encuentran en cercanías del negocio, la materia prima será entregada sin costo adicional, mediante una programación de los recorridos del proveedor.

**Cuadro 11. Condiciones de la demanda**

ITEM	DEMANDA
Demanda educada conocedora del producto	MEDIANA
Demanda con capacidad adquisitiva: Alta Mediana Baja	MEDIANA
Demanda con preferencia por: Alta calidad sin importar precio Baja calidad y bajo precio Calidad y precio mediano Distintos tipos de calidad, según cliente	Distintos tipos de calidad, según cliente

**4.2.3.1 Comportamiento de los proveedores.** La empresa cuenta una variedad de proveedores de la materia prima, principal (madera y espuma) que evita que en caso de que uno de estos no pueda proveer sus productos a la empresa, se tenga otro dispuesto a hacerlo. La empresa tiene relaciones personales y comerciales con algunos de los proveedores ya mencionados, por lo que existe una ventaja en la negociación con ellos

**4.2.3.2 Amenazas con precios de Proveedores.** Los precios que ofertan los proveedores son relativamente estables, es decir, cambian dos veces al año, vale la pena mencionar que en diciembre estos precios tienden a subir, y su precio queda vigente hasta mayo o junio del siguiente año.

**4.2.3.3 Amenazas de integración hacia delante.** Los proveedores están compuestos por pequeñas y grandes empresas, las cuales llevan años en el mercado, lo cual ha conducido a que estas sean especialistas en la comercialización de materia prima para el producido de muebles, es posible que se interesen en producir el mismo tipo de producto que elabora Muebles y tapizados Imperio; a pesar de esto, solo existe un riesgo medio.

**4.2.3.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores** Para entrar al sector no existen barreras de entrada ni restricciones legales; es decir cualquier persona o empresa que se quiera dedicar a esta actividad puede hacerlo sin ningún obstáculo; la barrera más importante que impide que una persona o empresa entre



a competir directamente con la empresa, es el conocimiento necesario sobre el sector.

**4.2.3.5 Materias Primas** Las materias primas que se utilizan son de una calidad acorde al precio de venta, siempre considerando que dichos materiales sean resistentes y de buena calidad. La cantidad de materiales a utilizar, y para establecer una compra oportuna de ellas estará dada por la demanda que tengan los productos.

**4.2.3.6 Comportamiento de los Compradores.** Considerando que los compradores serían personas naturales y almacenes que se dedican a la distribución de muebles, existe el riesgo en primera instancia que los proveedores se dediquen a comercializar productos con las mismas características en sus instalaciones; afectando gravemente, porque se convertirían en competencia directa de Muebles y Tapizados Imperio, quedando en desventaja la empresa dado que su poder de negociación sería más alto.

## 5. ANÁLISIS DE MERCADO

Las ventas se realizarán al detal, de igual manera se fabricará a almacenes que distribuirán los productos, la unidad de negocio se distinguirá por brindar productos con características acordes a las edades y gusto de los consumidores, y a precios competitivos.

Las personas que van a adquirir el producto en el punto de venta directo, serán personas pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 de la ciudad de Cali, no queriendo decir que las personas de estratos inferiores o superiores no puedan adquirir dicho producto. Así, mismo en los almacenes se ofrecerá toda la línea de productos.

### 5.1 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial está compuesto por 22 almacenes distribuidores de muebles ubicados en el sector de alameda y personas naturales empleados o independientes localizados en Cali en los estratos 2, 3 y 4; con un volumen de compra promedio de 850 unidades mensuales.

**Cuadro 12. Valoración del Mercado Potencial en Pesos**

VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL					
PRODUCTO	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	MERCADO POTENCIAL 6=(4)*(5)
Sala Bassani	100	2	200	\$ 1.508.209	\$ 301.641.791
Comedor Tuscani x 6	100	2	200	\$ 2.249.194	\$ 449.838.710
Alcoba Bassani	50	3	150	\$ 1.633.333	\$ 245.000.000
Alcoba para niño	50	3	150	\$ 1.253.731	\$ 188.059.701
Modular Elise	50	3	150	\$ 1.535.821	\$ 230.373.134
<b>TOTAL</b>			<b>850</b>		<b>\$ 1.414.913.337</b>

### 5.2 MERCADO OBJETIVO

El Mercado Objetivo representa el 10% del mercado potencial, dado que el producto estará dirigido a almacenes distribuidores y personas naturales empleados e independientes ubicados en estratos 2, 3, y 4 de la ciudad de Cali.

El potencial de distribuidores que permanentemente comprarían el bien serían siete (Casa del pino, Arte y Cristal, Arte de Pach, Telas y Espumas, Ivaloche, Electroalameda, Rodaltex) el resto son clientes esporádicos.

**Cuadro 13. Valoración del Mercado Objetivo en Pesos**

VALORACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO					
PRODUCTO	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN	FRECUE N CIA USO/MES	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE	MERCADO OBJETIVO 6=(4)*(5)
Sala Bassani	10	2	20	\$ 1.508.209	\$ 30.164.179
Comedor Tuscani x 6	10	2	20	\$ 2.249.194	\$ 44.983.871
Alcoba Bassani	5	3	15	\$ 1.633.333	\$ 24.500.000
Alcoba para niño	5	3	15	\$ 1.253.731	\$ 18.805.970
Modular Elise	5	3	15	\$ 1.535.821	\$ 23.037.313
<b>TOTAL</b>			<b>85</b>		<b>\$ 141.491.334</b>

### 5.3 MERCADO ESPECIFICO

El mercado Especifico son los clientes esporádicos y distribuidores que realmente van a comprar el producto en la empresa los cuales son Electroalameda, Ivalocle, Arte de Pach y clientes que lleguen esporádicamente.

El siguiente cuadro muestra el número de unidades mensuales que Muebles y Tapizados Imperio podría vender el cual representa el 3.5% del Mercado Potencial.

**Cuadro 14. Valoración del Mercado Especifico**

VALORACIÓN DEL MERCADO EAPECIFICO					
PRODUCTO	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN	FRECUE N CIA USO/MES	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	MERCADO OBJETIVO 6=(4)*(5)
Sala Bassani	3	2	6	\$ 1.508.209	\$ 9.049.254
Comedor Tuscani x 6	3	2	6	\$ 2.249.194	\$ 13.495.161
Alcoba Bassani	2	3	6	\$ 1.633.333	\$ 9.800.000
Alcoba para niño	2	3	6	\$ 1.253.731	\$ 7.522.388
Modular Elise	2	3	6	\$ 1.535.821	\$ 9.214.925
<b>TOTAL</b>			<b>30</b>		<b>\$ 49.081.728</b>

**Cuadro 15. Capacidad Instalada**

Tapicero	3
Pintor	2
Tallador *	1
Tornero *	1
Carpintero	1
Jefe de Producción	1

\*Son trabajadores opcionales dependiendo del modelo del mueble

#### **Cuadro 16. Población por Estratos**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
1	272,996
2	840,336
3	816,374
4	136,605
5	170,531
6	67,478
<b>TOTAL</b>	<b>2,304,320</b>

Una vez establecido el tamaño del mercado se define la participación que desea tener la empresa en él.

Para el primer año de funcionamiento se pretende tener una participación del 0,322% del tamaño del mercado potencial, lo cual significa que se debe producir 25 productos mensual que equivale a 300. unidades al año.

Para entrar a competir en el renglón o gremio a que pertenece la idea emprendedora, se debe tener una capacidad instalada mínima que permita una operación óptima en número de unidades a producir de acuerdo al tamaño del negocio.

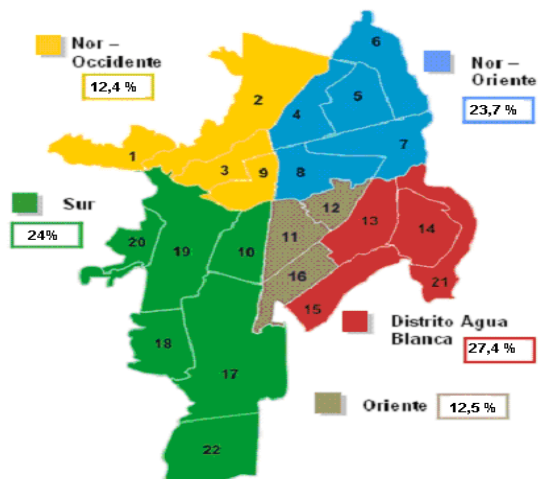
**5.3.1 Población.** La población objeto del estudio es hombre y mujeres entre 25 y 60 años pertenecientes a los estratos dos, tres y cuatro de la ciudad de Cali.

La población que efectivamente habrá de adquirir los productos a vender, dispone de ingresos propios (independencia económica) y decide autónomamente sobre comprar o no; dado que el producto hace parte de las necesidades básicas del hogar.

**Cuadro 17. Población Sectorial de Cali – Valle**

DIVISIÓN DEFINIDA CALI			
Zona	Población	Viviendas	Barrios
Nor-Occidente	286,631	69,512	46
Nor-Oriente	547,109	110,017	65
Sur	556,751	131,180	67
Oriente	288,517	52,168	39
Distrito Agua Blanca	625,312	115,646	33
<b>Total Cali</b>	<b>2,304,320</b>	<b>478,523</b>	<b>250</b>

**Figura 4. Cali por Comunas**



Fuente: Cali por comunas[en línea] Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2009.[consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet: [Http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm](http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm)

## **5.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

Es importante considerar elementos puntuales del consumidor como: el perfil, que influyen a la hora de decidir sobre la compra, con ello se podrá establecer la posibilidad de compra.

**5.4.1 Perfil del Consumidor** Los clientes finales serán personas con capacidad de compra hombres y mujeres entre 25 y 60 años de edad, residentes de Cali, que sean de estrato socioeconómico de 3 y 4; que tengan necesidad de amoblar sus casas o apartamentos, así mismo, están los almacenes que distribuirán y comercializar los productos como: Telas y Espumas, Ivaloche, Arte de Pach, Arte y Cristal, Electroalameda, Casa del pino, Rodaltex ubicados en el sector de alameda.

**5.4.2 Elementos que influyen en la decisión de compra.** Dentro de las principales influencias que tienen en cuenta los consumidores se menciona:

- Gustos (aquellos que determinan que la madera es elegante y confortable, o lo contrario)
- Precio (determinante que hace que el consumidor se incline a tomar una decisión de compra)
- Presentación y calidad del producto (consumidores que se interesan únicamente por la calidad y textura de los materiales)
- Ubicación de la empresa. (Elemento importante, ya que el consumidor desconfía según la ubicación de la empresa)

## **5.5 MARKETING MIX**

Son las estrategias de mercadeo basadas en producto, precio, plaza o distribución y promoción necesarias para el desarrollo de proyecto de empresa; esta última no se tomaría como estrategia ya que la empresa no cuenta con centros de ventas ni de exhibición debido a que no se manejan inventarios ni stock de producción dado a que los diseños, estilos, colores, telas, etc. se definen de acuerdo a los requerimientos de cada persona o distribuidor.

**5.5.1 El Producto.** Los productos a fabricar y comercializar serán muebles elaborados en madera, sofás, sillas y demás muebles para el hogar.

A pesar que los productos a fabricar no son nuevos en el mercado, estos muebles serán diferenciados por su calidad, textura y acabados. Lo que genera valor agregado y posicionamiento en el mercado, dado que el producto esta diseñado para personas que buscan calidad, economía y diseñados de acuerdo a la disponibilidad de espacios considerando que el mercado de la construcción limita los espacios de los inmuebles en los estratos 2, 3 y 4 al cual el producto esta dirigido.

**5.5.1.1 Marca.** Se empleara una marca propia determinada bajo la razón social Muebles y Tapizados Imperio, la cual es reconocida en el ámbito local. Esta marca fue heredada del señor Harold Bastidas León un diseñador de muebles muy reconocido en este sector, lo que puede ayudar al posicionamiento de los productos, oportunidad de mercado, experiencia, conocimiento técnico.

**5.5.1.2 Precio** Con relación a la fijación de los precios en Muebles y Tapizados Imperio estos se definirán de acuerdo al análisis de los costos de producción, con el método de costeo variable, sin dejar de considerar elementos importantes para la empresa como son los costos fijos, así mismo se considera el margen de que oxila entre el 33% y 40%, pero todo ello, teniendo en cuenta los precios de la competencia.

El precio promedio se calcula por medio de la siguiente fórmula, teniendo en cuenta que el margen de contribución esperado, entre el 33% y 40% utilizando el valor de costo variable unitario.

$$PVu = Cvu / 1 - MCu$$

➤ **Margen de Contribución Unitario.** En el momento de que pudiera existir un competidor directo, que llegase con un precio de venta y un producto competitivo, se analizaría el comportamiento de las ventas y las posibles variaciones; de allí se tomarían decisiones referentes a reducción de margen de contribución, aumento de publicidad, rediseño del producto o su imagen.

El margen de contribución unitario varía debido a que se manejan precios según el comprador y las escalas de compra. Para lo cual se tiene en cuenta la fórmula de margen de contribución unitario.

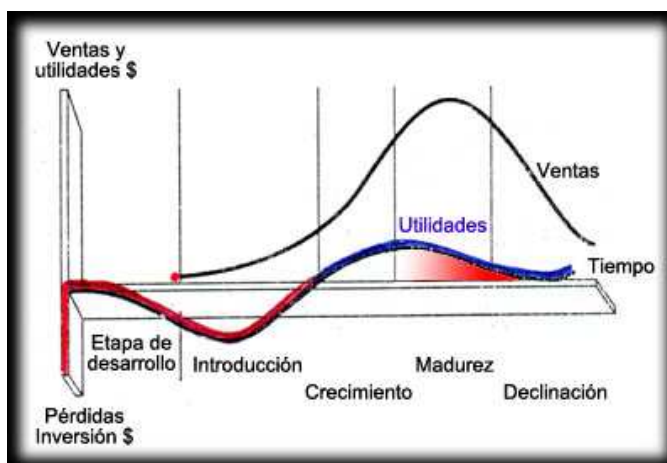
$$\text{\$ } MCu = PVu - CVu \quad \text{o} \quad \% MCu = \text{\$ } MCu / PVu$$

### Cuadro 18. Margen de Contribución

Producto	PVu	CVu	MCu	% MCu *
Sala Bassani	\$ 1.500.000	\$ 1.010.000	\$ 490.000	33%
Comedor Tuscani	\$ 2.250.000	\$ 1.395.000	\$ 855.000	38%
Alcoba Bassani	\$ 1.350.000	\$ 850.000	\$ 500.000	37%
Modular Elise	\$ 1.550.000	\$ 1.030.000	\$ 520.000	33%
Alcoba para niño	\$ 1.250.000	\$ 840.000	\$ 410.000	33%

**5.5.1.3 Ciclo de vida del producto.** Los muebles elaborados por la empresa Muebles y Tapizados Imperio tienen un ciclo de vida que comprende varias etapas. Se espera que su ciclo de vida sea largo aunque el mercado al cual está dirigido tenga problemas de saturación.

**Figura 5. Ciclo de vida de un producto.**



Fuente: Estrategias del ciclo de vida del producto. [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet Disponible en Internet: [http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o\\_Industrial/Marketing/Ciclo\\_de\\_l\\_producto](http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_de_l_producto)

#### ***Etapas del Ciclo de Vida de un producto***

- **Etapa de desarrollo:** En esta etapa, se desarrolla la idea de la creación del producto aunque no sea un producto innovador y con bastante competencia directa en el mercado. A partir de un estudio del entorno, el sector, el mercado y de todas las áreas (producción, talento humano, organizacional y financiera) se determina la viabilidad del proyecto de creación de la empresa. Después de confirmar que el negocio es viable y tener los productos a elaborar definidos, se constituye Muebles y tapizados Imperio como empresa fabricante y distribuidora de muebles.



- **Etapa de introducción:** En esta etapa, se da a conocer el producto a los consumidores por medio de volantes y otros tipos de publicidad. Por lo general, al comienzo las utilidades son negativas debido a que las ventas tienen un crecimiento muy lento y se está invirtiendo para dar a conocer el producto.
- **Etapa de crecimiento:** En esta etapa, el producto empieza a mostrar un aumento en las ventas mensuales, aumento en los clientes, acompañado de una mayor cobertura del mercado. Se visualiza un aumento en el reconocimiento de la marca y el producto por parte de los clientes, se mejora el posicionamiento en el mercado.
- **Etapa de maduración:** El producto alcanza el punto más alto de las ventas, el mercado llega a un punto de saturación ya que los clientes se mantienen, se les vende lo mismo, se llega al tope de posicionamiento y reconocimiento.
- **Etapa de declinación:** El producto presenta una reducción en las ventas, los clientes disminuyen de una manera importante, el producto ya se satura y no se consume, y por esto se presentan pérdidas lo que conlleva a retirar el producto del mercado<sup>16</sup>.

**5.5.2 Fortalezas y Debilidades** A continuación se muestra cada uno de los elementos que se consideran como fortaleza y debilidades, orientado a tomar decisiones en pro de conseguir, manejar las debilidades y conseguir que esas fortalezas, permitan que el negocio funcione.

**Cuadro 19. Fortalezas y debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conocimiento del mercado	No es un producto nuevo en el mercado
Se puede competir en precios y calidad.	Poco posicionamiento de la marca debido a que es una empresa nueva.
Muebles elaborados a las medidas de los espacios	Desconocimiento de la calidad de la materia prima.
Ubicación estratégica de la fabrica	El producto debe mantenerse a temperaturas bajas para conservarlo.

**5.5.3 Publicidad** Con la publicidad se busca generar una recordación de marca en los clientes y en los consumidores finales, y un posicionamiento frente a la competencia que se pueda presentar, resaltando principalmente la diferenciación del producto.

<sup>16</sup>Etapas del ciclo de vida del producto[en línea]Florida:Wikipedia fundacion, 2009 [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)

- El mensaje publicitario se transmitirá en un principio por medio de afiches y volantes.
- El presupuesto destinado para la publicidad será de 200.000 pesos mensuales.

#### Cuadro 20. Presupuesto de Publicidad

MEDIO PUBLICITARIO	EMPRESAS	COSTO
Afiches	Litografía la curva	500 unid. = 100.000 pesos
Volantes	M y g digital impresores	1.500 unid.= 100.000 pesos
<b>TOTAL</b>		<b>200.000</b>

**5.5.4 Proyección de ventas a cinco años.** La proyección de las ventas de Muebles y Tapizados Imperio para los primeros cinco años, se realizó teniendo en cuenta en primera instancia la capacidad instalada anual, el mercado, la participación en este y la posibilidad cierta de alcanzar el punto de equilibrio.

#### Cuadro 21. Valoración en ventas de los primeros cinco años

Año	Unidades Presupuestadas	Incremento en ventas por tendencia base
-1	2 = (5)*(2)	-3
Sala Bassani	156	8,05%
Comedor Tuscani	169	8,05%
Alcoba Bassani	182	8,05%
Alcoba para niño	240	8,05%
Modular Elise L	240	8,05%

Con base en lo anterior él pronostica de ventas en los primeros cinco años se explica en el siguiente cuadro indicando el porcentaje a utilizar para pronosticar ventas presupuestadas considerando la capacidad instalada y el mercado.

#### Cuadro 22. Pronostico de Ventas

AÑO	VENTAS MES	% CI EMPLEADA
AÑO 1	13	0,59
AÑO 2	14	0,64
AÑO 3	15	0,69
AÑO 4	20	0,91
AÑO 5	20	0,91

## 6. ANÁLISIS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

El estudio del área de producción, es importante pues, permite identificar los requerimientos de maquinaria, tecnología, equipo, materia prima, mano de obra y espacio físico, indispensables para el desarrollo de la labor propia de la empresa.

### Cuadro 23. Plan Estratégico - Producción

Objetivo	Estrategias	Costo	*Plazo			Responsable	Apoyos externos requeridos	Valor agregado
			C	M	L			
-Mejorar tecnológicamente la planta para el año 2013.	Adquirir maquinaria más eficiente y moderna.	10.000.000		L		Gerente	Asesorías de almacenes que distribuyen la maquinaria	Eficiencia, productividad y reducción de costos.

### 6.1 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades y requerimientos para la producción y elaboración de muebles son:

#### 6.1.1 Materias primas e insumos

- Madera

Figura 6. Estructura de Madera de un árbol de pino.



Fuente: Maderas [en línea] [consultado 25 de noviembre de 2009] disponible en Internet [http://millennium.fortunecity.com/castleton/341/madera\\_i.jpg](http://millennium.fortunecity.com/castleton/341/madera_i.jpg)

La madera materia prima principal para la elaboración del producto es un material muy resistente y duradero; gracias a estas características el producto se vuelve atractivo en el mercado y tiene fácil salida.

- Espumas

**Figura 7. Laminas de Espuma.**



Fuente: Espumas [en línea] [consultado 25 de noviembre de 2009] disponible en Internet <http://www.colchoneriabelchi.com/espumas00.jpg>

La espuma es la base del mueble y de su densidad (suavidad) y grosor depende la vida útil del mueble; existen varios tipos de espuma y la empresa Muebles y Tapizados Imperio utilizara las siguientes:

- Espuma gris o rosada densidad 26 de 10CM; se utiliza para los sentaderos de los asientos y poltronas.
- Espuma gris o rosada densidad 26 de 5CM; se utiliza para los espaldares de los asientos y poltronas.
- Espuma azul, rosada, blanca densidad 25 de 2CM se utiliza para los laterales de los muebles.

## 6.1.2 Maquinaria y Herramientas

Figura 8. Maquinaria y Herramientas



Maquina de coser Industrial



Maquina de coser Industrial



Martillo



Removedor de Grapa



Mazo de Madera



Extractor de Grapas



Regla de Madera



Tijeras



Taladro



Sierra – Caladora

**Figura 8. Continuación**



Grapadora Industrial



Burro o mesa



Compresor



Pistola



Perforadora



Alicate

**Cuadro 24. Costo Maquinaria y Herramientas**

<b>Maquinaria</b>	
<b>Maquinaria</b>	<b>Costo</b>
Maquina de Coser Industrial	1.749.000
Maquina de Coser Industrial	1.500.000
Sierra Caladora	290.000
Sierra Sin fin	490.000
Grapadora Industrial x 3 Und	1.460.000
Compresor de aire	1.780.000
<b>Total</b>	<b>7.269.000</b>

#### Cuadro 24. Continuación

<b>Herramientas</b>	
<b>Herramienta</b>	<b>Costo</b>
Martillo x 2 Unidades	44.000
Removedor de Grapa	145.000
Mazo de Madera	14.000
Extractor de Grapas	57.000
Regla de Madera	28.000
Tigeras xdos Und	80.000
Taladro	130.000
Burro de Mesa x 4 Und	920.000
Perforadora	280.000
Pistola para pintar x 2Und	360.000
Mangueras	150.000
Alicate x 3 Und	73.000
<b>Total</b>	<b>2.281.000</b>

La CI de una empresa indica el número de unidades de producto tangible o intangible que está en capacidad de suministrar una planta productiva y debe estar definida en función al tamaño del mercado y la participación que espera obtener efectivamente. Depende de la disponibilidad de ciertos factores los cuales se deben de tener en cuenta a la hora de calcular este valor:

- ✓ Cantidad de maquinaria y equipo y la capacidad de producir por hora en función a su nivel tecnológico.
- ✓ Cantidad de mano de obra directa e indirecta disponible y su capacidad de producción por hora, gracias a su entrenamiento, destreza y experiencia.
- ✓ Capacidad del área de producción para adelantar procesos productivos (área de producción puede estar en un edificio, un terreno o cualquier otro tipo de espacio sobre tierra o agua)
- ✓ Organización del proceso productivo, considerando distribución de planta y programación de producción.
- ✓ Financiación adecuada y suficiente del capital de trabajo requerido para operar la planta.

La mano de obra cuenta con el conocimiento, las habilidades y experiencia necesaria para desarrollar el proceso de producción de manera eficiente. Se contará con una planta de producción bien distribuida y con el diseño necesario para cumplir con esta capacidad.

$$CI = \frac{CF \text{ mensuales}}{\% \text{ a usar CI para cumplir CF}} = \$ 5.455.785 / 0,10 = \$54.557.850$$

$$TCu \text{ (tamaño crítico en unidades)} = \frac{CI}{PV_{upp}} = \$54.557.850 / 1.742.071 = 31$$

En este caso, debido a que la compañía hace descuentos a los distribuidores en el precio de acuerdo al volumen de compra, se utiliza un precio de venta promedio ponderado. Se requiere una CI mínima de 31 unidades mensuales (la empresa debe tener la capacidad de producir como mínimo esta cantidad) para esperar que la empresa pueda ser competitiva (mantener costos similares a los de la competencia y vender a un precio competitivo) y generar riqueza.

$$Clu \text{ (Menos pérdidas): } 36u - (31u * 0.30) = 31 - 9 = 22 \text{ unidades Mensuales.}$$

El 30% restado a la capacidad instalada son las pérdidas que se pueden generar en la producción, ya sea por ineficiencia (15%), incapacidad de vender por la presión de la competencia indirecta (10%) y la CI no usada para evitar el exceso de oferta y la caída de precios (5%)

Este valor significa que la empresa podría contar con una Capacidad Instalada mensual a usar el primer año de 22 unidades mensuales, Se cubrirá inicialmente el 70% de esta capacidad instalada lo que corresponde a 264 unidades anuales y 22 unidades mensuales.

En el evento en que la empresa quiera incrementar la producción por encima del 70% se debe evitar la ineficiencia que es el factor que más produciría pérdidas.

### 6.1.3 Punto de equilibrio.

$$Peu = \frac{CF \text{ Mensuales}}{\text{Margen de Contribución}} = \$6.238.444 / 618.421 = 10 \text{ unidades.}$$

10 es el número de unidades que Muebles y Tapizados Imperio Ltda. debe producir con el fin de evitar pérdidas. Debido a que la capacidad instalada Clu es igual a 36 unidades se debe trabajar para alcanzar esta capacidad y no pasar el mínimo de unidades a producir en un mes (10 u)<sup>17</sup>.

### 6.1.4 Situación tecnológica de la empresa. Se espera que con la compra de maquinaria anteriormente mencionada y según especificaciones la planta cuente

<sup>17</sup> RAMIREZ, Elbar. CAJIGAS, Margot. Banca & Empresa. Determinación de la capacidad instalada. Palmira: Universidad Nacional, 2004. 42p.

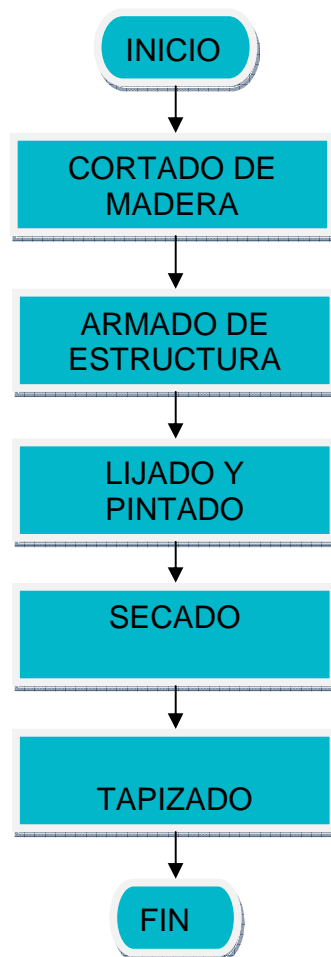


con la infraestructura adecuada que permita ser eficiente y que compita en un mercado cada vez más competitivo.

## 6.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

### 6.2.1 Diagrama de proceso.

Figura 9. Diagrama de proceso para la fabricación de muebles.



## 6.2.2 Descripción del proceso.

- ✓ Recepción de la materia prima.
- ✓ Armar estructuras de acuerdo al modelo del mueble.
- ✓ Lijar y Pintar
- ✓ Tapizar

## 6.3ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para determinar los costos de producción se realizó un estudio de los costos variables directos e indirectos de fabricación. Para visualizar mejor lo anterior, se muestra la estructura de cada uno de los productos, en los cuadros siguientes:

**Cuadro 25. Costos variables totales.**

Línea 1	Costo Materiales CVUM 2	Costos Indirectos CIFv 3	Costo Trabajadores CMOD 4	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
Sala Bassani	\$ 708.500	\$ 82.000	\$ 220.000	\$ 1.010.500
Comedor Tuscani x 6	\$ 947.000	\$ 99.500	\$ 348.000	\$ 1.394.500
Alcoba Bassani	\$ 304.000	\$ 56.000	\$ 490.000	\$ 850.000
Alcoba para niño	\$ 432.000	\$ 38.000	\$ 370.000	\$ 840.000
Modular Elise L	\$ 593.000	\$ 66.000	\$ 370.000	\$ 1.029.000

## **7. ANÁLISIS DEL ÀREA DE TALENTO HUMANO**

Esta área resulta de igual manera importante, ya que en ella se debe plasmar claramente cuales son los requerimientos de personal tanto operativo como administrativo y de ventas, al igual que se debe estructurar la escala salarial, tipo de contratación, a demás de los elementos base de higiene y seguridad laboral.

### **7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

El personal requerido debe contar con características específicas, se necesita con especialización, debido a que no cualquier persona esta en la capacidad para realizar el proceso de producción de los muebles (ebanistería, pintura, tapicería) Para la producción en los dos primeros años se requiere de tres tapiceros, dos pintores, un tallador, un tornero, un carpintero y un jefe de producción.

### **7.2 RECURSO HUMANO DISPONIBLE**

Dado que la necesidad de recurso humano que requiere Muebles y Tapizados Imperio para la producción están definidas, es un poco difícil conseguir el talento humano requerido; Sin embargo la actual crisis económica y el desempleo aumentan la oferta de trabajo y facilita la labor de conseguir personas para trabajar con la empresa.

### **7.3 SISTEMA DE CONTRATACIÓN**

La contratación del personal se realizará en un comienzo al contrato de labor, es decir con pago de acuerdo a lo producido, en este pago estará estimado un porcentaje por prestaciones laborales, sin embargo se debe constatar que el prestador del servicio pague salud, pensión y la empresa asumiría el pago de la ARP, lo cual evita correr riesgos inherentes al negocio.

### **7.4 ESCALA SALARIAL**

El salario que devengan los Operarios se relaciona en el siguiente cuadro incluido prestaciones laborales.

## Cuadro 26. Salario Operarios por labor

Producto	Profesional			
	Tapicero	Ebanista	Pintor	Tallador
Sala Bassani	110.000	50.000	60.000	0
Comedor Tuscani x 6	48.000	180.000	120.000	0
Alcoba Bassani	0	320.000	170.000	0
Alcoba para niño	0	230.000	140.000	0
Modular Elise	150.000	140.000	80.000	0
Comedor Milano x 4	32.000	150.000	90.000	0

## 7.5 SALARIOS ADMINISTRATIVOS

La parte administrativa está compuesta por el gerente, jefe de producción, vendedor y un contador (externo), los cuales devengaran un salario mensual relacionado en el siguiente cuadro.

### Cuadro 27. Salario Administrativos

Profesional	Salario
Gerente	1.000.000
Vendedor	600.000
Jefe de Producción	700.000
Contador	250.000
<b>Total Nómina</b>	<b>2.550.000</b>

## 7.6 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Muebles y Tapizados Imperio le brindará al personal los equipos de seguridad industrial que sean necesarios para la realización del proceso productivo, con esto se protegerá la salud de los trabajadores y se mantendrá un control de higiene.

**Cuadro 28. Plan Estratégico - Talento Humano**

Objetivo	Estrategias	Costo	*Plazo			Responsable	Apoyos externos requeridos	Valor agregado
			C	M	L			
- Mejorar la eficiencia de los trabajadores para 2011.	Capacitar a los empleados para aumentar la productividad	SENA (No tiene costo)		M		Jefe de producción	Seminarios, y exposiciones sobre los temas de capacitación	Mayor productividad, reducción de costos, satisfacción del cliente

## 8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 8.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El negocio a emprender es una empresa productora y comercializadora de muebles en madera para el hogar Muebles y Tapizados Imperio; Los productos a elaborar no son nuevos en el mercado sin embargo la empresa tiene un valor agregado y es el de innovar, asesorías en decoración y dada la situación en las construcciones de vivienda las cuales son cada vez mas reducidas, y los espacios para la ubicación de los muebles mas pequeños se ha establecido dar valor agregado a la comunidad elaborando los muebles a las medidas que requiera el cliente. Estos factores constituyen el elemento diferenciador el cual hará que las personas prefieran el producto antes que el de la competencia directa o indirecta; en el análisis Organizacional es importante mencionar la Misión y la visión dado que esto representa el que y el como de la empresa.

**8.1.1 Misión.** Ser una empresa productora y comercializadora de muebles en madera cuyo propósito es satisfacer a clientes y consumidores con una excelente atención, servicio incondicional, favorables precios y notable, calidad en nuestros productos; siendo esta nuestra razón de ser.

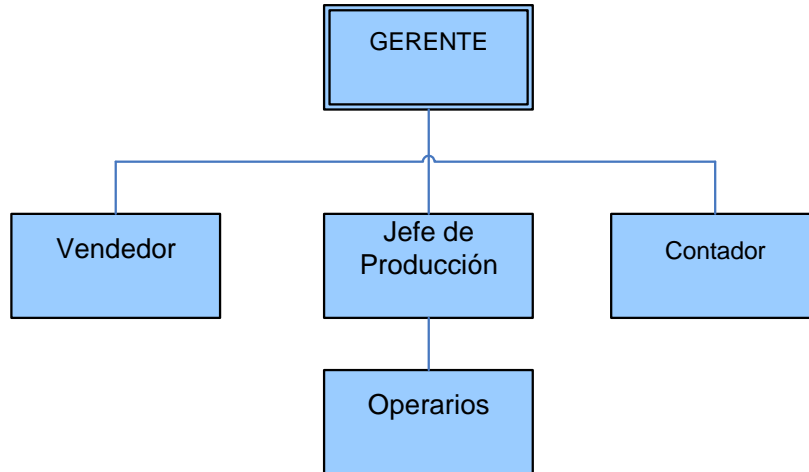
**8.1.2 Visión.** Ser una empresa productora y comercializadora de muebles en madera líder en calidad, eficiencia y eficacia y servicio a nuestros clientes; En la ciudad de Cali. Trabajando en equipo con la mejor gente logrando en el 2.015 ser unos de los líderes del Valle del Cauca.

**8.1.3 Principios de un Buen Gobierno Corporativo.** Dentro de los principales principios del buen gobierno corporativo se destacan:

- **Nivel de participación en la Junta Directiva.** Cada integrante tendrá un 50% de participación en las decisiones que se tomen en la empresa.
- **Mecanismo de participación y control.** El mecanismo de control y participación por parte de los miembros del equipo directivo, utilizado en la empresa serán las reuniones de Juntas Directivas que se harán:
  - Bimestralmente para los cierres de gastos y ventas.
  - informes financieros disponibles para los usuarios de la información
  - En el evento que se requiera tomar decisiones sobre problemas que sea necesario la intervención de la Junta Directiva.

**8.1.4 Estructura organizacional.** La empresa presenta la siguiente estructura organizacional:

**Figura10. Organigrama**



**8.1.5 Análisis de la empresa.** La siguiente matriz muestra las estrategias a seguir, a partir del aprovechamiento de las fortalezas de la empresa y oportunidades del entorno, para contrarrestar sus amenazas y debilidades.

**Cuadro 29. Matriz DOFA**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	1. Alto nivel de competitividad	1. Recursos Financieros deficientes
	2. Buena Reputación con los clientes	2. Desconocimiento del mercado
	3. Precios bajos	3. No existen canales de distribución definidos
	4. Excelente calidad	4. La materia prima no está controlada
	5. Tecnología adecuada	5. Posicionamiento en el mercado
	6. Estructura necesaria para desarrollar el negocio	
	7. Personal Idoneo	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
1. Extender el mercado a ciudades cercanas a Cali	Posicionamiento del producto en el mercado	Realizar campañas de mercadeo con el fin de explorar el mercado potencial
2. Diseño de nuevos productos o mejoramiento de los ya existentes	Penetrar en el mercado	Mejorar el servicio a los clientes para obtener satisfacción de los mismos
3. Ventas en el exterior con pago en la ciudad de Cali	oportunidades del mercado para la comercialización y distribución del producto	Adquirir experiencia en el negocio con el fin de obtener crecimiento
4. Adquirir nuevas formas de fabricación		
5. Competir en precio, calidad, exclusividad y servicio		

## Cuadro 29. Continuación

Amenazas (A)	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Muebles de Cúcuta de buena calidad y precios bajos	Mantener precios bajos para poder competir	Dar capacitaciones a los empleados de la empresa sobre atención al cliente
2. El mercado no esta creciendo de acuerdo a lo esperado	Crear estrategias defensivas para evitar que la entrada de nuevos competidores al mercado afecten la empresa	Asegurar la permanencia de los clientes con excelente atención, calidad y precios bajos
3. El mercado no está creciendo dado que el producto no es una necesidad de primer grado	Realizar campañas de cliente incognito para evaluar como se mueve la competencia	
4. Los proveedores tienen mayor poder de negociación		
5. La desaceleración de la economía y la caída de la demanda interna		

### 8.2 ASPECTOS LEGALES PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Los aspectos legales son importantes mencionarlos para saber que requisitos y trámites pueden en un momento limitar el inicio de la empresa.

**8.2.1 Trámites de constitución.** Los trámites necesarios para la constitución de la empresa Muebles y Tapizados Imperio son:

- Verificación del nombre o razón social. En el puesto de información de cualquiera de las Sedes de la Cámara de Comercio, se solicita un volante para la consulta de nombres, se diligencia un formulario con los nombres posibles y la actividad y se espera la aprobación del nombre. Valor de la consulta \$ 1.500.
- Registro en una notaría la escritura pública.
- Adquisición del formulario de Matrícula mercantil.
- Registro de libros de comercio en Cámara de comercio.
- Obtención del número de identificación tributaria (NIT) en la DIAN.

**8.2.2 Tipo de sociedad.** El tipo de sociedad comercial será Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las características de este tipo de sociedad se encuentran en el siguiente cuadro:



**Cuadro 30. Características Sociedad de Responsabilidad Limitada.**

<b>Tipo de socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> </ul>
<b>Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital se divide en cuotas de igual valor.</li> <li>• El aumento o disminución del capital social requiere reforma estatutaria</li> </ul>
<b>Número de Socios o Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 2 socios y máximo 25.</li> </ul>
<b>Responsabilidad de los Socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta el monto de sus aportes.</li> </ul>
<b>Órganos Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de asociados</li> <li>• Representante Legal</li> </ul>
<b>Cesión de Participaciones Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe derecho de preferencia.</li> <li>• No requiere reforma estatutaria.</li> </ul>

Muebles y Tapizados Imperio estará clasificada como una microempresa teniendo en cuenta las siguientes características:

De acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y 905 de 2004 la Microempresa, es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana.

- Planta de personal no superior a los (10) trabajadores.
- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> ¿Qué es una microempresa?[en línea]Bogota:Ministerio de comercio, industria y turismo, 2006 [consultado 10 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=86&idcompany=45>

**8.2.3 Gastos de constitución.** Para la constitución de la empresa Muebles y Tapizados Imperio Se estimaron los siguientes gastos:

**Cuadros 31. Relación de gastos de constitución de Muebles y Tapizados Imperio.**

<b>TRÁMITE</b>	<b>COSTO</b>
Cámara de comercio	\$ 232.200.00
Escritura de Constitución	\$ 113.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 345.200.00</b>

## 9. ÁREA FINANCIERA

### 9.1 INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA

**Cuadro 32. Inversión requerida.**

<b>INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL</b>	
	<b>PARCIAL</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		
Maquinaria (haga relación)	\$ 8.000.000	
Equipo o herramientas	\$ 3.000.000	
Muebles de oficina (haga relación)	\$ 600.000	
Computadores (haga relación)	\$ 1.900.000	
Software (información, libros otros)	\$ -	
Terrenos (haga relación)	\$ -	
Edificio (planta y oficina) (haga relación)	\$ -	
Locales (puntos de ventas) (haga relación)	\$ -	
Vehículos (haga relación)	\$ -	
Participación en empresas operando		
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)</b>		<b>\$ 13.500.000</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES:</b>		
Patentes de inventos (haga relación)	\$ -	
Franquicias (haga relación)	\$ -	
Contratos de asociación (haga relación)	\$ -	
Clientes establecidos (haga relación)	\$ -	
Marcas establecidas (haga relación)	\$ -	
Registro de marcas (haga relación)	\$ -	
Titularizaciones en hipermercados (haga relación)	\$ -	
Investigación y desarrollo de productos	\$ -	
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES (2)</b>		<b>\$ -</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)</b>		<b>\$ 13.500.000</b>
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)</b>		
Cartera (según política establecida)	\$ 11.323.465	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 5.852.129	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 11.704.259	
<b>=SUBTOTAL KTNO (4)</b>		<b>\$ 5.471.335</b>
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 5.255.785,00	<b>\$ 5.255.785</b>
<b>= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)</b>		<b>\$ 10.727.120</b>
<b>CAPITAL PARA CREAR MARCA</b>		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ -	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 200.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ -	
<b>SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)</b>		<b>\$ 200.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)</b>		<b>\$ 10.927.120</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)</b>		<b>\$ 35.154.241</b>

**Cuadro 33. Financiación de la inversión requerida.**

Fuentes de financiación 1	Valor a financiar 2	Participación % 3=2/IT	Destinación de recursos 4	Condiciones de financiación			
				Línea 5	Plazo 3 Años	Tasa de Interés Anual	Forma de pago 8
Inversores K de riesgo		0,0%	(KT) y Activos Fijos (AF)	-	-	-	Utilidades y flujo de caja libre
Banco 1	\$ 25.000.000	71,1%	Activos Fijos (AF)		4	21%	Trimestre vencido
<b>Total</b>	<b>\$ 35.154.241</b>	<b>71,1%</b>	<b>Inversión</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

## 9.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Siendo la anterior la inversión total requerida, es importante rescatar que el dinero tiene la siguiente estructura financiera y un costo de capital del 20.86%, el cual viene de establecer la tasa requerida de los inversores quienes esperan que el proyecto les genere una tasa del 30%.

**Cuadro 34. Estructura Financiera y Costo de Capital.**

FUENTE	VALOR FINANCIADO	PARTICIPACIÓN%	COSTO INTERÉS % ANUAL	COSTO DE DESPUÉS DE IMPUESTOS (5)	COSTO DE CAPITAL %
1	2	3	4		6 = (3) x(5)
Emprendedor	\$ 10.154.241	28,9%	30,0%	30,0%	8,7%
Banco 1	\$ 25.000.000	71,1%		0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 35.154.241</b>	<b>100%</b>			<b>20,8%</b>

## 9.3 FINANCIACIÓN

Considerando la necesidad de financiación bancaria, se muestra enseguida la tabla de amortización, la cual se ha estimado para pago en periodos trimestrales con plazo de cuatro años.

### Cuadro 35. Financiación Banco

Banco 1		
A = Valor buscado de la cuota a pagar		
p = Valor presente del crédito a tomar	\$ 25.000.000	
i = Tasa de interés pactada ( Anual)	21%	5,3%
n = número de períodos	16	
cuota a pagar (Trimestral)		\$ 2.347.976

### Cuadro 36. Amortización deuda Banco

AMORTIZACIÓN A DEUDA BANCO 1						Intereses	Amortización
Año	Período	Cuota	Interés	Amortización	Saldo		
	0				\$ 25.000.000		
	1	\$ 2.347.976	\$ 1.312.500	\$ 1.035.476	\$ 23.964.524		
	2	\$ 2.347.976	\$ 1.258.138	\$ 1.089.838	\$ 22.874.686		
	3	\$ 2.347.976	\$ 1.200.921	\$ 1.147.055	\$ 21.727.631		
1	4	\$ 2.347.976	\$ 1.140.701	\$ 1.207.275	\$ 20.520.356	\$ 4.912.259	\$ 4.479.644
	5	\$ 2.347.976	\$ 1.077.319	\$ 1.270.657	\$ 19.249.699		
	6	\$ 2.347.976	\$ 1.010.609	\$ 1.337.367	\$ 17.912.333		
	7	\$ 2.347.976	\$ 940.397	\$ 1.407.578	\$ 16.504.754		
2	8	\$ 2.347.976	\$ 866.500	\$ 1.481.476	\$ 15.023.278	\$ 3.894.825	\$ 5.497.078
	9	\$ 2.347.976	\$ 788.722	\$ 1.559.254	\$ 13.464.024		
	10	\$ 2.347.976	\$ 706.861	\$ 1.641.114	\$ 11.822.910		
	11	\$ 2.347.976	\$ 620.703	\$ 1.727.273	\$ 10.095.637		
3	12	\$ 2.347.976	\$ 530.021	\$ 1.817.955	\$ 8.277.682	\$ 2.646.307	\$ 6.745.596
	13	\$ 2.347.976	\$ 434.578	\$ 1.913.397	\$ 6.364.285		
	14	\$ 2.347.976	\$ 334.125	\$ 2.013.851	\$ 4.350.434		
	15	\$ 2.347.976	\$ 228.398	\$ 2.119.578	\$ 2.230.856		
4	16	\$ 2.347.976	\$ 117.120	\$ 2.230.856	\$ -0	\$ 1.114.221	\$ 8.277.682

### 9.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

En el siguiente cuadro se explica el número de unidades que Muebles y Tapizados Imperio debe producir con el fin de cubrir sus costos fijos y evitar pérdidas

### Cuadro 37. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Mcupp	\$ 618.421
Costos fijos Pe	\$ 6.238.444
Pe	10

### Cuadro 38. Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1						
Portafolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)
Sala Bassani	\$ 1.010.500	33%	\$ 1.508.209	\$ 497.709	30%	\$ 149.313
Comedor Tuscani	\$ 1.394.500	38%	\$ 2.249.194	\$ 854.694	30%	\$ 256.408
Alcoba Bassani	\$ 1.029.000	37%	\$ 1.633.333	\$ 604.333	15%	\$ 90.650
Alcoba para niño	\$ 840.000	33%	\$ 1.253.731	\$ 413.731	5%	\$ 20.687
Modular Elise L	\$ 1.029.000	33%	\$ 1.535.821	\$ 506.821	20%	\$ 101.364
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 618.421</b>

### 9.5. PROYECCION DE VENTAS

#### Cuadro 39. Proyección de Ventas.

Variables influyentes en ventas	Porcentaje de incidencia	Ventas proyectadas Parcial	Subtotal
Ventas año anterior			180
<b>Más F: factores específicos de ventas</b>			
a) Creación de marca: publicidad, promoción y merchandising	2%	4	
b) Incremento y experiencia de fuerza de ventas	2%	4	
c) Más y mejores canales de comercialización	3%	5	
<b>Subtotal incremento en ventas por F</b>			13
<b>Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO F</b>			193
<b>Más E: factores económicos</b>			
a) Inversión de competidores en publicidad	-1%	-2	
b) Crecimiento del ingreso per cápita	0%	-	
<b>Subtotal incremento en ventas por E</b>			-2
<b>Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO E</b>			191
<b>Más A: factores administrativos</b>			
a) Aplicabilidad del plan cumpliendo objetivos	2%	4	
b) Compromiso del equipo emprendedor		-	
<b>Subtotal incremento en ventas por A</b>			4
<b>Igual Pv: PROYECCIÓN DE VENTAS (AÑO 2)</b>			194

<b>Incrementos en Ventas</b>	<b>8,0%</b>
------------------------------	-------------

#### Cuadro 40. Plan Estratégico – Contabilidad y Finanzas

Objetivo	Estrategias	*Plazo			Responsable	Apoyos externos	Valor agregado
		C	M	L			
Aumentar rentabilidad sobre las ventas de la empresa en un 2% para el año 2011.	Reducir costos		M		Todo Personal el	Seminarios	Mayores utilidades, crecimiento de la empresa

#### 9.6 CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)

##### Cuadro 41. Capital de trabajo neto operativo.

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	\$ 11.323.465	\$ 13.134.021	\$ 14.757.709	\$ 20.221.043	\$ 20.928.780
+ inventarios	\$ 5.852.129	\$ 6.696.923	\$ 7.461.842	\$ 10.180.275	\$ 10.536.585
- Cuentas por pagar	\$ 11.704.259	\$ 13.393.847	\$ 14.923.684	\$ 20.360.550	\$ 21.073.169
Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)	\$ 5.471.335	\$ 6.437.097	\$ 7.295.867	\$ 10.040.768	\$ 10.392.195

#### 9.7 FLUJO DE CAJA LIBRE

##### Cuadro 42. Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 17.481.690	\$ 27.503.148	\$ 37.061.767	\$ 68.697.307	\$ 71.851.305
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos*	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
+ Intereses	\$ 4.912.259	\$ 3.894.825	\$ 2.646.307	\$ 1.114.221	\$ -
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	\$ 23.443.949	\$ 32.447.973	\$ 40.758.075	\$ 70.861.528	\$ 72.901.305
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	\$ -	\$ 965.762	\$ 858.770	\$ 2.744.901	\$ 351.427
- Aumento en los activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	\$ 23.443.949	\$ 31.482.211	\$ 39.899.305	\$ 68.116.627	\$ 72.549.878

## 9.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Cuadro 43. Valor presente neto.

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tasa de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I <sub>0</sub> )
1	23.443.949	20,8%	\$ 35.154.241
2	31.482.211	20,8%	
3	39.899.305	20,8%	
4	68.116.627	20,8%	
5	72.549.878	20,8%	
		VPN	\$ 88.802.071

## 9.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Cuadro 44. Tasa interna de retorno.

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Inversión Inicial (I <sub>0</sub> )
1	\$ 23.443.949	\$ -35.154.241
2	\$ 31.482.211	
3	\$ 39.899.305	
4	\$ 68.116.627	
5	\$ 72.549.878	

89,7%



## 10. CONCLUSIONES

- A partir del estudio del entorno general se puede concluir que a pesar de la crisis económica actual, el panorama en general es favorable. La competencia incluye marcas que están bien posicionadas en el mercado. Así mismo, existe riesgo de entrada de nuevos competidores al mercado, debido a que se necesita una baja inversión y esta actividad no tiene limitaciones gubernamentales, sin embargo, se debe tener conocimiento del producto y su proceso de fabricación.
- El mercado potencial de Muebles y Tapizados Imperio Ltda. está conformado por personas naturales, y almacenes distribuidores. A partir de la segmentación del mercado por estratos, se estableció el mercado Específico que consiste en los estratos 2, 3, y 4 los cuales representan un valor de \$49.081.728.
- Mediante el análisis del área de producción se establecieron la materia prima, herramientas y maquinaria necesarias para la fabricación del producto. Basados en el diseño que tienen las construcciones de vivienda familiar con espacios cada vez mas reducidos se estableció la elaboración de muebles a la medida lo cual disminuye la utilización de materia prima.
- En el área organizacional y legal se realizó una definición clara de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se creó su estructura organizacional, se estableció el tipo de sociedad conformada y se especificaron los aspectos legales vigentes que regulan la actividad económica de la empresa.
- De acuerdo al punto de vista financiero se observa que el proyecto es viable, considerando que la inversión inicial es de \$35.154.241, adicionalmente en las proyecciones se observa que el proyecto arroja flujos de caja libre positivos, así mismo y un Valor Presente Neto (VPN) de \$88.802.071 Tasa Interna de Retorno (TIR) de 89.7% con un costo de capital de 20.8%.

## BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO GAITAN, Ximena y MARTINEZ COVALEDA, Observatorio Agrocadenas Colombia. Hector, Características y estructura del sector forestal – madera-muebles en Colombia. Documento de trabajo No. 24. Bogotá: ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2.003. 57 p.

AGUIRRE ESPINOSA, Angélica. La cultura del emprendimiento [en línea] [consultado 19 de Septiembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html> - 29k

Cali por comunas [en línea] Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2009. [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet: <Http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm>

Colombia frente a crisis financiera [en línea] Malaga: Universidad de Malaga, 2009 [consultado el 16 de mayo de 2009] Disponible en internet <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/09/fjav.htm>

El mundo después de la crisis: Proyecciones económicas para el 2009 [en línea] Argentina: GLOBALVIEW Accounting & Consulting, 2008 [consultado el 15 de mayo de 2009] Disponible en Internet: <http://www.globalviewc.com.ar/files/article/file/30.pdf>

Espumas [en línea] [consultado 25 de noviembre de 2009] disponible en Internet <http://www.colchoneriabelchi.com/espumas00.jpg>

Etapas del ciclo de vida del producto [en línea] Florida: Wikipedia fundation, 2009 [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)

Fedesarrollo Noticias de la industria. Colombia [en línea] España: Diario digital de economía y empresa, 2008 [consultado noviembre 02 de 2008] disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=co&l=es>.

Frenazo en la economía aumento el desempleo [en línea] Bogota: DANE, 2009 [consultado en 10 de mayo de 2009\*] disponible en Internet: [www.elpais.com.co/historico/feb282009/ECO/eco1.html](http://www.elpais.com.co/historico/feb282009/ECO/eco1.html)

La Salida. Un nuevo modo de desarrollo humano para la paz. 2 ed. Bogotá: Ediciones Aurora, 2002. 769p,

Maderas [en línea] [consultado 25 de noviembre de 2009] disponible en Internet [http://millennium.fortunecity.com/castleton/341/madera\\_i.jpg](http://millennium.fortunecity.com/castleton/341/madera_i.jpg)

Plan de mercadeo [en línea] Microsoft centro para Empresas y Profesionales [Consultado el 15 de noviembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/ventas-marketing>.

Posicionamiento [en línea] Montevideo: Monografías S.A, 2008 [Consultado el 15 de noviembre de 2008] Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>.

Producto interno bruto (PIB) [en línea] Cali: El País, marzo, 27, 2009[consultado 15 de mayo de 2009] disponible en Internet: <http://www.elperiodico.com.co/seccion.php?codigo=19964&seccion=4&fecha=2009-03-27>

¿Qué es una microempresa?[en línea]Bogota:Ministerio de comercio, industria y turismo, 2006 [consultado 10 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=86&idcompany=45>

RAMIREZ, Elbar. CAJIGAS, Margot. Proyectos Inversión Competitivos. Bogota; Universidad Nacional de Colombia, 2004. 215 p,

RAMIREZ & CAJIGAS. Proyectos Inversión Competitivos. Universidad Nacional de Colombia, 2004. 148 p.

Se desinfló el PIB[en línea] Cali: El País, marzo, 27, 2009 [consultado 15 de mayo de 2009] disponible en Internet <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo272009/eco1.html>

Tasa de Inflación Colombia[en línea]España: Diario digital de economía y empresa, 2009 [ consultado en mayo 17 de 2009] Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=71&c=co&l=es>

Unidad de asistencia tecnica industrial para media y pequeña empresa[en línea] Bogota: Departamento administrativo del medio ambiente, 2004 [consultado en mayo 21 de 2009] disponible en Internet: <http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/manuales/muebles.PDF>

El mundo después de la crisis: Proyecciones económicas para el 2009. [Consultado el 15 de mayo de 2009] Disponible en Internet: <http://www.globalviewc.com.ar/files/article/file/30.pdf>