



PLAN DE NEGOCIOS PROMARX LTDA.

RUBÉN ENRIQUE CALVO ZÚÑIGA

VIVIANA MARTÁN GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2014



PLAN DE NEGOCIOS PROMARX LTDA.

RUBÉN ENRIQUE CALVO ZÚÑIGA

VIVIANA MARTÁN GONZÁLEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

MÓNICA FRANCO Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2014

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	7
2. Análisis del sector económico.....	10
3. Análisis del mercado	13
3.1. Análisis de la empresa	13
3.2. Análisis del mercado meta	13
3.3. Análisis de la competencia	16
4. Plan de mercadeo	18
4.1. Estrategia de precio	18
4.2. Estrategia de venta	20
4.3. Estrategia de comunicación	21
4.4. Estrategia de distribución	23
4.5. Políticas de servicio	24
5. Análisis técnico	25
5.1. Análisis del producto	25
5.2. Insumos o materias primas	28
5.3. Costos de personal	28
6. Análisis administrativo	30
6.1. Definición de la estructura organizacional	30
6.2. Organizaciones de apoyo	31
6.3. Análisis social y ambiental	32
7. Análisis económico	35
8. Análisis financiero.....	38
9. Análisis de riesgos	41
10. Análisis de sensibilidad.....	43

Bibliografia45
Anexos46

Lista de Tablas

Tabla 1. Ficha técnica de investigación de mercado de PromarX Ltda.....	13
Tabla 2. Análisis de la competencia.....	17
Tabla 3. Competidores que se dedican a la fabricación de partes y piezas de carpintería.....	18
Tabla 4. Margen de contribución.....	19
Tabla 5. Estrategia de precio.....	19
Tabla 6. Estrategia de comunicación.....	22
Tabla 7. Tipos de maderas.....	25
Tabla 8. Maderas.....	27
Tabla 9. Insumos y materias primas.....	23
Tabla 10. Costos de personal.....	24
Tabla 9. Trabajadores a cargo.....	31
Tabla 10. Ingresos años 2014 y 2015.....	31
Tabla 11. Participación del mercado.....	31
Tabla 12. Meta de ventas por producto.....	31
Tabla 13. Balance General.....	31
Tabla 14. Flujo de caja 2014 y 2015.....	32
Tabla 15. Flujo de caja neto.....	35
Tabla 16. Análisis de Sensibilidad.....	31

Lista de Anexos

Anexo A. Investigación de Mercado.....	46
Anexo B. Gráficas Investigación de Mercado.....	39

Lista de Figuras

Figura 1. Cadenas de valor sector maderas.....	12
Figura 2. Estructura organizacional.....	31
Figura 3. Piezas de madera utilizadas en el sector.....	37

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios de PromarX Ltda, surge como una iniciativa para consolidar el negocio de maderas de la familia Martán, con más de 40 años de trayectoria en el mercado.

PromarX Ltda., tendrá sede en la ciudad de Cali y se dedicará a la comercialización de maderas y su mercado meta serán las constructoras a quienes se les ofrecera los productos necesarios para obras de infraestructura.

Este es un mercado con importantes proyecciones para el año 2014, 2015 y 2016, debido a las políticas gubernamentales para incentivar el sector de la construcción, que en el último año tuvo un PIB del 14%, según datos suministrados por Camacol. En este sentido se destaca especialmente el programa de viviendas gratuitas.

Estas iniciativas gubernamentales se convierten para PromarX Ltda., en una importante oportunidad comercial, pues las predicciones apuntan a una dinamización y crecimiento de la oferta constructora en la región.

A estas condiciones favorables del entorno se suma el buen nombre de la empresa y las relaciones con las constructoras, consolidadas a lo largo de cuatro décadas, tiempo de labores de PromarX Ltda.

La oferta de valor de PromarX Ltda., se basa en la calidad y presentación de la madera, por la selección adecuada de la materia prima, además del mejoramiento en las dimensiones de los productos entregados, pues al mercado local llega más corta.

Esta situación se da debido a las dificultades en la salida de la troza desde la Costa Pacífica, con pesos que oscilan entre los 200 y 300 kilos, razón por la cual los nativos prefieren reducir el tamaño de la misma, para hacer más fácil el proceso de transporte y acopio haciendo cortes inexactos e irregulares. De allí que sea importante ofrecer a las constructoras productos con medidas precisas.

Para iniciar operaciones, PromarX Ltda., invertirá \$140.000.000, conformados por \$100.000.000 como aporte semilla de los socios y \$40.000.000 solicitados a entidades financieras, lo que le permitirá ingresos promedio anuales de \$40.000.000, con oportunidades de crecimiento del 10% anual.

La rentabilidad, en un análisis a 5 años, es del 24.98% anual. El valor presente neto de \$ 63.963.443, el período de recuperación de la inversión es de 3,49 años.

De esta manera se demuestra la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera y legal para la consolidación de PromarX Ltda.

Executive Summary

The business plan PromarX Ltda, is an initiative to consolidate the business of timber of Martan family, with over 40 years of experience in the market.

PromarX Ltda, will be based in the city of Cali and is dedicated to the marketing of timber and its target market will be builders who will offer them the products needed for infrastructure.

This is an important market with projections for 2014, 2015 and 2016, due to government policies to encourage the construction industry, which last year had a GDP (gross domestic product) of 14%, according to data supplied by Camacol. In this sense, the program particularly emphasizes free housing.

These government initiatives have been developed to PromarX Ltda, a major commercial opportunity, because the predictions point to a revitalization and job growth in construction in the region. To these favorable environmental conditions, adds the good name of the company and relationships with builders, consolidated over four decades of work time of PromarX Ltda.

The value proposition of PromarX Ltda, is based on the quality and presentation of the timber, proper selection of raw materials, in addition to the improvement in the dimensions of the products delivered, because in the local market is shorter. This situation is due to the difficulties in the output from the Pacific Coast, with weights ranging between 200 and 300 kilograms, which is why the natives prefer to reduce the size of it, to make the process of transportation and storage easier making inaccurate and irregular cuts. For this reason, it's important to provide for construction products with precise measurements.

To start operations, PromarX Ltda., will invest \$140.000.000 million, comprised of \$100.000.000 million as seed contribution, \$40.000.000 million as a partners request and financial institutions, which will allow average annual income of \$40.000.000 million, with opportunities for growth of 10% annually.

The analysis of profitability in 5 years is 24.98% per year. The net present value is \$ 63,963,443 and the period of payback is 3.49 years.

Based on the above, is demonstrated the commercial, technical, economic, financial and legal feasibility of consolidating PromarX Ltda

Palabras clave

Madera, aserradero, constructoras, comercialización

Key Words

Wood, sawmill, builders, marketing

2. Análisis del sector económico

Para el análisis del sector se tuvieron en cuenta dos aspectos: un panorama general del sector de la construcción, mercado objetivo de PromarX Ltda. y el uso de las maderas en diferentes sectores productivos y económicos.

En términos generales el sector de la construcción en el Valle del Cauca tiene las siguientes características: escasas de suelo para desarrollo de proyectos; altos costos de la tierra; pocos participantes del mercado y un alto impacto determinado por las decisiones políticas, de acuerdo al último estudio adelantado por Camacol en el año 2013, en el cual es importante además destacar:

El crecimiento proyectado para el PIB de la construcción es del 14%, jalonado por el Programa de Vivienda Gratuita, promovido por el Gobierno Nacional.

Las proyecciones del año 2014 están en proceso de consolidación, pero se espera un comportamiento similar, teniendo en cuenta el programa VIPA, Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores, como impulsor del sector (5.800 para Valle y 86.000 en total para Colombia).

El crecimiento en ventas estimado para el primer semestre del año es del 13%.

El lanzamiento de nuevos proyectos decreció en 18% en el 2013 y se espera un comportamiento similar en el 2014.

La oferta de vivienda disponible ha decrecido en un 14% en el 2013 y se espera un comportamiento similar en el 2014.

El programa de vivienda gratuita será el gran impulsor para el desarrollo del sector de la construcción.

En 2013 el lanzamiento de nuevos proyectos diferentes a vivienda de interés social decreció un 18%.

El sector de la construcción tiene limitaciones para expandirse, como lo mencionábamos anteriormente, especialmente en la ciudad de Cali, debido a la falta de terrenos urbanizables para el desarrollo de proyectos y a la incertidumbre por el nuevo Plan de Ordenamiento Territorial, atrasado desde 2010, sin embargo, sigue siendo un mercado muy atractivo para los proveedores de maderas. En 2013, el 12% de las viviendas contratadas en constructoras solicitaron insumos de madera.

Además se da una alta concentración en Cali: 14 de 80 (18%) constructoras edifican el 90% de las viviendas ejecutadas en un año, lo que significa para PromarX Ltda., un desarrollo comercial más concentrado.

Es en este mercado, donde precisamente, manifiestan las constructoras la necesidad de una mayor vinculación al proceso constructivo, como un valor agregado que deben ofrecer los proveedores de maderas para obras de infraestructura, más si el 2014 será un año donde las políticas públicas tendrán una fuerte incidencia en el desarrollo del sector.

Cabe mencionar que el mercado es sensible a decisiones políticas que dinamizan la compra y venta de vivienda, como lo evidencian las resoluciones expedidas por el Banco de la República, el Ministerio de Vivienda y la Presidencia de la República, para la creación de mecanismos como: Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria, Frech; Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores, Vipa, y Programa de Viviendas Gratuita.

Por otro lado, y de acuerdo con las encuestas realizadas a empresas del sector de la construcción se identificó que los diferentes productos del portafolio de PromarX Ltda. se utilizan para transporte de mercancía y bodegaje, estibas; en construcción, para vigas, machimbre, taco, tablas, tablonés, cuarterones, bastidores y varetas, y en la industria del mueble en tablas para cama, esqueletos para mueblería, carpintería, aglomerados para molduras y para tableros de madera de densidad media (MDF).

En cuanto a la cadena de valor para el sector de las maderas se encuentran varios actores como:

- Las comunidades que sacan las trozas de la Costa Pacífica para ser comercializadas en Buenaventura. Estas comunidades tienen asiento a lo largo y ancho de la región y trabajan mancomunadamente con entidades ambientales y gubernamentales.
- Los aserríos o aserradores encargados de transformar estas trozas en bloques para su fácil y movilización y desplazamiento hasta Buenaventura.
- Los distribuidores y comercializadores, que bien podrían ubicarse en Buenaventura y otras ciudades del país. Este es el papel que cumple PromarX Ltda. en la ciudad de Cali, como se especifica en este plan de negocio.
- Los consumidores, son los clientes que adquieren los productos, que para el caso de este plan de negocio son las constructoras.

Figura 1: Cadena de valor sector maderas.



Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

3. Análisis del mercado

3.1. Análisis de la empresa

PromarX Ltda., es una empresa familiar con más de 40 años de trayectoria en el mercado, constituida por Francisco Martán padre, en la localidad de Iscuande, costa nariñense colombiana, donde en su momento se ubicó el aserrío para el procesamiento de la madera que se vendía en la ciudad de Cali.

En ese entonces el negocio se realizaba de manera holística con toda la cadena productiva: explotación y procesamiento de la madera, transporte aserrío - Buenaventura – Cali y comercialización a diferentes tipos de clientes.

Toda esta experiencia en la explotación, producción y comercialización de maderas, durante cuatro décadas, hace que hoy PromarX Ltda., sea recordada por su seriedad, credibilidad y trayectoria.

Hoy, a estos factores diferenciadores se suma la selección adecuada de la materia prima y el mejoramiento en las dimensiones de los productos entregados, es decir, que el cliente recibirá maderas con las medidas exactas solicitados.

Pero, ¿por qué es un factor para destacar? Básicamente, porque al mercado local llega la madera con medidas inexactas, debido a las dificultades en la salida de la troza desde la Costa Pacífica, con pesos que oscilan entre los 200 y 300 kilos, razón por la cual los nativos prefieren reducir el tamaño de la misma, para hacer más fácil el proceso de transporte y acopio, haciendo cortes inexactos e irregulares. Esto genera que al mercado llegue la troza con medidas inadecuadas.

3.2. Análisis del mercado meta

El mercado meta está constituido por constructoras del Valle del Cauca que demandan madera para formaletas, insumos que sirven para soportar la fundición de lozas en concreto y para la construcción de campamentos temporales para albergar el personal de obra.

Según el Estudio de Oferta y de Demanda de Camacol Valle (2013), existen 85 constructoras con presencia en el Valle del Cauca, que se dedican a construcción de vivienda multifamiliar y de interés social, que tienen impacto no sólo en Cali sino en Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo. En general, las constructoras en Cali se caracterizan por una búsqueda constante de bajos costos en los procesos constructivos, uno de ellos es el uso de formaletas en madera y no de otro tipo de material como metal, acero o hierro.

Estos permiten acoplarse fácilmente a la construcción de edificios o casas, sin incrementar los costos de la actividad edificadora. Se estima un ahorro del 15% para la fundición de lozas en concreto con la utilización de la madera.

Según el Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda de Camacol (2013), durante el segundo trimestre de 2013 el área urbana culminada en Cali creció en un 58%, con 391.550 metros cuadrados. Se concentraron principalmente en vivienda 84%; comercio, 7% e industria, 4%.

Pero más allá del estudio formal del sector, PromarX Ltda., adelantó una investigación de mercados con el fin de establecer hábitos de compra de las constructoras (ver Anexo A).

Tabla 1. Ficha técnica de investigación de mercado de PromarX Ltda.

Investigadores	Rubén Enrique Calvo Z. Viviana Martán González
Población	Constructoras y constructores independientes (ingenieros civiles y arquitectos) de la ciudad de Cali, que se encuentran inscritos en la cámara de comercio de Cali.
Fecha de aplicación	Marzo de 2014
Objetivos	Determinar los hábitos de consumo en la población objetivo. Identificar la preferencia de determinados tipos de madera tipo de consumo y la frecuencia de consumo. Identificar los factores decisivos que incentivan la compra. Establecer la percepción que tienen los consumidores de la competencia.
Metodología	Encuesta
Tamaño de la muestra	10 constructores independientes.

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

En esta investigación se encontró que en el mercado de las maderas, las relaciones de confianza son determinantes al momento de tomar una decisión sobre cuál proveedor escoger. El 40% de los encuestados suele mantener su proveedor de maderas y pese a esperar un amplio portafolio de productos siempre se decide por los tipos de maderas que se utilizan para formaletas y la construcción de los campamentos; sin embargo, el 50% de los encuestados expresó la necesidad

de adquirir maderas para acabados arquitectónicos, lo que bien podría verse como una oportunidad de mercado.

Si bien es cierto, la mayoría de proveedores visitan a sus clientes de forma bimensual, según el 40% de los encuestados, el 30% reciben visita de su asesor en maderas mensual o semestralmente. Aquí cobra relevancia el contacto directo con el cliente y la comunicación permanente para el cumplimiento de sus necesidades.

La frecuencia de compra se estimada de manera semanal, lo que permitiría a PromarX Ltda., mantener un flujo de caja constante teniendo en cuenta que la mayoría de las constructoras pagan a 30 ó 60 días.

El flujo de caja de la PromarX Ltda. y las inversiones iniciales permitirían abastecer la demanda, pues el 50% de los encuestados manifiesta comprar entre 101 y 500 piezas y el 30% entre 501 y 1000 piezas. El material no se almacena y se utiliza en el sitio de la obra, el volumen en tablas mes es de 8000 para el depósito.

En términos generales todas las constructoras utilizan maderas en sus procesos edificadores.

3.3. Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia, se analizó la información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali, donde están registradas 23 empresas dedicadas a la comercialización de maderas, sin embargo, su vocación no se circunscribe solamente al sector de la construcción, sino especialmente como proveedores de insumos para muebles y acabados arquitectónicos. Se identifican en la ciudad seis depósitos, que serían los principales competidores de PromarX Ltda.

Tabla 2. Análisis de la competencia

Nombre
Maderas y Plásticos Ltda.
Procesadora de Maderas y Chapas Del Pacífico Ltda.
Maderería Central Ltda.
Karnar y Cía. Ltda.
Empresa de Transportes Bosques Nacionales S.A.
Agropecuaria La Primavera Ltda.

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Adicionalmente, se identificaron a nivel nacional, diez competidores que se dedican a la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones, como:

Tabla 3. Competidores que se dedican a la fabricación de partes y piezas de carpintería

Nombre	Ciudad
Industria de Productos Madereros de Armenia.	Armenia
Im Industrial de Maderas Ltda.	Bogotá D.C.
Maderas Pinares y Cía Ltda.	Bogotá D.C.
Concretos y Maderas S.A.	Bogotá D.C.
Veta Tecnología en Maderas S.A.	Itaguí

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

PromarX Ltda., tiene sede en la ciudad de Cali, donde se identificaron seis depósitos como los principales competidores, sin embargo, cabe anotar que ellos tienen su especialidad en el mercado al detal. Uno de estos depósitos atiende a tres constructoras (Constructora Alpes, Habitek y Jaramillo Mora) desde hace algún tiempo y de acuerdo con las visitas realizadas a las constructoras tiene dificultades en la atención a los clientes. De allí que PromarX Ltda., tenga frente a su principal competidor un factor diferenciador, pues la estrategia comercial hace énfasis en una comunicación permanente con las constructoras, en ofrecer un producto de calidad, con medidas exactas y que cumpla con los requerimientos solicitados.

4. Plan de mercadeo

4.1. Estrategia de precio

Las maderas deberán tener un margen de contribución de al menos 40% para garantizar rentabilidad al proyecto, en la siguiente tabla (Tabla 4. Margen de contribución) se puede observar el precio de venta y el costo de materiales directos de cada producto para calcular el margen de contribución.

Tabla 4. Margen de Contribución

	Bastidor Amarillo Rustico	Tablon Amarillo	Bastidor Otobo Rustico	Tabla Otobo Rustica	Tablon Otobo Rustico	Vareta Otobo Rustica
Precio de Venta	6400	27500	2950	7350	12,750	1,700
Costo variable Unitario	3500	13000	1650	3950	6,500	875
Margen de Contribución Unitario	2900	14500	1300	3400	6,250	825
% Contribución Marginal Unitario	45%	53%	44%	46%	49%	49%

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

A continuación se muestra el cuadro de precios donde se plantean dos escenarios: de ventas al por mayor para las constructoras y al detal para las ventas en del depósito de la ciudad de Cali.

Tabla 5. Estrategia de precio

Cantidad	Descripcion	Dimensiones cm			Vr. Unitario
		Espesor	Ancho	Largo	
1	Bastidor Amarillo Rustico	4	4	280	\$ 6,400
1	Cuarton Amarillo Rustico	4	10	280	\$ 14,000
1	Cuarton Amarillo Cepillado/Canteado	4	8	280	\$ 14,500
1	Dilatacion Cuadrada Amarillo	1	2	280	\$ 1,200
1	Dilatacion Cuadrada Amarillo Cepillada/Canteada	1	2	280	\$ 1,800
1	Dilatacion Cuadrada Amarillo	1	1	280	\$ 1,000
1	Tablon Amarillo	4	23	280	\$ 30,000
1	Tablon Amarillo	4	20	280	\$ 25,000
1	Talicon Amarillo	2	2	280	\$ 2,000
Cantidad	Descripcion	Dimensiones cm			Vr. Unitario
		Espesor	Ancho	Largo	
1	Bastidor Ootobo Rustico	4	4	280	\$ 2,950
1	Bloque Ootobo	10	25	280	\$ 27,000
1	Cartera de Ootobo Cepillada 1 cara	2	10	280	\$ 3,700
1	Cartera de Ootobo Rustica	2	10	280	\$ 3,000
1	Cuarton Ootobo	4	10	280	\$ 6,300
1	Cuarton Ootobo Cepillado/Canteado	4	10	280	\$ 7,300
1	Cuarton Ootobo Rustico	4	8	280	\$ 5,950
1	Tabla Ootobo Rustica	2.54	23	280	\$ 7,900
1	Tabla Ootobo Rustica	2	23	280	\$ 6,800
1	Tabla Ootobo Rustico	2	20	280	\$ 6,500
1	Tabla Otbo Cepillada 1 cara	2	23	280	\$ 7,800
1	Tabla Otbo Cepillada 1 cara	2	20	280	\$ 7,500
1	Tablon Ootobo Rustico	4	23	280	\$ 13,500
1	Tablon Ootobo Cepillado	4	23	280	\$ 14,500
1	Tablon Ootobo Rustico	4	20	280	\$ 12,000
1	Talicon Ootobo	3	3	280	\$ 2,950
1	Vareta Ootobo Rustica	2	5	280	\$ 1,750
1	Vareta Ootobo Cepillado 1 Cara	2	5	280	\$ 2,250
1	Vareta Ootobo Rustica	2	4	280	\$ 1,650

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

4.2. Estrategia de venta

El mercado meta inicial de PromarX Ltda., lo constituyen once constructoras con sede en la ciudad de Cali: Verde Alfaguara, Alpes S.A., Constructora Bolívar S.A., Cadavid Arquitectos, Colpatria, Constructora 180 S.A., Coraza S.A., El Castillo S.A., Ideal Constructora S.A., Inversiones Velar S.A. y Meléndez S.A.

Estas constructoras fueron escogidas por las relaciones que se tienen con los gerentes y con el personal del área de compras, responsables de la adquisición de la madera para los procesos de construcción.

PromarX Ltda., comercializará madera en bloques de 25 centímetros de ancho, 10 centímetros de espesor y 3 metros de largo; tablones de 25 centímetros de ancho, 5 centímetros de espesor y 3 metros de largo; tablas de 25 centímetros de ancho, 2,54 centímetros de espesor y 3 metros de largo y vigas de hasta 7 metros de largo, con niveles de calidad superiores.

4.3. Estrategia de comunicación

Se implementarán las siguientes estrategias de comunicación:

Tabla 6. Estrategia de comunicación

Plan de Comunicaciones PromarX Ltda.			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Comunicación cara a cara / directa	1.1. Utilizar la información de la investigación de mercados a constructoras para identificar necesidades / motivadores de compra / Plan de capacitación a fuerza comercial de PromarX Ltda. para abordar las necesidades de las constructoras	Preparar guiones / Habilitar gestor comercial / Monitorear despliegue	\$ -
	1.2. Hacer un plan de promoción a usuarios potenciales donde se estimule la solicitud de	Diseño de campaña / Producción / Despliegue / Evaluación	\$ -
	1.3. Socializar con las constructoras los resultados de la investigación / Visitas constructoras.	Difusión de contenidos durante las visitas a constructoras	\$ -
	1.4. Realizar actividades de fidelización con clientes constructores (almuerzos, patrocinio de cursos, etc).	Producción y difusión de contenidos	\$ 3.000.000
	1.5. Asistir a ferias con stand de PromarX Ltda.	Diseño stand y logística	\$ 10.000.000
Comunicación mediatizada	1.6. Continuar patrocinio de boletines del sector emitidos por Camacol (licencias de construcción), con generación contenido propio de PromarX Ltda.	Producción y difusión de contenidos	\$ 16.800.000
	2.1. Elaborar el manual de diseño de maderas para constructoras (que constituya un medio de consulta práctico para las constructoras para el diseño de proyectos considerando los requerimientos técnicos necesarios) - impreso y en pdf	Diseño, consecución de contenidos, producción	\$ 4.000.000
	2.2 Crear página web con sección de contenidos para constructoras en la página web de PromarX Ltda. (incluye socialización del e-mail a clientes del segmento)	Diseño y consecución de contenidos	\$ 5.000.000
Seguimiento	2.3. Evaluar semestralmente el nivel de satisfacción de los clientes	Diseño de la encuesta / aplicación	\$ -
	3.1 Hacer ofrecimiento de los servicios de PromarX Ltda. al 100% de las constructoras que les sea adjudicadas viviendas del programa VIPA, inmediatamente se publiquen los nombres de dichas constructoras y los proyectos adjudicados.	Correo directo y telemarketing	\$ 500.000
	3.2 Monitorear los tiempos de respuesta en la atención a los clientes de las constructoras	Diseño de la encuesta / aplicación	\$ -
Otras actividades	4.1. Apoyarse en organismos como la Universidad del Valle a través del Centro de Emprendimiento que tiene acciones en la Costa Pacífica.	RR PP	
	4.2. Vincularse al Consejo Comunitario Unicosta.	RR PP	
	4.3. Elaborar los planes de manejo forestal, bajo los lineamientos de la Ley 70 / 93.	Redacción y recopilación de información	
	4.4. Estructurar proyecto para solicitar recursos al Fondo Emprender.	Redacción y recopilación de información	

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

4.4. Estrategia de distribución

Para hablar de la estrategia de distribución es indispensable describir el proceso desde el mismo instante en que se compra la materia prima en Buenaventura. En el Puente el Piñal, se cargan los camiones que transportan la madera hasta Cali, que se paga a través de diferentes fletes de transporte para el trayecto Buenaventura - Cali que van desde \$880.000, para un camión sencillo con 200 bloques, y \$1.760.000 para una tractomula con 400 bloques respectivamente. Estos valores incluyen cargue en Buenaventura y descargue en el depósito de la ciudad de Cali, para atender la demanda estimada de PromarX es necesario realizar 4 viajes mensuales lo que significaría un valor mensual aproximado de \$5.300.000, para el pago de los fletes.

Las maderas cuentan con un salvoconducto que permiten su libre movilización y comercialización, este permiso es otorgado por la Corporación Regional del Cauca, CRC, y la Corporación Autónoma regional del Valle del Cauca, CVC.

Además de los fletes Buenaventura – Cali, se debe tener en cuenta el costo de los fletes de transporte de la madera en Cali, desde el depósito hacia las diferentes obras de las constructoras, estimado en \$150.000, y el valor por cargue y descargue, calculado en \$100.000 por camión.

La compra de la madera que se comercializará en Cali, se compra directamente en Buenaventura a diferentes proveedores o intermediarios, de acuerdo al precio de venta que ofrezca mejores rendimientos para el negocio. Estas compras son constantes y no hay déficit de materia prima durante todo el año.

En el aprovisionamiento de materias primas se pueden presentar variables que influyen el precio de venta, como la regulación de las autoridades ambientales; posibles paros en la vía Cali – Buenaventura y hasta el mismo precio de la gasolina, entre otros.

Estos proveedores o intermediarios harán llegar los productos solicitados al depósito ubicado en la ciudad de Cali.

El proceso de distribución en Cali estará a cargo de PromarX Ltda., que atenderá al mercado de las constructoras de forma directa con su propia fuerza de ventas y, el mercado de consumo, a través del depósito, que va a estar ubicado en el sur de la ciudad, en un lugar equidistante que permite la fácil movilización, primero de las tablas desde Buenaventura hasta el depósito y posteriormente, del depósito al sitio donde lo soliciten los clientes.

4.5. Políticas de servicio

La garantía del servicio estará dada por factores como:

- La experiencia y seriedad con la que cuenta la empresa: PromarX Ltda., es una compañía de trayectoria, esto en el mercado se constituye en un voto de confianza para el comercializador y distribuidor, que es aprovechado en la estrategia de ventas y servicio post venta.
- La entrega oportuna: una de las quejas más reiterativas de las constructoras es el incumplimiento en la entrega del producto solicitado, PromarX Ltda. tendrá establecidos sus procesos de compra al proveedor y entrega al cliente final, que permitan cumplir al cliente en los tiempos establecidos.
- Líneas de comunicación directa para clientes: en la estrategia de comunicaciones se especifica un acercamiento permanente con el cliente, que permitirá estar al tanto de sus necesidades.
- Alta calidad y la atención personalizada: estos dos factores son altamente valorados por las constructoras, por ello son tenidos en cuenta en el plan de negocio como un referente obligado para la operación.

Recordemos que el mercado de las constructoras es altamente demandante y exigente con las especificaciones de los productos solicitados, de allí que la comunicación permanente sea una actividad

5. Análisis técnico

5.1. Análisis del producto

A continuación se listan los productos con sus características técnicas:

Madera aserrada: la madera aserrada constituye el inicio de la cadena productora de maderas o derivados. En esta parte, únicamente, se consideran los usos posibles de la madera utilizada directamente en su formato aserrado y cepillado.

Existen varios tipos de maderas aserradas, que se catalogan como duras y blandas y productos derivados como:

Tabla 7. Tipos de maderas

Producto	Espesor	Anchos	Largos
Tabla	(20, 25, 26, 30, 32, 38) mm.	(100,120, 130, 140, 160, 180, 205, 230) mm.	0,50 m a 1,9 m y de 2m en adelante.
Tablón	(50, 65, 75,100) mm.	(150, 180, 205,230) mm.	2m en adelante (la mayoría 2,20 y 4,40). La longitud máxima de aserrado depende del tipo de instalación de máquina de carro. (Con frecuencia de 6,50m).
Vigas	(2', 3', 4', 5') pulgadas	(2', 3', 4', 5', 7') pulgadas	(1,50 - 1,80 - 2,10 - 2,40 - 2,70 - 3,00 - 3,30 - 3,60 - 3,90 - 4,20 - 4,50 - 4,80 - 5,10 - 5,40 - 5,70 y 6,00) m.

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

Además de los productos relacionados en el cuadro anterior, existen otros como elementos estructurales: viguetas, correas, entablados de cubierta y de forjado.

Tablas: piezas de sección rectangular con grosores comprendidos entre 20mm y 38 mm.




Tablones: piezas de sección rectangular con grosores iguales o superiores a 52 mm.



Largueros: piezas de sección cuadrada de lado igual o superior a 52 mm.

Para establecer la calidad de los productos mencionados anteriormente se tienen en cuenta las particularidades propias de la madera como los nudos, la desviación de la fibra, la presencia de bolsas de resina, etc. Antiguamente se denominaban “defecto”.

Actualmente, el uso de la madera varía según las especies y regiones, pero, en general, se utiliza para combustible, infraestructura rural y es muy notable la gran demanda que existe para carpintería y fines artesanales, para nuestro caso, el de la demanda de las constructoras, se trabajará con las siguientes maderas:

Tabla 8. Maderas

Nombre Comercial	CHANUL	CHAQUIRO	MACHARE - AMARILLO
Nombre Técnico	CHANO, CHANU	CHAQUIRO, PIAUNDE	MACHARE
Características	Dura de Color rojizo, fácil proceso mecánico inicial en estado húmedo, permite un excelente cepillado, taladrado, lijado y acabado final en estado seco	Dura de color amarillo con fibras blancas, fácil proceso mecánico inicial en estado húmedo, permite un excelente acabado final en estado seco.	Dura de tonos amarillos, trabajarla cuando este seca y estabilizada para obtener productos con mejores acabados.
Dureza y Peso	Madera pesada, medianamente estable, con una densidad básica de 0,69 Gr/Cm ³	Madera pesada, medianamente estable, con una densidad básica de 0,67 Gr/Cm ³	Madera medianamente pesada, medianamente estable, con una densidad básica de 0,58 Gr/Cm ³
Usos	Útil para carrocería, construcciones pesadas, ebanistería, techos, pisos, tornería, traviesas e implemento de agricultura.	Útil para carrocería, construcciones pesadas, ebanistería, techos, pisos, tornería, traviesas e implemento de agricultura.	Útil para chapas, muebles, carpintería, carrocerías, pisos, artículos torneados y .
Secado	Al aire libre moderadamente.	Al aire libre moderadamente.	Al aire libre moderadamente.
Imagen			

Nombre Comercial	CUANGARE o OTOBO	VIROLA	SANDE
Nombre Técnico	OTOBA	CHALVIANDE	VACO, TURURI
Características	Blanda de color blanco, fácil de trabajar.	Blanda de color blanco, fácil de trabajar.	Blanda de color blanco, fácil de trabajar.
Dureza y Peso	Madera liviana, medianamente estable, con una densidad básica de 0,32 Gr/Cm ³	Madera liviana, medianamente estable, con una densidad básica de 0,48 Gr/Cm ³	Madera liviana, medianamente estable, con una densidad básica de 0,44 Gr/Cm ³
Usos	Útil para chapas, ebanistería, carpintería, palillo, lápices, molduras, construcciones livianas y tableros.	Útil para chapas, ebanistería, carpintería, palillo, lápices, molduras, construcciones livianas y tableros.	Útil para artículos deportivos, chapas, cajonería, juguetería, tableros, formaletas, carpintería, molduras y revestimiento de interiores.
Secado	Al aire libre moderadamente rápido, susceptible al ataque de hongos e insectos.	Se debe tener cautela para el secado al aire libre.	Al aire libre moderadamente.
Imagen			

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

5.2. Insumos o materias primas

El proceso de comercialización de PromarX Ltda., no incluye dentro de sus actividades procesos productivos que requieran la relación de los mismos, sin embargo, en la tabla anexa se relacionan los costos de los insumos que se deben utilizar para realizar la actividad mencionada anteriormente.

Tabla 9. Insumos

ITEM	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS												Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Costo Madera	8.122.500	8.122.500	8.122.500	9.117.000	9.117.000	9.117.000	9.796.500	9.796.500	9.796.500	9.796.500	9.796.500	10.426.500	111.127.500	140.616.000	168.739.200	202.487.040	242.984.448
Transporte Buenaventura Cali.	2.330.000	2.330.000	2.330.000	2.636.000	2.636.000	2.636.000	2.862.000	2.862.000	2.862.000	2.862.000	2.862.000	3.022.000	32.230.000	40.948.000	48.137.600	58.965.120	70.758.144
Costo Materias Primas e Insumos	10.452.500	10.452.500	10.452.500	11.753.000	11.753.000	11.753.000	12.658.500	12.658.500	12.658.500	12.658.500	12.658.500	13.448.500	143.357.500	181.564.000	217.876.800	261.452.160	313.742.592
IVA o impuesto al Consumo	1.672.400,00	1.672.400,00	1.672.400,00	1.880.480,00	1.880.480,00	1.880.480,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.151.760,00	143.337.500	29.050.240,00	34.860.288,00	41.832.345,60	50.198.814,72
Iva deducible	1.672.400,00	1.672.400,00	1.672.400,00	1.880.480,00	1.880.480,00	1.880.480,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.025.360,00	2.151.760,00	143.337.500,00	29.050.240,00	34.860.288,00	41.832.345,60	50.198.814,72
RetFuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	12.124.900	12.124.900	12.124.900	13.633.480	13.633.480	13.633.480	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	15.600.260	286.715.000	210.614.240	252.737.088	303.284.506	363.941.407
Egreso Contado	12.124.900	12.124.900	12.124.900	13.633.480	13.633.480	13.633.480	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	15.600.260	286.715.000	210.614.240	252.737.088	303.284.506	363.941.407
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	12.124.900	12.124.900	12.124.900	13.633.480	13.633.480	13.633.480	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	14.683.860	15.600.260	166.294.700	210.614.240	252.737.088	303.284.506	363.941.407
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

5.3. Costos de personal

La planta de personal de PromarX Ltda., soporta la gestión operativa y comercial de la empresa. Por ser un proceso de comercialización se relaciona una nómina administrativa y de ventas, como la muestra la Tabla 10. Costos de personal. Esta planta de personal se relaciona más adelante en el análisis administrativo.

Tabla 10. Costos de personal

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

PRESUPUESTO DE NOMINA						
CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Total salarios mensuales	6.400.000	6.656.000	6.922.240	7.199.130	7.487.095	7.786.579
Total Auxilios de transporte	1.728.000	1.728.000	1.797.120	1.869.005	1.943.765	2.021.516
Total salarios anuales	76.800.000	79.872.000	83.066.880	86.389.555	89.845.137	93.438.943
Total prestaciones sociales	17.145.280	17.816.000	18.528.640	19.269.786	20.040.577	20.842.200
Total aportes parafiscales	3.072.000	3.194.880	3.322.675	3.455.582	3.593.805	3.737.558
Total seguridad social	16.144.896	16.790.692	17.462.320	18.160.812	18.887.245	19.642.735
Total carga prestacional	36.362.176	37.801.572	39.313.635	40.886.180	42.521.627	44.222.492
Total costo de la nómina	114.890.176	119.401.572	124.177.635	129.144.740	134.310.530	139.682.951
Prima Junio	3.200.000	3.328.000	3.461.120	3.599.565	3.743.547	3.893.289
Prima Diciembre	3.200.000	3.328.000	3.461.120	3.599.565	3.743.547	3.893.289
Vacaciones diciembre	3.200.000	3.328.000	3.461.120	3.599.565	3.743.547	3.893.289
Cesantías Febrero	6.400.000	6.656.000	6.922.240	7.199.130	7.487.095	7.786.579
Interes cesantías febrero	768.000	798.720	830.669	863.896	898.451	934.389
Pagos otros meses	98.122.176	101.962.852	106.041.366	110.283.021	114.694.341	119.282.115
Pago fijo mensual	8.176.848	8.496.904	8.836.780	9.190.252	9.557.862	9.940.176
Gerente Comercial						
Salario básico mensual	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646	3.041.632
Meses trabajados	12	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0	0	0
Salario anual	30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757	36.499.587
Total prestaciones sociales	6.550.000	6.812.000	7.084.480	7.367.859	7.662.574	7.969.077
Total Aportes Parafiscales	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Total Seguridad social	6.306.600	6.558.864	6.821.219	7.094.067	7.377.830	7.672.943
Total Carga prestacional	14.056.600	14.618.864	15.203.619	15.811.763	16.444.234	17.102.003
Neto a pagar en el año	44.056.600	45.818.864	47.651.619	49.557.683	51.539.991	53.601.590
Directora de Proyectos						
Salario básico mensual	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646	3.041.632
Meses trabajados	12	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0	0	0
Salario anual	30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757	36.499.587
Total prestaciones sociales	6.550.000	6.812.000	7.084.480	7.367.859	7.662.574	7.969.077
Total Aportes Parafiscales	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Total Seguridad social	6.306.600	6.558.864	6.821.219	7.094.067	7.377.830	7.672.943
Total Carga prestacional	14.056.600	14.618.864	15.203.619	15.811.763	16.444.234	17.102.003
Neto a pagar en el año	44.056.600	45.818.864	47.651.619	49.557.683	51.539.991	53.601.590
operario bodega						
Salario básico mensual	700.000	728.000	757.120	787.405	818.901	851.657
Meses trabajados	12	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	864.000	864.000	898.560	934.502	971.882	1.010.758
Salario anual	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812	10.219.884
Total prestaciones sociales	2.022.640	2.096.000	2.179.840	2.267.034	2.357.715	2.452.024
Total Aportes Parafiscales	336.000	349.440	363.418	377.954	393.072	408.795
Total Seguridad social	1.765.848	1.836.482	1.909.941	1.986.339	2.065.792	2.148.424
Total Carga prestacional	4.124.488	4.281.922	4.453.199	4.631.327	4.816.580	5.009.243
Neto a pagar en el año	13.388.488	13.881.922	14.437.199	15.014.687	15.615.274	16.239.885
Maquinado						
Salario básico mensual	700.000	728.000	757.120	787.405	818.901	851.657
Meses trabajados	12	12	12	12	12	12
Auxilio de transporte	864.000	864.000	898.560	934.502	971.882	1.010.758
Salario anual	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812	10.219.884
Total prestaciones sociales	2.022.640	2.096.000	2.179.840	2.267.034	2.357.715	2.452.024
Total Aportes Parafiscales	336.000	349.440	363.418	377.954	393.072	408.795
Total Seguridad social	1.765.848	1.836.482	1.909.941	1.986.339	2.065.792	2.148.424
Total Carga prestacional	4.124.488	4.281.922	4.453.199	4.631.327	4.816.580	5.009.243
Neto a pagar en el año	13.388.488	13.881.922	14.437.199	15.014.687	15.615.274	16.239.885

6. Análisis administrativo

6.1. Definición de la estructura organizacional

La estructura organizacional de PromarX Ltda., está formada por una Junta Directiva, integrada por Francisco Martán, Odilia González y Francisco A. Martán, encargados de hacer seguimiento a las actividades de la empresa.

El Gerente General, con conocimientos en ingeniería civil y administración, encargado de la administración, control y operación financiera y administrativa de la empresa y de definir las metas y objetivos de corto y largo plazo. Además cumplirá funciones como asesor de ventas.

El Jefe de Administración y Mercadeo, con perfil de administración de empresas, mercadeo o similares, será el responsable de las estrategias de promoción, publicidad y ventas, contenidas en el plan de comunicaciones; establecer los precios de los productos y el mercado objetivo; atención a clientes e interactuar con la jefatura de Finanzas y Contabilidad para informar sobre las ventas.

El Jefe de Finanzas y Contabilidad será el encargado de controlar todas las actividades financieras y contables de PromarX Ltda., para ello deberá determinar el flujo de caja para las operaciones administrativas y los gastos fijos y variables; efectuar el pago de impuestos; planear las inversiones y relacionarse con las entidades bancarias, en la etapa de reactivación de la compañía estas funciones serán asumidas por el Gerente General.

De esta jefatura dependerá el contador, contratado por honorarios, laborará una vez al mes y deberá presentar estados e indicadores financieros y ser conocedor de las leyes fiscales y tributarias.

También se contará con 2 operarios que serán los encargados de todas las actividades de operación de la aserradora para maquinarse la madera que requieran los clientes en el punto de venta así como los oficios varios del mismo.

Tabla 11. Trabajadores a cargo

Cargo	Cantidad de Trabajadores	Salario
Gerente General	1	\$ 2.500.000
Jefe de Administración y Mercadeo	1	\$ 2.500.000
Operario	2	\$ 700.000

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

6.2. Organizaciones de apoyo

En el análisis y estructuración del plan de negocios de PromarX Ltda., se contó con el apoyo de:

Entidades bancarias.

Cámara de Comercio de Cali.

Unicosta.

Camacol Valle.

6.3. Análisis social y ambiental

El impacto social generado por PromarX Ltda., está enfocado en la generación de tres empleos, con profesionales entre los 25 y 35 años.

Indirectamente, propende por el desarrollo sostenible del sector de la madera, al comercializar productos que cumplan con las normas forestales colombianas, en cuanto a manejo de los recursos y movilización de las maderas, desde Buenaventura a Cali.

Análisis legal

ProMarX Ltda., se constituyó ante la Cámara de Comercio de Cali en el 2008, con Nit. 900161495-7, perteneciente al sector de la comercialización de maderas, con escritura pública que contiene los estatutos de la sociedad.

Tiene como Gerente y representante legal a Francisco A. Martán y Gerente Administrativa, Rosa Odilia González.

Todos los procesos de operación y contratación se regirán por las normas legales vigentes para el manejo de personal, en cuanto a prestaciones sociales y pago de parafiscales.

Además, en las proyecciones financieras se tuvieron en cuenta los pagos por obligaciones tributarias como lo establece la Ley.

Al constituirse como una compañía limitada, la operación y administración de ProMarX Ltda., tiene ventajas competitivas como socios comprometidos con el negocio y con ánimo de permanencia; un régimen jurídico más flexible; mayor credibilidad ante proveedores y clientes; posibilidad de aportar capital como bienes o dineros, entre otros.

Este tipo de sociedad está limitada al capital aportado por el socio o los socios y en caso de que se contraigan deudas o la compañía entre el liquidación, no se responde frente a estas situaciones con el patrimonio personal de los socios.

La Junta Directiva y el Gerente General son los responsables de administrar la empresa y se permite mínimo dos accionistas y máximo, 25.

Si bien es cierto, PromarX Ltda., es una compañía distribuidora y comercializadora, se citará en el análisis social y ambiental la normatividad para el sector forestal en Colombia, por tener una relación indirecta con el negocio:

-El Plan Nacional de Desarrollo, enfocado hacia un estado comunitario cuyo fin es la promoción social y económica de la población, en igualdad de condiciones. Es un plan desarrollado a su vez con el Proyecto Colectivo Ambiental, dentro de cuyos programas se cuenta el de grupos étnicos.

-El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, partiendo de unos elementos y objetivos generales establecidos en la Constitución Política y en las funciones asignadas en la Ley 99 de 1993, relacionadas con la formulación, concertación y adopción de las políticas orientadas al ordenamiento ambiental del territorio costero y de los mares adyacentes.

-Plan regional de desarrollo: a escala regional, a partir de la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994), se dan los planes de desarrollo departamentales del Cauca y Nariño que tienen como misión, promover, consolidar y fortalecer procesos de reconstrucción, cultural, económica, social, ambiental e institucional, que conduzcan al desarrollo humano integral de las comunidades de estos departamentos.

-A escala local, desde el punto de vista de la planificación territorial de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (Ley 388 de 1997), los planes de manejo de los Consejos Comunitarios deben armonizarse con los Planes de Desarrollo Municipal y los Planes de Ordenamiento Territorial.

En cuanto a las características del sector forestal en Colombia, en el país confluyen la producción de bosques naturales con la de las plantaciones forestales, pero en la práctica se hace una explotación descontrolada de los bosques naturales, carente de un manejo silvicultural adecuado y sostenible, al tiempo que los escasos planes de reforestación, por lo general, se adelantan sin precisar el objetivo respecto a la futura utilización de productos.

En el país existe una rica diversidad de especies que constituye un gran potencial no sólo en el campo maderero sino también para la producción de materias primas forestales diferentes a la madera con destino a la industria química y farmacéutica, infortunadamente ha sido poco aprovechada.

Cabe anotar que el 80% de la producción del sector de productos de silvicultura y extracción de la madera corresponde al valor agregado por esta actividad, de la cual se desprende una serie de actividades industriales como lo son la transformación de la madera para la industria del mueble 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 propende por la utilización adecuado de áreas marginales para la exportación agropecuaria.

De acuerdo con un estudio del sector agropecuario realizado por el Observatorio Agro Cadenas, el sector forestal en Colombia genera 37. 761.000 puestos de trabajo que corresponde al 1% del empleo generado por el sector agrícola y agroindustrial en su conjunto.

Estos empleos se distribuyen así: sector agrícola 9,400; silvicultura de plantación que representa el 0,003% del total del empleo agrícola; agroindustrial 28,361, en sector forestal de la madera que representa el 11,2% del empleo total en la agro industria en Colombia y se generan en su mayoría en los sectores de fabricación de papel, fabricación de muebles para el hogar y fabricación de cajas de cartón.

Los impactos ambientales generados por la extracción de las maderas y su aprovechamiento para el consumo nacional, los estudios de las corporaciones regionales y ONG vinculadas para desarrollar un contexto social y económico han demostrado que la recuperación del bosque se hace por regeneración natural, sin la intervención del hombre, estimada en un ciclo de 10 años. Se tienen bosques recuperados listos para su aprovechamiento, para lo cual ya se están adelantando los programas para los incentivos del certificado forestal (CIF según la Ley 139/1994), el cual pide un plan de manejo forestal, basado en los problemas globales de los bosques tropicales húmedos en asocio con las comunidades de los pueblos étnicos, de lo que se denomina el certificado de los productos forestales para ser supervisado por entidades nacionales e internacionales para cumplir con los principios y criterios de la certificación

7. Análisis económico

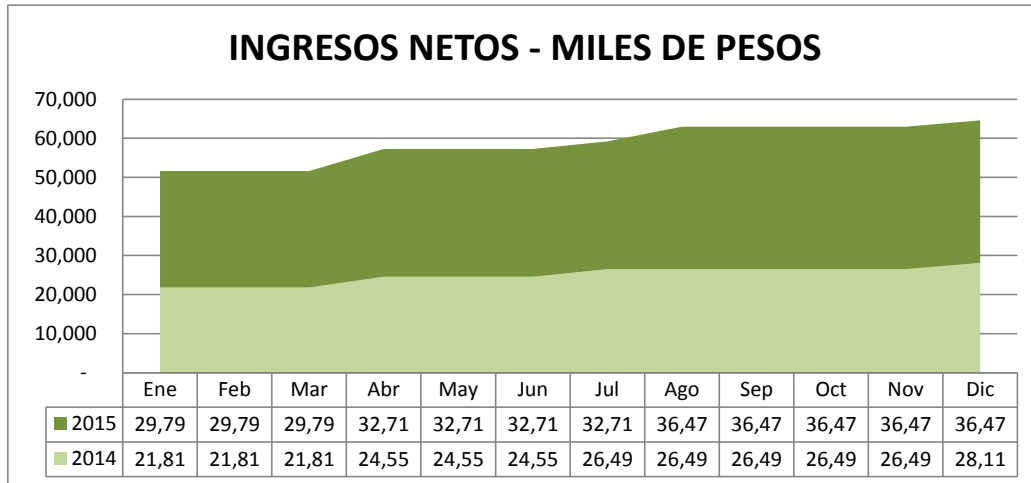
Los ingresos de PromarX están basados principalmente en la comercialización de maderas para las constructoras. Este constituye al 72% de los ingresos. El otro 28% corresponde a la venta de productos en el punto de acopio y comercialización. El margen de utilidad está directamente afectado por el costo de la madera y el pago de los fletes.

El sector de la construcción se afecta por las políticas gubernamentales nacionales, departamentales y municipales igualmente se ve seriamente afectado por el cambio en los índices de desempleo, inflación entre otros. Por lo tanto, los ingresos se han presupuestado de acuerdo con los proyectos de construcción que tienen cada uno de las 11 constructoras que pretende atender PromarX, esto basado en la relación que se tiene con los jefes de compra o gerentes de las mismas.

En la tabla 10, se aprecia el comportamiento proyectado de los ingresos para los años 2014 y 2015. Se observa que en el año 2104 se inician las operaciones y se tiene un crecimiento

constante y con una pendiente muy suave. Para el año 2015 a partir de marzo se incrementa el volumen de ventas y por tanto los ingresos.

Tabla 12. Ingresos años 2014 y 2015



Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

PromarX espera iniciar con un porcentaje de participación del mercado del 2,60% al inicio de sus operaciones para terminar con una participación del mercado en el año 6 del 3,56%. De esta manera se establece la meta de ventas que le sirve a la empresa a superar su punto de equilibrio y generar utilidades, en la tabla 11. Participación del mercado se observa el tamaño del mercado y la porción que tendría PromarX.

Tabla 13. Participación del mercado

	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Total (Uds)	1152000	1209600	1451520	1741824	2090189	2508227
Volumen Estimado de Ventas	34100	43100	51720	62064	74477	89372
Fraccion de Mercado	2.96%	3.56%	3.56%	3.56%	3.56%	3.56%

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

La meta de ventas tiene como producto principal la tabla de otobo rustica que se utiliza para la construcción de los campamentos y elaboración de formaletas para el proceso de construcción, esta decisión se toma siendo consecuentes con los datos obtenidos en la investigación de

mercado, en la tabla 12 se observa la meta de unidades a vender por año de cada producto.

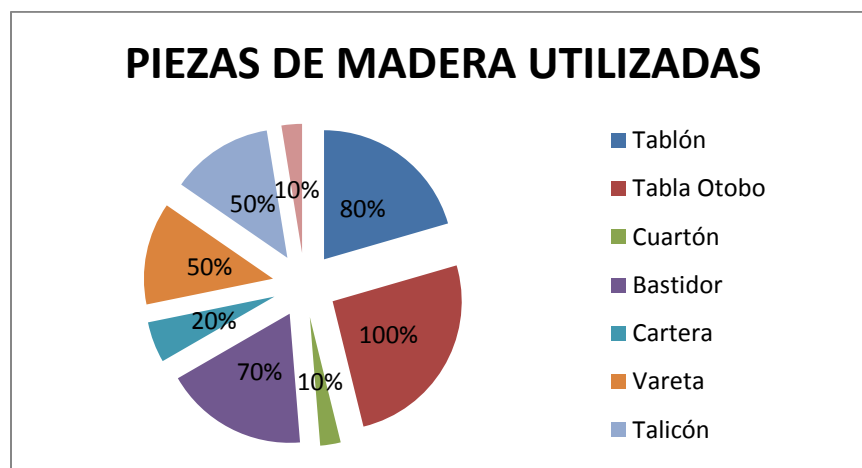
Igualmente en el grafico se observa el resultado de la investigación de mercado.

Tabla 14. Meta de ventas por producto

	META DE VENTAS POR PRODUCTO					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bastidor Amarillo Rustico	1,500	1,960	2,352	2,822	3,387	4,064
Tablon Amarillo	1,500	1,960	2,352	2,822	3,387	4,064
Bastidor Ootobo Rustico	1,500	1,960	2,352	2,822	3,387	4,064
Tabla Ootobo Rustica	26,600	33,300	39,960	47,952	57,542	69,051
Tablon Ootobo Rustico	1,500	1,960	2,352	2,822	3,387	4,064
Vareta Ootobo Rustica	1,500	1,960	2,352	2,822	3,387	4,064

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

Figura 3. Piezas de maderas utilizadas en el sector.



Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

Otro punto de análisis importante son los costos. En especial los costos de la madera y transporte. Esta corresponde al 50% de los ingresos. Un mal manejo de las negociaciones para la compra de la madera y transporte de la misma de Buenaventura a Cali, puede generar flujos de caja negativos, lo que causaría que la empresa no fuera viable económica y financieramente. Sin embargo y con el fin de viabilizar la empresa los socios harán una inversión inicial correspondiente a \$ 100.000.000 millones de pesos y buscaran un préstamo de \$ 40.000,000 millones con una entidad financiera.

La nómina está compuesta por una estructura que soportan las actividades operativas y por 2 gerentes que soportaran las tareas comerciales, financieras, de mercadeo y recurso humano. La vinculación del personal de nómina presupuestado se realiza en el primer año de operación con el fin de tener un crecimiento de acorde con las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado.

Por otro lado, los clientes tienen condiciones de pago a 30 y 60 días. Esta cartera puede crear grandes problemas en el flujo de caja. Por lo tanto, la empresa buscará negociar con sus clientes pagos a máximo 30 días en facturas que superen un monto de 3 millones de pesos y pagos contra entrega por los inferiores. Una mezcla adecuada de pagos para la empresa es de 40% a plazos y 60% de contado.

8. Análisis financiero

En la tabla 13. Balance General, se puede visualizar la distribución del valor de la empresa en términos de activos, pasivos y capital. La inversión en activos de PROMARX es relativamente conservadora ya que su verdadero valor está en el prestigio y buen nombre.

Tabla 13. Balance General

BALANCE GENERAL - PROMARX							
ACTIVO	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	109,200,000	18,346,045	18,720,116	23,767,000	59,251,290	130,355,069	245,347,456
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	817,380	1,098,064	1,330,107	1,596,129	1,915,354	2,298,425
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuerte)	0	16,347,600	38,308,871	64,911,014	95,111,583	125,456,699	144,359,160
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	109,200,000	34,693,645	57,028,987	88,678,014	154,362,873	255,811,768	389,706,616
ACTIVO FIJO							
Activos depreciables	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000
Depreciación acumulada	0	2,500,000	5,000,000	7,500,000	10,000,000	12,500,000	15,000,000
Activos amortizables	0	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	5,800,000	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	30,800,000	22,500,000	20,000,000	17,500,000	15,000,000	12,500,000	10,000,000
TOTAL ACTIVOS	140,000,000	57,193,645	77,028,987	106,178,014	169,362,873	268,311,768	399,706,616
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar	0	7,168,000	7,454,720	7,752,909	8,063,025	8,385,546	8,720,968
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	1,722,002	7,961,971	27,066,042	40,750,272
Impuesto CREE	0	0	0	2,479,683	5,732,619	9,743,775	14,670,098
Impuestos locales por pagar	0	2,997,060	4,026,233	4,877,060	5,852,471	7,022,966	8,427,559
Iva por pagar	0	7,423,040	10,698,586	12,026,253	14,431,504	17,317,805	20,781,366
Obligaciones financieras	40,000,000	0	879,691	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	40,000,000	17,588,100	23,059,230	28,857,907	42,041,590	69,536,134	93,350,263
PATRIMONIO							
Capital	100,000,000	100,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-60,394,455	-86,030,243	-42,679,893	7,321,283	78,775,634
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-60,394,455	-5,635,788	23,350,350	50,001,176	71,454,351	107,580,719
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	100,000,000	39,605,545	53,969,757	77,320,107	127,321,283	198,775,634	306,356,353
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	140,000,000	57,193,645	77,028,987	106,178,014	169,362,873	268,311,768	399,706,616

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

El análisis financiero de PromarX permite conocer las necesidades de recursos financieros en el tiempo. En el balance general se observa la inversión inicial realizada por los socios y los recursos frescos con las entidades financieras para soportar el primer año de operación. En los siguientes años, los ingresos generados por el cumplimiento de la meta de ventas y lograr la participación en el mercado planeas son suficientes para cubrir los egresos y de esta manera hacer viable la compañía, como se puede apreciar en la tabla 14. Flujo de Caja 2014 y 2015.

Tabla 16. Flujo de caja 2014 y 2015

FLUJO DE CAJA - PROMARX - CIFRAS EN MILES DE PESOS													
ITEM	Año 0	2,014											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	-	109,200	102,102	95,004	87,906	82,045	69,992	60,931	55,957	50,983	38,968	33,994	29,020
Ingresos Netos	-	21,813	21,813	21,813	24,559	24,559	24,559	26,496	26,496	26,496	26,496	26,496	28,113
TOTAL DISPONIBLE	-	131,013	123,915	116,817	112,465	106,604	94,550	87,427	82,452	77,478	65,464	60,489	57,132
Inversiones en activos	25,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	12,125	12,125	12,125	13,633	13,633	13,633	14,684	14,684	14,684	14,684	14,684	15,600
Egresos por nómina	-	8,177	8,177	8,177	8,177	8,177	11,377	8,177	8,177	8,177	8,177	8,177	14,577
Egresos por gastos de operación	-	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Egresos por gastos de administración y ventas	-	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514	2,514
Egresos por gastos preoperativos diferidos	5,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	6,193	-	-	-	7,040	-	-	-
Egresos reterfuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	400	368	337	304	272	239	206	172	139	105	70	35
Egresos por pagos de Capital	-	3,154	3,185	3,217	3,250	3,282	3,315	3,348	3,381	3,415	3,449	3,484	3,519
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto para la equidad CREE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	30,800	28,911	28,911	28,911	30,419	36,612	33,619	31,470	31,470	38,510	31,470	31,470	38,786
NETO DISPONIBLE	(30,800)	102,102	95,004	87,906	82,045	69,992	60,931	55,957	50,983	38,968	33,994	29,020	18,346
Aporte de Socios	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestamo	40,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	109,200	102,102	95,004	87,906	82,045	69,992	60,931	55,957	50,983	38,968	33,994	29,020	18,346

FLUJO DE CAJA - PROMARX - CIFRAS EN MILES DE PESOS												
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	18,346	41,333	30,689	30,210	31,133	23,110	20,704	21,627	24,351	17,206	19,929	22,653
Ingresos Netos	29,799	29,799	29,799	32,710	32,710	32,710	32,710	36,477	36,477	36,477	36,477	36,477
TOTAL DISPONIBLE	48,146	71,132	60,488	62,920	63,843	55,819	53,414	58,104	60,828	53,683	56,406	59,130
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	15,600	15,600	15,600	17,109	17,109	17,109	17,109	19,076	19,076	19,076	19,076	19,076
Egresos por nómina	8,497	15,665	8,497	8,497	8,497	11,825	8,497	8,497	8,497	8,497	8,497	15,153
Egresos por gastos de operación	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644
Egresos por gastos de administración y ventas	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	7,423	-	-	-	8,946	-	-	-	9,868	-	-	-
Egresos reterfuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	100	92	84	76	68	60	51	43	35	26	18
Egresos por pagos de Capital	-	788	796	804	812	821	829	837	845	854	862	871
Egresos impuestos locales	-	2,997	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto para la equidad CREE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	36,813	40,443	30,278	31,787	40,733	35,115	31,787	33,754	43,622	33,754	33,754	40,410
NETO DISPONIBLE	11,333	30,689	30,210	31,133	23,110	20,704	21,627	24,351	17,206	19,929	22,653	18,720
Aporte de Socios	20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestamo	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	41,333	30,689	30,210	31,133	23,110	20,704	21,627	24,351	17,206	19,929	22,653	18,720

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

Así como se busca rentabilidad en las operaciones productivas, PROMARX busca reducir los costos para maximizar la utilidad del trabajo. El costo de compra y transporte de la madera tiene la mayor participación entre los costos y tiene que ser vigilada cuidadosamente para evitar que la empresa pierda su viabilidad.

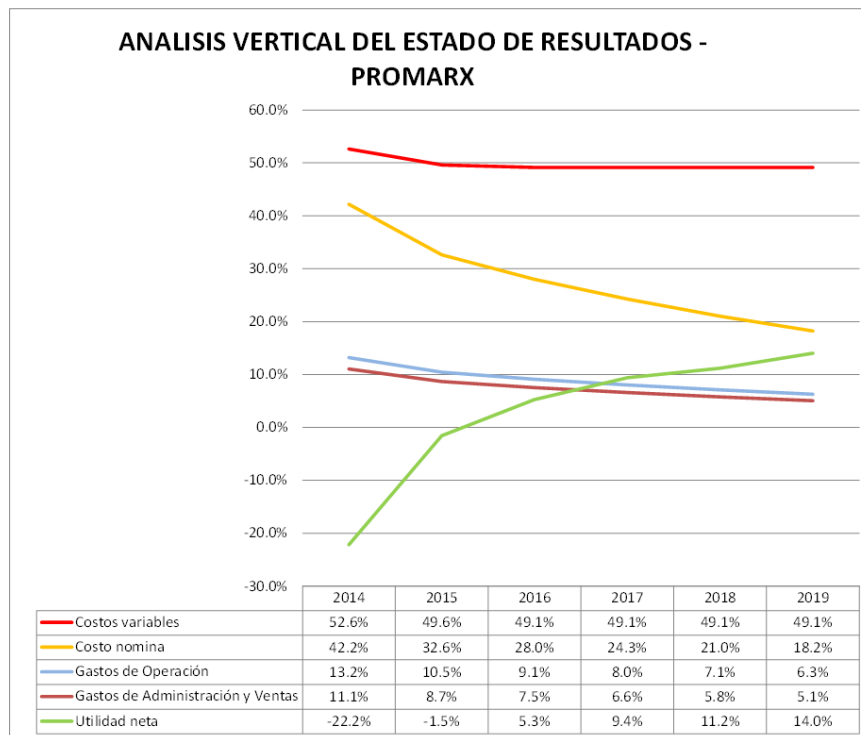
Analizando el Estado de Resultados nos enfocamos en los ingresos y la utilidad neta. (Ver Anexo E. Estado de Resultados) Las ventas del primer año corresponden a una empresa que está consolidando su participación en el mercado. Las constructoras son los clientes a través de los

cuales se busca la consolidación y crecimiento de la compañía. Son estas, a las que se les dará mayor atención buscando siempre establecer relaciones a largo plazo. Así se podrá ir posicionando la marca PROMARX en el mercado local.

Para el segundo año, se busca ampliar gradualmente la participación en el mercado así como el incremento de las ventas, apoyándonos en la reputación y buen nombre obtenido en el primer año es clave para el logro de la meta.

Los años siguientes, la posición de la empresa se debe mantener. Garantizando la rentabilidad y cuidando que los costos de la operación no se desborden.

Figura 3. Análisis vertical del estado de resultados



Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

9. Análisis de riesgos

Los riesgos para PROMARX están asociados a factores legales, operativos, del mercado y los intangibles.

El factor legal, hay que estar muy pendiente de la legalidad de las licencias de explotación de la madera. Dado que si se llegara a incumplir con este requisito sería muy probable el decomiso y posible cierre o multa de PromarX por parte de los entes encargados de fiscalizar dichas actividades.

Si la empresa es sancionada, la reputación de PromarX se puede deteriorar. Afectando negativamente la compañía.

El factor operativo, es preponderante en el adecuado funcionamiento de la empresa, por tal motivo debemos asegurarnos siempre de tener el balance entre la oferta de valor entregada a nuestro clientes y el costo de la compra y transporte de la madera de Buenaventura a Cali , lo anterior por los altos costos de estos items. La calidad y cumplimiento de la oferta de valor es importante porque ayuda a fidelizar los clientes y con esto al logro de la meta trazada por PromarX.

En cuanto al riesgo intangible se debe tener en cuenta que PROMARX es una empresa familiar donde sus accionistas la lideran. En caso de que haya diferencia entre ellos, se podría ocasionar fallas en la continuidad de la operación o la administración que conllevarían momentos de crisis.

Evaluación integral del proyecto

En la tabla 15. Flujo de caja neto, se observa la viabilidad del proyecto frente a la tasa mínima de retorno esperada. Para PromarX la tasa mínima que esperaría obtener si invirtiera el capital es del 16%. Se espera que con las estrategias planteadas en cuanto a la oferta de valor, meta de ventas, control del gasto y publicidad, además del trabajo duro y dedicación la TIR del proyecto supere un 16%.

Analizando la evaluación del proyecto, este muestra tener una TIR del 24,98% con un periodo de pago descontado de 3,49 años. Con las proyecciones financieras, PromarX genera riqueza en los años próximos de funcionamiento logrando un EBITDA de \$ 112'581.000

Tabla 15. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO - PROMARX							
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)		(60,394)	(5,636)	23,350	50,001	71,454	107,581
Total Depreciación		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Pagos de capital		40,000	9,120	880	(0)	-	-
Total Amortización		-	-	-	-	-	-
EBITDA		(55,394)	(636)	28,350	55,001	76,454	112,581
1. Flujo de fondos neto del periodo		(95,394)	(9,756)	27,471	55,001	76,454	112,581
Inversiones de socios	100,000	-	20,000	-	-	-	-
Préstamo	40,000	-	10,000	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	60,000	-	10,000	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa	-	-	-	-	-	-	220,000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	(60,000)	(95,394)	(19,756)	27,471	55,001	76,454	332,581
		-	-	-	-	-	-
Balance de proyecto	(60,000)	(164,994)	(211,150)	(217,463)	(197,256)	(152,362)	155,840
Período de pago descontado	3.49	0	0	0	0	0	3.49
Tasa interna de retorno	24.98%						
Valor presente neto	63,963						
Tasa mínima de retorno	16%						

Fuente: Autores Plan de Negocios PromarX Ltda.

10. Análisis de sensibilidad

Según las proyecciones de ventas y costos, PromarX es altamente sensible frente a cambios en el volumen de venta y precio de venta. Con variaciones cercanas al 5%, la tasa interna de retorno se mueve 13,70 puntos porcentuales. Frente a variaciones en el precio de compra, la empresa es menos sensible pero aun crea cambios importantes en la tasa interna de retorno para tener en cuenta. La tabla 16. Análisis de Sensibilidad, se presentan las variaciones en la valoración causada por cumplimientos inferiores a las metas establecidas.

En caso de presentarse fallas en la negociación y logro de los objetivos de volumen, precio y costo, se puede contrarrestar con incrementos en volumen y precio o disminución en costos. En los cuadros anteriores se presentan los escenarios de sensibilidad, y se hace una propuesta de ajustes en caso de presentarse la falta de cumplimiento en los objetivos.

Bibliografía

- Artículo Generalidades de la cadena productiva.
- Cámara Colombiana de la Construcción. (2013) Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda. Colombia, Bogotá.
- Cámara de Comercio de Cali. (2013) Base de Datos.
- Colombia, Alta Consejería Presidencial Para La Gestión Ambiental, La Biodiversidad, Agua y Cambio Climático.
- Giraldo Toro V. (2011). Retos y Oportunidades para el Sector Forestal en Colombia. Medellín, Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2002 2012) Principales variables cadena madera y muebles de madera.
- Ministerio de Vivienda. (s. f.). Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/SitePages/Ministerio%20de%20Vivienda.asp>.
- Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia Gobernanza Forestal. (2011). Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, República de Colombia; Presidencia República de Colombia.

Anexos

Anexo A. Investigación de Mercado

INVESTIGACION DE MERCADO - PROMARX														
No Pregunta	PREGUNTA	RESPUESTA	ENCUESTA										PORCENTAJE	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	¿Cuándo fue la última vez que adquirió maderas para un proceso constructivo?	Una semana				1	1			1		1	40%	
		Un mes	1					1	1		1		40%	
		Dos meses		1	1								20%	
		Tres meses o más											0%	
2	¿Con qué frecuencia realiza la compra de maderas?	Semanal				1	1			1		1	40%	
		Mensual	1					1			1		30%	
		Bimensual							1				10%	
		Trimestral		1	1								20%	
		Semestral											0%	
		Anual											0%	
3	¿Qué cantidad de madera solicita cada vez?	Por proyecto											0%	
		Entre 0 y 100 piezas				1							10%	
		Entre 101 y 500 piezas	1	1		1			1			1	50%	
		Entre 501 y 1000 piezas						1			1	1	30%	
		Más de 1000 piezas							1				10%	
4	Utiliza maderas especialmente para:	Formaletas			1	1	1	1		1		1	60%	
		Acabados arquitectónicos	1	1	1				1		1		50%	
		Campamentos	1						1		1		30%	
		Otros											0%	
5	¿Qué destaca en su proveedor de maderas?	Entrega a tiempo			1	1	1	1	1	1	1	1	80%	
		Medidas		1					1	1	1	1	50%	
		Portafolio de servicios			1						1		20%	
		Variación de productos	1	1					1	1	1	1	60%	
6	¿Qué tipo de piezas de madera utiliza con más frecuencia?	Otros											0%	
		Tablón	1			1	1	1	1	1	1	1	80%	
		Tabla Otobo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%	
		Cuartón							1				10%	
		Bastidor	1		1	1	1	1	1		1		70%	
		Cartera			1				1				20%	
		Vareta				1	1	1	1		1		50%	
		Talicón				1	1	1	1		1		50%	
		Dilatación cuadrada							1				10%	
7	¿Cambiaría el tipo de madera a utilizar?	Otros										0%		
		Si			1		1	1	1	1		1	60%	
		No	1	1		1					1		40%	
8	¿Con qué material reemplaza la madera en sus procesos productivos?	Por qué	1	1		1				1		40%		
		Aluminio			1				1	1	1	1	50%	
		Acero	1	1							1		30%	
		Otros				1	1						20%	
9	¿Qué factores son importantes en el proceso para la toma de las decisiones de compra?	Cuadros comparativos			1	1	1	1		1	1	1	70%	
		Calidad	1	1					1	1	1		50%	
		Precio	1		1				1			1	40%	
		Oportunidad en la entrega											0%	
		Medidas específicas					1			1	1	1	1	50%
		Otros											0%	
10	¿Sus proveedores los visitan con qué frecuencia?	Otros										0%		
		Una vez por semana										0%		
		Una vez por mes					1			1		1	30%	
		Bimensual	1			1			1		1		40%	
		Semestral		1	1				1				30%	
Una vez al año											0%			

Anexo B. Graficas Investigación de Mercado

