

Plan de Empresa para formalización de Ebanistería Quintero Hermanos

Lilian Vanessa Quintero Molina

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administración

Ana Lucia Alzate Alvarado

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Diciembre de 2014

Tabla de contenido

	Pág.
1. Síntesis del Plan	7
2. Análisis del Sector y de la Compañía	9
A. Análisis del Sector	9
B. Análisis de la Compañía	13
3. Análisis del Mercado Propiamente Dicho	16
A. Análisis del Producto	16
B. Análisis de Clientes.....	18
C. Análisis de la Competencia.....	24
4. Plan de Mercadeo.....	30
A. Branding - Posicionamiento.....	30
B. Tamaño del Mercado Global.....	32
C. Fracción del Mercado.....	33
D. Estrategia de Precios	34
E. Estrategia de Venta	35
F. Estrategia Promocional	36
G. Estrategia de Distribución.....	37
H. Política de Servicios.....	38
5. Análisis Técnico.....	39
A. Especificaciones Técnicas de los Productos	39
B. Diagrama de Flujo.....	41
C. Insumos, Materias Primas Básicas y Consumos Unitarios	43
D. Condiciones de Operación	44
E. Condiciones de Calidad	46
F. Proveedores de Materias Primas e Insumos.....	46
G. Facilidades	49
H. Equipos, Maquinaria y Procesos Tecnológicos	52
I. Cronograma de Implementación.....	53
6. Análisis Administrativo	55
A. Análisis Grupo Empresarial	55

B.	Análisis de la Organización	55
C.	Análisis Personal Ejecutivo y de Empleados	56
D.	Organizaciones de Apoyo	61
7.	Análisis Legal, Ambiental y Social.....	61
A.	Legal	61
B.	Ambiental y Social.....	64
8.	Valores Personales	65
9.	Análisis Económico	66
A.	Inversión en Activos Fijos	66
B.	Inversión en Capital de Trabajo	67
C.	Presupuesto de Ingresos	68
D.	Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos	71
E.	Presupuesto de Personal.....	74
F.	Presupuesto de otros gastos.....	74
G.	Deducciones Tributarias	75
H.	Análisis de Costos.....	76
10.	Análisis Financiero o Evaluación de Proyecto.....	77
A.	Flujo de Caja	77
B.	Estado de Resultados	80
C.	Balance General	80
D.	Evaluación del proyecto.....	81
11.	Análisis de Riesgos	84
A.	Riesgos del Entorno	84
B.	Riesgos del Mercado.....	84
C.	Riesgos Técnicos	85
D.	Riesgos Económicos	85
E.	Riesgos Financieros	85
12.	Análisis de Sensibilidad.....	86
13.	Conclusiones	87
14.	Bibliografía	88
15.	Anexos	89

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de flujo proceso Ebanistería Quintero	42
Ilustración 2 Espacios del Taller Ebanistería Quintero	51
Ilustración 3. Estructura organizacional Ebanistería Quintero Hermanos	56

Índice de tablas

Tabla 1. Portafolio Ebanistería Quintero	17
Tabla 2. Especificaciones Técnicas de los Productos	39
Tabla 3. Costos fijos y variables Ebanistería Quintero	53
Tabla 4. Cronograma de Implementación	54
Tabla 5. Definición de cargos para la Ebanistería Quintero	56
Tabla 6. Descripción de cargos Ebanistería Quintero.	57
Tabla 7: Inversión en activos fijos	67
Tabla 8: Presupuesto de ingresos	70
Tabla 9: Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos	72
Tabla 10. Presupuesto de Personal	74
Tabla 11. Presupuesto de otros gastos	75
Tabla 12. Deducciones Tributarias	76
Tabla 13. Análisis de Costos	77
Tabla 14. Flujo de Caja	78
Tabla 15. Estado de Resultados	80
Tabla 16. Balance General	81
Tabla 17. Flujo de caja totalmente neto del proyecto	82
Tabla 18. Flujo de caja totalmente neto del inversionista	83

Índice de anexos

Anexo 1. Objetivos y Detalle Técnico Investigación de Mercado	88
---	----

Resumen

El presente plan de empresa dará a conocer la viabilidad de formalizar un negocio, cuyo objeto social será la fabricación y comercialización de muebles de madera en la ciudad de Buga – Valle. La información contenida abarca las características del sector y necesidades del consumidor, y a partir de ello, estructura y presenta la propuesta de valor diferenciadora para el mercado local.

El proyecto considera todas las variables claves en la formación de empresa y utiliza fuentes de información certera provenientes del mercado, lo que permite minimizar los riesgos en la ejecución del plan y maximizar el éxito en términos de rentabilidad.

Este plan de empresa surge por iniciativa del autor del proyecto de apoyar a su padre en el propósito de hacer perdurar en el tiempo un negocio familiar heredado, convirtiéndolo en una fuente rentable generadora de empleo que beneficie a todos los integrantes de la familia Quintero.

Palabras Clave: Ebanistería, mobiliario, madera.

Abstract

This business plan will present the feasibility of formalizing a business, whose purpose is the manufacture and sale of wooden furniture in the city of Buga, Valle. The information includes the characteristics of the sector and consumer needs, and from that, the structure and proposal to differentiate value for the local market.

The project includes all the key variables in shaping the business and uses sources of accurate information from the market, thus minimizing the risks in implementing the plan and maximizing success in terms of profitability.

This business plan emerged on the initiative of the author of the project in support of her father, in order to make an inherited family business last, to make the business profitable, and to create jobs that benefit all members of the Quintero family.

Key Words: Cabinet making, furniture, wood.

1. Síntesis del Plan

Ebanistería Quintero Hermanos S.A.S se establecerá en Buga, Valle del Cauca, con el propósito de ofrecer al mercado muebles de madera con diseños funcionales y duraderos que permitan hacer agradables los espacios residenciales.

Sus productos exclusivos, hechos a la medida y con la más alta calidad, ofrecen soluciones oportunas y confiables a los consumidores en términos de diseño, armonización de espacios y practicidad.

El grupo empresarial gestor está conformado por los Hermanos Quintero, Fernando y Javier, quienes cuentan con más de 30 años de experiencia en la fabricación y comercialización de muebles de madera en Buga. También hace parte de este grupo Gerardo, hermano mayor, y su hija Lilian, ambos ingenieros, con excelente formación en el área administrativa y experiencia en liderazgo de equipos de trabajo y gestión estratégica de negocios.

Ebanistería Quintero Hermanos S.A.S. requiere una inversión total de \$107.000.000, de los cuales el grupo empresarial gestor aporta \$75.000.000 representados así: \$50.000.000 en maquinaria para procesos claves de fabricación, \$15.000.000 de recuperación de cartera de ventas informales realizadas por los socios en años anteriores y \$10.000.000 equivalentes al uso del re-nombre que el fundador del negocio gestó en el mercado por más de 50 años. Para el aporte del monto restante de \$32.000.000, se conseguirá un préstamo a 18 meses, al 1% mensual y cuota mensual fija

La estrategia de posicionamiento de la Ebanistería representa una oportunidad de negocio sólida, considerando el reconocimiento con el que cuentan sus productos en el mercado local por su calidad y la integración que está haciendo a su propuesta de valor de elementos diferenciadores preferidos por el consumidor como diseño y armonización de espacios, practicidad hecha mueble y oportunidad en la entrega.

La rentabilidad del proyecto, en un análisis a 4 años, es del 104,11% anual, significativamente superior a las opciones disponibles en el mercado financiero. El valor presente neto, al 16% anual, es de \$409.137.568 y el periodo de pago descontado es 1,92 años.

El proyecto, con el cumplimiento del 83% de sus metas de mercado, consigue el equilibrio económico en el primer año.

2. Análisis del Sector y de la Compañía

A. Análisis del Sector

El sector madera y mueble está conformado por cinco grandes eslabones dentro de los cuales se encuentran: proveedores, fabricantes de primer, segundo y tercer nivel; y comercializadores. Considerando las preocupaciones ambientales que ha generado la explotación de bosques naturales, se prevé presión sobre la fuente de suministro de madera alterna (plantaciones forestales) en los próximos años; lo que genera riesgos a nivel de costo, tras la disminución de madera ilegal que se mueve en el mercado a menor precio y situaciones de escasez en determinados tipos de madera. No obstante, se espera que, a raíz del establecimiento de regulación actualmente ausente, el sector en Colombia evolucione y presente mayor dinamismo en toda la cadena aprovechando la posición ventajosa que tiene dada la variedad de pisos térmicos y favorabilidad del clima en el país. (Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Mueble de la Región Caribe de Colombia, 2011)

El 80% de la producción de este sector lo constituye el valor agregado generado por actividades industriales como la transformación de madera, industria de muebles, industria de pulpa, papel y cartón. (Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa - Acercar Industria, 2004).

La industria de madera aserrada, ubicada en la cadena de abastecimiento del sector como fabricante de primer nivel junto a inmunizadores de madera y gestores de residuos, abastece a los fabricantes de segundo nivel, entre los cuales se encuentran los fabricantes de tableros contrachapados, fabricantes de tableros aglomerados y fabricantes de chapas. Estos últimos abastecen a su vez de materia prima a fabricantes

del tercer nivel como lo son los fabricantes de muebles y/o accesorios para el hogar, oficinas e industria (63% del total de producción nacional) y fabricantes de artículos para la construcción o diversos (37% del total de la producción nacional). (Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa - Acercar Industria, 2004)

Colombia demanda anualmente más de \$897 mil millones de productos de madera, de los cuales \$319.594 millones corresponden a muebles. El mobiliario constituye el primer producto de exportación. En los primeros 9 meses del 2013, Colombia vendió más de US\$32,2 millones de muebles de madera y hay registradas 4.781 empresas de muebles. (Cifras del Sector Forestal-Madera y Muebles, 2014).

A continuación se describen las fortalezas y debilidades más relevantes del sector:

Fortalezas
<p>-Entre las empresas fabricantes de productos de madera, se destaca el sector mobiliario, que ocupa el quinto lugar entre los negocios con mayor número de establecimientos. (Datos Economicos del Mueble y La Madera, 2013)</p> <p>- Las empresas fabricantes de productos de madera son el séptimo mayor generador de empleo en la Industria. (Datos Economicos del Mueble y La Madera, 2013)</p> <p>-El 35,6% del consumo de productos de madera corresponde a muebles y sus partes. (Datos Economicos del Mueble y La Madera, 2013)</p> <p>-Existe una tendencia en este sector a la integración vertical hacia adelante en donde el fabricante de muebles se hace cargo de la comercialización de sus productos, lo que genera: ahorros de intermediación, mayor control sobre la producción e inventarios, impulso sobre la venta de productos propios y facilidad para complacer con productos especiales las preferencias del consumidor. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)</p> <p>-Hay una tendencia hacia estilos sencillos (cuadrados y simples, rectangulares, rectos y geométricos) y por ende, más económicos. (20 Cabalas sobre el Presente y Futuro de la Industria del Mueble, 2013)</p> <p>-Alta valoración del consumidor a la unicidad y exclusividad de muebles producidos bajo sistemas manuales artesanales que apalancan altos precios. (20 Cabalas sobre el Presente y Futuro de la Industria del Mueble, 2013)</p>

Debilidades

- Mayor costo de madera para la producción de muebles debido a la distancia entre los centros de producción de muebles y los lugares donde se efectúa la extracción de madera. (Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa - Acercar Industria, 2004)
- Escasa mecanización y bajo desarrollo tecnológico en la industria. (Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Mueble de la Región Caribe de Colombia, 2011)
- Proveedores locales con alto poder y tendencia a existir monopolios. (Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Mueble de la Región Caribe de Colombia, 2011)
- Oferta limitada de productos en el almacén y comercialización fragmentada en muchos almacenes pequeños que generan mayores costos unitarios. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Falta de solidaridad entre fabricantes y comercializadores que evita agremiación. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)

A partir de una entrevistas realizadas a expertos en el sector y mercado local en Buga, se identificaron factores adicionales como:

- Múltiples pequeños talleres informales con menos de 5 empleados, generalmente del núcleo familiar.
- Mano de obra comúnmente no calificada y pagada a destajo o por pieza producida.
- Condiciones de seguridad e higiene industrial precarias y espacios de los talleres regularmente reducidos y desorganizados.
- 35% mayor costo de madera seca que otorga mayor calidad a los productos.
- Bajo nivel de capital de trabajo cuando se tienen figuras de consignación con comercializadores en quienes reposa el mayor beneficio del valor agregado.

De otro lado, se presentan a continuación las oportunidades y amenazas más relevantes del sector:

Oportunidades

- Nuevas tendencias en diseño con carácter funcional, multipropósito, modular e integración al espacio arquitectónico, la especialización del diseño de muebles para oficinas abiertas; los muebles listos para ensamblar. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Nuevas tendencias en materias primas que no involucran agotamiento de recursos naturales y que tienen un alto valor agregado. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Extensión de talleres satélites y subcontratación de maquila. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Nuevos canales de venta como grandes almacenes y venta por Internet, el uso intensivo del correo directo, la asesoría, servicio al cliente y garantía como parte básica de la oferta que exige el mercado. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Corrientes estéticas como la minimalista, en la cual se toma la idea formal de un mueble y se enriquece con otros elementos simples pero claves. (El Mueble y la Madera, 2014)
- Cambios en el comportamiento de consumo y compra, pasando de la época en la cual la única forma en que el consumidor podía adquirir un mueble era yendo a la carpintería para mandarlos a hacer; a la época de comprarlos hechos y empacados en cajas como artículos de supermercado y más recientemente a ordenarlos desde la casa por Internet. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- Evolución de los espacios que hacen evolucionar los diseños. Ahora las cocinas son espacios más sociales, con alto tráfico y expuestos a condiciones ambientales que soportar; los baños son espacios con tendencias de ambientación y diseño mobiliario de personalización a tal punto que se han transformado en un acogedor mini-spa. (El Mueble y la Madera, 2014)
- El auge en la financiación a través de entidades financieras y no directamente con el comercializador. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- La certificación de calidad como una ventaja competitiva en el mercado, aunque aún no es una exigencia drástica en el mercado nacional. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)
- La revolución de las comunicaciones, la informática y la electrónica; globalización del comercio (importaciones y exportaciones), nuevas tecnologías en fabricación de muebles, entre otros. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)

Amenazas

-Balanza comercial del sector de madera-muebles históricamente negativa alrededor de los US\$90 millones. (La Tendencia Negativa de la Industria Desacelera, 2014)

-Cambio en la composición familiar, incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, aumento de la población y de la expectativa de vida, desplazamiento de la población hacia las ciudades, desplazamiento de tiempo en el hogar a tiempo en el trabajo, reducción de los espacios de habitación y de trabajo. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)

-Replanteamiento de la idea de lujo en el mobiliario a raíz de la globalización y crisis económica del 2008 y 2012, lo que ha generado mayor exigencia en términos de creatividad para seguir ofreciendo productos de alta calidad, funcionales y con precios asequibles. (El Mueble y la Madera, 2014)

-Retos para el sector en términos de optimización de procesos productivos, administrativos y de comercialización a partir del mayor acceso a información por parte del consumidor y la globalización. (Apuntes sobre Mercadeo del Mueble, 2000)

Finalmente, cabe anotar que la industria del mueble de madera es menos intensiva en capital y tecnología y más en mano de obra. El futuro de este sector se centra en la evolución tecnológica de sus procesos, calificación de su mano de obra, desarrollo de focos de innovación a través del diseño mobiliario y estrategias de comercialización y de comunicación orientadas al comportamiento de compra del consumidor. Esto permitirá dar en el blanco a las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios.

B. Análisis de la Compañía

La Ebanistería Quintero es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Buga y dedicada a la elaboración de muebles en madera para amoblar espacios residenciales y establecimientos comerciales. Fue fundada en 1955 por Duver Quintero, entonces joven de 17 años, quien desarrolló de manera informal lo que a lo largo de los años se convertiría en el sustento para su familia de 8 hijos.

En el 2009, este pionero falleció y el negocio fue heredado a sus hijos, dos de los cuales han trabajado en el negocio toda la vida, cuentan con formación empírica y en la actualidad continúan operándolo. Esta empresa es reconocida en el sector por producir muebles de alta calidad, facturó en el año 2013 \$397.000.000, registró un incremento en ventas del 10% respecto al año anterior y 30% en ventas perdidas dadas sus restricciones de capacidad en los procesos de ensamble y pulido. Tiene vinculados a 8 trabajadores y se registraron ventas a 274 clientes durante los últimos 3 años. Considerando la trayectoria de la Ebanistería en el mercado, se estima una prima por uso de re-nombre de \$10.000.000.

Los clientes a los cuales dirige sus productos son hombres y mujeres del Valle del Cauca, principalmente de la ciudad de Buga, mayores de 30 años de edad, de estrato socio económico 3, 4 y 5, interesados en amoblar espacios residenciales o establecimientos comerciales a partir de diseños de excelente calidad. No existen a la fecha estudios de investigación de mercado que permitan conocer información detallada de clientes y su percepción hacia la compañía y sus productos, por lo cual no se conocen sus gustos e intereses ni se tienen identificadas propuestas de valor alineadas a segmentos de clientes, excepto la venta a crédito que para clientes tradicionales es considerada un beneficio adicional.

Los productos de la Ebanistería satisfacen la necesidad de calidad y de estética basada en el arte; los factores diferenciadores de los productos, reconocidos actualmente por los clientes, son la calidad en la madera que incluye procesos de fumigación exhaustivos para dar mayor durabilidad a sus productos y la asesoría en diseños de muebles. El portafolio de productos abarca todo tipo de elementos fabricados en madera, desde diseños artesanales personalizados para amoblar espacios como alcobas

(camas, tocador, nocheros, closets, etc.), cocinas integrales, balcones, gradas y pasamanos, bares, salas de recibo, comedores, hasta detalles decorativos y servicios de reparación o restauración de muebles. Los productos de mayor venta son las camas y puertas.

El canal / medio a través del cual actualmente la Ebanistería Quintero llega a sus clientes es el voz a voz, soportado en la referenciación de clientes satisfechos. La Ebanistería Quintero no cuenta con canales / medios tales como punto de venta o alianzas estratégicas con almacenes especializados ya posicionados en el mercado. De igual forma, no cuenta con presencia en medios o redes sociales que permita captación de clientes nuevos o relacionamiento con clientes actuales; sus canales de comunicación para interacción con clientes son todos informales y básicos.

Las relaciones que actualmente tiene con sus clientes están basadas en el reconocimiento de la calidad de sus productos. Se tienen clientes provenientes de diferentes generaciones, lo que evidencia la referenciación que existe de sus productos entre los clientes través de los años y el respaldo que estos dan luego de tener una experiencia con un producto de la Ebanistería. Incluso hay clientes que aceptan algunas condiciones especiales de entrega sujetas a la capacidad de producción del taller, a cambio de obtener un producto de alta calidad.

El flujo de ingresos de la Ebanistería Quintero proviene en el 99% de la venta de los productos ofertados en su portafolio. La fijación de precios tiene una fuerte orientación a los costos y está determinada por la estimación de costos de materiales, mano de obra y acabado, y un margen bruto esperado de aproximadamente el 25%. No obstante, se tienen en consideración otros factores como la capacidad de pago del cliente y las ofertas que la competencia genera ante sus necesidades buscando estar a

nivel de precios en el promedio del mercado. El precio no es considerado como parte de la mezcla de marketing ni estructurado como elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado. Al momento de comunicar un precio a un cliente, no se tiene un método robusto para la generación de cotizaciones, por lo que estas están basadas en cálculos someros de expertos empíricos en el negocio.

A partir de todo lo expuesto anteriormente en este análisis, se establece como objetivo de la elaboración del plan de empresa, proporcionar elementos sólidos para formalizar el negocio que actualmente opera de manera desestructurada. Al mismo tiempo, se pretende evaluar su potencial dentro del mercado local y crecimiento en el corto y mediano plazo.

3. Análisis del Mercado Propiamente Dicho

A. Análisis del Producto

La Ebanistería Quintero Hermanos basará los elementos diferenciadores de su oferta en la búsqueda de productos que permitan hacer agradables los espacios de una propiedad, con diseños funcionales y duraderos, satisfaciendo la necesidad de calidad y gusto por la estética basada en el arte que persigue el mercado. Así, los elementos diferenciadores del portafolio son:

- ✓ Asesoría en diseños artísticos y armonización de espacios. Este es un servicio que se brinda a los clientes a través de personal disponible en puntos de venta con conocimiento en tendencias. Se ofrece a los clientes alternativas de diseños para lo que busca y alineados con las tendencias. Este elemento diferenciador involucra la armonización de espacios como un plus a su compra y apalanca compras adicionales.

- ✓ Funcionalidad y practicidad hecha mueble. Los diseños que se presenten a los clientes buscan satisfacer el requerimiento básico que persigue el cliente, son útiles para el uso que requiere darle y su uso es práctico. El concepto de funcionalidad y practicidad se materializará en el producto final que se venda al cliente.
- ✓ Oportunidad en la entrega e instalación. A raíz de la informalidad que caracteriza al sector de fabricación y comercialización de muebles de madera, la oportunidad en las entregas e instalación acordadas con los clientes es un estándar en el servicio y permiten generar diferenciación vs la competencia.

Dentro del portafolio se tienen siete categorías o familias de productos, las cuales se describen a continuación:

Tabla 1. Portafolio Ebanistería Quintero

Categoría / Familia Productos	Descripción
Alcoba	Muebles de madera para uso en habitaciones o dormitorios. Incluye: camas, bases para camas, camarotes, cama cunas, nocheros, tocadores, tendido camas, armarios, closets, y otro elementos como maleteros, zapateros, cortineros y percheros.
Sala y comedor	Muebles de madera para uso en espacios de comedor, sala o sala-comedor. Incluye: mesas, asientos comedor, sillas sala, mesas de centro, mesas auxiliares, consolas, licoreras / bares
Cocina	Muebles de madera para uso en cocina. Incluye: cocina integral, mesas tipo isla, gabinetes, entrepaños, cavas, alacenas.
Madera arquitectónica	Elementos estructurales, generalmente para exteriores, hechos en madera y que hacen parte de los acabados de una propiedad. Incluye: puertas, balcones, peldaños de escalera, pasamanos, portones, puertas tipo garaje modalidad manual y automática, ventanas, rejas, divisiones, arcos, pisos y chambranas.

Accesorios decorativos	Piezas en madera generalmente pequeñas para utilizar en espacios de una propiedad como decoración o para lucir elementos decorativos, con acabados especiales que realzan su valor artístico. Incluye: repisas, marcos, servilleteros, portarretratos, atriles, cofres, candelabros, floreros, esquineros, entre otros.
Servicios de reparación o restauración	Procesos realizados sobre muebles de madera ya elaborados para su restauración o reparación. Incluye: retoque pintura, pintura, cambio de partes, ajuste, instalación o armado de muebles.
Otros	Muebles de madera para usos varios en diferentes espacios de una propiedad y de acuerdo a las necesidades específicas del cliente. Incluye: mesas auxiliares, mesas para planchar, bancas, butacos, escritorios, bibliotecas, gabinetes, vitrinas, tarimas,

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la vida útil de los productos que se comunica a los clientes actuales de la Ebanistería es de 3 años, estos productos tienen una vida útil real promedio de 50 años, la cual está soportada en el tipo de madera que se utiliza, el proceso de secado que se realiza previamente al corte y restauraciones cada 10 años. Debido a su peso y voluminosidad no cuentan con ningún tipo de empaque, sin embargo durante su transporte se utilizan zunchos y telas para proteger los acabados.

B. Análisis de Clientes

Durante los últimos tres años la Ebanistería ha efectuado ventas de sus productos a 274 clientes, todos ellos consumidores reiterativos de sus productos, provenientes generalmente de otras generaciones, las cuales han comprado en la Ebanistería e incluso aún cuentan con estos productos en sus hogares. Consumidores que por recomendación de otros han tenido conocimiento de la empresa y, luego de conocer de primera mano los productos, han permanecido vinculados a raíz de la durabilidad de los mismos y funcionalidad de los diseños.

1. Investigación de Mercado

Con el propósito de indagar sobre el mercado y robustecer el análisis de clientes de la Ebanistería Quintero Hermanos, se desarrolló una investigación (ver objetivos, método y ficha técnica en Anexo 1) cuyos resultados se presentan a continuación.

a) Resultados de la Encuesta

Como principal resultado de la investigación de mercado se tiene la definición de los potenciales compradores de la Ebanistería Quintero Hermanos. Estos son hombres y mujeres mayores de 35 años pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5, principalmente de la ciudad de Buga – Valle del Cauca (97,1% de los encuestados), consumidores con interés en compra de muebles (96% de los encuestados) para amoblar o decorar espacios (81% de los encuestados) que van a ser habitados por primera vez o renovados (75% de los encuestados). Personas que buscan principalmente durabilidad en sus muebles a través de alta calidad en sus materiales, precio asequible y variedad en diseños; con preferencia en madera sobre otros materiales a partir de los cuales se fabrican muebles como es el caso del metal, aluminio, plástico, MDF, entre otros (88% de los encuestados). Individuos que frecuentan principalmente talleres de fabricación de muebles o almacenes de comercialización de muebles para realizar sus compras de muebles (95% de los encuestados), soportados en su calidad, garantía y respaldo (89% de los encuestados); y que tienen adherencia a medios de comunicación como catálogos y fan page (94% de los encuestados).

b) Resultados de los Grupos Focales

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados para los grupos focales realizados en Buga y Cali:

- ✓ Las compras de muebles de madera se realizan usualmente al momento de independizarse o conformar sus hogares y con la finalidad de amoblar sus espacios. Dentro de los productos comúnmente adquiridos se encuentran juegos de cama, comedor y sala. Para el grupo de participantes de Buga se identifica una particularidad en el consumo de productos puesto que también han realizado compras de closets, cocinas, puertas, garajes y otro tipo de elementos que no prevalecieron entre los participantes de Cali. Como finalidad en segundo lugar para todos los participantes, se identifica el embellecimiento de espacios, luego de satisfacer su principal requerimiento de amoblar sus ambientes.
- ✓ El factor más relevante para el consumidor al momento de tomar la decisión de compra de muebles varía considerablemente entre las dos plazas abordadas. En los participantes de Buga prevalece como principal factor de decisión de compra la calidad, y en segundo lugar se encuentra la variedad, oportunidad en la entrega y garantía y respaldo. En los participantes de Cali, el principal factor lo ocupó la variedad en diseños, seguido de la calidad. En los participantes de menor edad se observa una mayor sensibilidad al precio. Aunque la oportunidad en la entrega no fue un factor muy relevante, se observa que las audiencias difieren en su percepción respecto a este punto. En los participantes de Buga se percibe una mayor tolerancia a tiempos largos de entrega y en Cali se identifica una mayor predisposición a los incumplimientos comunes en el sector de muebles de madera.
- ✓ Los atributos percibidos en los productos de la Ebanistería Quintero Hermanos en Cali son la variedad en diseños como primer factor y la calidad como segundo factor. En Buga prevalece la calidad sobre la variedad en diseño.

- ✓ Se observa que la decisión de compra de muebles se da en pareja, aun cuando exista un único pagador del bien. En todos los casos es una decisión que se toma de manera concertada en familia
- ✓ El tipo de producto que los participantes prefieren se encuentra ligado de manera estrecha con la etapa de vida en la que se encuentran y no se logra establecer un comportamiento patrón en la clasificación de dichos productos.
- ✓ Los rangos de precios que el consumidor está dispuesto a pagar difieren sustancialmente según el tipo de producto:
 - Para escritorios y gabinetes de cocina por ejemplo, se observa una inclinación a pagar rangos bajos y medios.
 - Para productos como sala se observa una mayor disposición a pagar precios medio – altos.
 - Para bares se observa una tendencia a pagar precios bajos - medios.
 - Para camas y closets se evidencia una diferencia en los rangos a pagar según la plaza, siendo para Buga precios altos y para Cali precios bajos – medios.
 - Para puertas y garajes no se evidencia una tendencia clara de rango de precios a pagar.
- ✓ La frecuencia de compra asociada a las diferentes familias de producto tiene una variación considerable.
 - Camas, Closets, Salas, Muebles de Cocina, Puertas, Garajes y marcos tienen una frecuencia de compra de aproximadamente 15 años. No obstante se registra menor frecuencia de compra en participantes de Cali para productos como Cama, Closet, Puerta y Garaje. En los participantes

- de Buga en general se evidencia una menor frecuencia de compra en comparación con Cali.
- Escritorio y repisas presentan una mayor frecuencia de compra que oscila en los 5 años. Sin embargo para los participantes de Cali, la compra de repisas resulta esporádica.
 - Servicios como retoque de pintura y ajustes presentan una mayor frecuencia de compra que oscila en los 2 años, sin embargo se evidencia una fuerte dependencia de la frecuencia al cuidado de los muebles.
 - No se evidencian compras en ninguna de las dos plazas para productos como Bar.
- ✓ El lugar en el que el consumidor espera encontrar muebles de madera en la ciudad de Buga es directamente en un taller de muebles (fabricante). Aunque consideran importante la exhibición de muebles no es un factor determinante en la compra y prefieren ordenar la fabricación de sus productos aun cuando deban esperar tiempos de entrega prolongados. En Cali prefieren almacén de muebles con espacios de exhibición y disponibilidad inmediata de los productos para su compra, puesto que consideran determinante de compra la apreciación de los muebles en ambientes de exhibición agradables, así como tiempos cortos de entrega.
- ✓ El medios de comunicación preferido por los consumidores para enterarse sobre los productos en ambas plazas es el catálogo. Se identifica mayor apertura del consumidor en Cali a medios electrónicos, sin embargo no se perciben como medios efectivos para la compra.

- ✓ Los participantes de Cali realzan la presencia de competidores en el mercado como Casa Oben, Bodega del Mueble y Mueblería Italiana y reconocen en ellos atributos como la calidad y promociones eventuales. Los participantes de Buga destacan la Ebanistería Lozano y la Ebanistería Quintero y reconocen en ellos la Calidad como un atributo diferenciador.
- ✓ Se evidenció una fuerte preferencia por muebles de madera sobre otros tipos de materiales, resaltando el valor artístico de estos productos.
- ✓ Solo en los participantes de Cali se evidenció que para compras eventuales, buscan satisfacer necesidades urgentes de consecución de muebles que no requieran un producto duradero, el consumidor reconoce como una solución los muebles listos para armar que se venden en grandes superficies.
- ✓ Todos los participantes de ambas plazas otorgan valor a los servicios encaminados principalmente a la funcionalidad de muebles y oportunidad en la entrega. La asesoría en diseños y armonización de espacios es valorada por ambas plazas, sin embargo los participantes de Buga le otorgan mayor valor.

2. Segmentación - Target

Luego de realizar el análisis del sector y obtener los resultados de la investigación de mercados desarrollada, se identifican en el mercado de muebles del Valle del Cauca los segmentos: mobiliario habitacional, mobiliario para establecimientos comerciales y mobiliario para constructoras.

Considerando la trayectoria de la Ebanistería Quintero en la ciudad de Buga – Valle del Cauca, se define plantear el plan de empresa tomando como target el segmento Mobiliario Habitacional. Esto tiene justificación en el reconocimiento que la calidad de los productos tiene actualmente en el mercado local y el potencial de

crecimiento del mismo, a partir de las estrategias de mercadeo orientadas a dicho segmento.

El segmento elegido, hombres y mujeres del Valle del Cauca interesados en muebles de alta calidad, precio asequible y variedad en sus diseños para amoblar o decorar los espacios donde habitan, tiene como connotaciones importantes: la edad y el estrato. El factor edad, definido como superior a 35 años, permite enfocar los esfuerzos de la Ebanistería hacia personas con poder adquisitivo, independizadas, que se encuentran en una etapa de sus vidas en la que prevalece el interés por amoblar y decorar sus espacios habitacionales. El factor estrato, definido como 3, 4, y 5 o medio alto, permite considerar la población de clientes con poder adquisitivo suficiente para pagar por los productos de la Ebanistería, así como a los clientes actuales de la Ebanistería que, aun cuando no se encuentran en estratos altos, acceden a sus productos y están dispuestos a pagar por estos artículos de lujo.

C. Análisis de la Competencia

Se define abordar el análisis de la competencia en dos partes. Una parte corresponde a la competencia en el mercado local de la ciudad de Buga donde la Ebanistería Quintero tiene presencia actualmente y sus productos son reconocidos por los consumidores; la segunda parte corresponde a la competencia en mercados locales de ciudades como Palmira y Tuluá, cuyos mercados tienen una composición geográfica y demográfica similar a la de Buga y cuya cercanía facilita la distribución de productos, constituyendo una oportunidad de expansión a largo plazo, después del cuarto año de operaciones, y luego de afianzar su participación en el mercado local.

No se considera el mercado de la ciudad de Cali dentro del análisis de la competencia, pues constituye un mercado con un nivel de competitividad muy superior al de los mercados locales expuestos anteriormente, en el cual se requiere mayor músculo financiero para ingresar y sostenerse. No obstante, se aborda Casa Oben como referente para estrategias de mercadeo a diseñar, siendo un competidor posicionado en el mercado de la ciudad de Cali con productos y atributos similares a los que maneja la Ebanistería.

1. Competencia en Buga – Valle del Cauca

La competencia de la Ebanistería Quintero Hermanos en Buga – Valle del Cauca corresponde a todos aquellos fabricantes y / o comercializadores de muebles formalizados y no formalizados dirigidos al segmento del mercado mobiliario habitacional.

Existe un grado significativo de informalidad que caracteriza a este sector en el mercado local, especialmente para los fabricantes de muebles en donde se pudo corroborar a través de un estudio de campo que 4 de 14 establecimientos que operan en el mercado, lo hacen de manera informal.

Los competidores directos más fuertes son: Ebanistería Lozano (EL), Muebles Ferreira (MF), Home Decor (HD) y Discrearte (DA). Lo anterior considerando que estos establecimientos son los que mejor aproximación demuestran en el conjunto de atributos que el target ha establecido para la satisfacción de sus requerimientos, especificaciones y preferencias.

A continuación se presenta evaluación comparativa de los factores más relevantes en términos de competitividad de los establecimientos identificados anteriormente:

- ✓ Calidad. La Ebanistería Lozano es el competidor más fuerte en este factor para la Ebanistería Quintero Hermanos, sin embargo el nivel es similar y se tienen elementos para competir.
- ✓ Precio. Muebles Ferreira es el competidor que mejor desempeño tiene en este factor y Ebanistería Lozano, que en calidad es sobresaliente, maneja precios altos para las expectativas del mercado.
- ✓ Garantía. Ebanistería Lozano ofrece garantía de por vida sujeta a mantenimiento cada 5 años en sus instalaciones, lo que genera dependencia para el consumidor y condiciona ingresos adicionales a la compra. Muebles Ferreira maneja garantía de 5 años similares a las que actualmente ofrece la Ebanistería Quintero.
- ✓ Variedad en Diseño: La Ebanistería Lozano y DiscreArte son los competidores más destacados en este factor. Realizan diseños sin restricciones de acuerdo a los requerimientos del consumidor.
- ✓ Financiación: Los cuatro competidores destacados anteriormente, al igual que la Ebanistería Quintero Hermanos dan alternativas al consumidor para la financiación de sus compras. En el caso de la Ebanistería Lozano, por citar un ejemplo, se realiza durante el tiempo de fabricación del mueble a través de pagos periódicos concertados con el cliente y se ejecutan cargos por dicha financiación. De igual forma, el

pago en efectivo genera descuentos sobre los precios y constituye un elemento de negociación con el cliente.

Este análisis permite identificar tanto precio y la variedad en diseños como los aspectos más relevantes a manejar de manera cuidadosa en el Plan de Mercadeo, considerando que son los puntos débiles frente a la competencia, en los factores relevantes para los consumidores al realizar compra de muebles. Es importante determinar la relación costo / beneficio en términos de calidad y variedad en diseños vs precio, de forma tal que para el consumidor resulte adecuada, justa y razonable.

2. Competencia en mercados locales de ciudades cercanas Palmira-Tuluá

a) *Palmira*

A partir de los ejercicios de observación realizados, se destacan los siguientes almacenes de muebles y talleres de fabricación de muebles en madera: Decal Muebles, Muebles Botero, Muebles Imperio, Rodrigo Chacón Muebles y Ebanistería Arte en la Madera. Estos competidores son reconocidos en el mercado por su calidad, experiencia y relación precio – calidad.

La producción de mueble en estos competidores se caracteriza por usar como material primario la madera y trabajar diseños clásicos y estilos curvados y coloniales, ejemplo de ello las sillas al estilo Isabelino y Luis XV.

Adicionalmente se encuentra en Palmira, Casa Oben, un competidor de muebles de madera altamente posicionado en Cali, el cual con una fábrica y dos salas de venta se ha posicionado de igual manera en este mercado. Palmira es un mercado atractivo para almacenes de cadena como Home Center y Falabela quienes ya tienen presencia en esta ciudad.

b) Tuluá

Del total de empresas que ofrecen muebles en madera para el hogar en el mercado local de la ciudad de Tuluá, 9 son las empresas más representativas y relevantes en el mercado. La mayoría de estas empresas utilizan como materia prima principal cedro rosado, un tipo de madera de alta resistencia y facilidad para trabajar muebles de madera. (Calvo Bedoya, 2012)

La mayoría de los competidores utilizan diseños clásicos y decko (contemporáneo). El 80% de los competidores manejan tallado en sus productos. Una característica clave en diseños clásicos. El 30% de los competidores manejan sistemas de pago de contado y crédito y el 70% restante maneja sistemas de pago de contado y sistema de separado. El competidor que mayor cantidad de años de garantía ofrece, ofrece 7 años para muebles hechos en Cedro (Calvo Bedoya, 2012).

Los productos de mayor compra en almacenes de muebles para el hogar en la ciudad de Tuluá son: comedores, juegos de alcoba y salas. El precio de estos productos en el mercado es muy variable puesto que depende de muchos factores que hacen que el precio se incremente o disminuya. Fermar Amoblados y Andrade's son los principales competidores del mercado de muebles en madera en Tuluá, posicionados en el mercado por la calidad de sus productos y diseños, así como locales comerciales amplios y llamativos para los clientes ubicados en la zona central de actividad comercial en la calle 25 y 26, las cuales cuentan con mayor actividad comercial y significativo tránsito tanto vehicular, como peatonal. (Calvo Bedoya, 2012)

c) ***Casa Oben***

Uno de los principales competidores del mercado de muebles en Cali, destacado por su trayectoria, calidad, innovación en diseños, recurso humano preparado para dar asesoría a clientes y excelentes tiempos de entrega. Dentro de su portafolio de productos se destaca la línea de accesorios, lencería, decoración y productos enfocados en niños. (Página Web Casa Oben, n.d)

Cuenta con 11 salas de exhibición y ventas que brindan al cliente espacios acogedores, agradables y armoniosos, con ambientes modernos e inspiradores que van a la vanguardia del mundo actual. Tiene presencia en Cali, Palmira, Pereira y Bogotá. Cuentan con página Web y redes sociales como Facebook. Tiene un sistema de crédito directo con la empresa y ha incursionado en la adopción de normas de calidad y certificaciones lo que realza la calidad y garantía como principales factores en sus productos. (Página Web Casa Oben, n.d)

En su página Web cuenta con un catálogo de productos en cada una de sus categorías, con una amplia gama de variedades en diseños y tendencias, el cual renueva anualmente. Tiene un fuerte desarrollo de Branding, en donde el slogan: “*Oben, es tu casa*”, genera vínculos emocionales fuertes con el consumidor, sintiendo apropiación y deseo por los productos generados. Para reforzar este concepto se apoya en la propuesta de comunicación en su catálogo de productos: “*Reinventar tu vida*” a través de la cual invita a sus clientes a renovar sus muebles y con ello generar cambios en sus espacios, hogares y sus vidas. (Página Web Casa Oben, n.d)

A partir de trabajo de campo realizado en la sede de la ciudad de Cali ubicada en el barrio La Flora, se pudo corroborar que Casa Oben ofrece a sus clientes muebles de

madera con variedad en estilos: clásicos, y contemporáneos, sus productos son de alta calidad pues el tipo de madera que prevalece es cedro rosado y sus procesos de pintura son basados en una técnica artesanal llamada pintura al trapo. La garantía de sus productos es restringida a 5 años para desajustes y enfermedades de la madera, dan facilidades de pago a sus clientes a través de financiación directa con Casa Oben. Sus precios se encuentran en el rango alto del mercado, y manejan descuentos del 20% sobre los precios iniciales dados al cliente.

4. Plan de Mercadeo

A. Branding - Posicionamiento

La Ebanistería Quintero, gracias a su trayectoria de más de 50 años en la ciudad de Buga, cuenta con reconocimiento en el mercado y se destaca principalmente por la alta calidad de sus productos. Estos son referidos a través de voz a voz, el cual ha logrado trascender generaciones; su fundador hace parte de los elementos más importantes que genuinamente se han constituido en torno a la marca.

Con base en la investigación de mercado realizada se determinan los elementos para administrar la estrategia de marca en la Ebanistería Quintero Hermanos. A continuación se describen:

- ✓ Marca: Ebanistería Quintero Hermanos. Esta marca cuenta con reconocimiento en el mercado de la ciudad de Buga, genera conexión en los clientes con productos de calidad, duraderos y de tradición.
- ✓ Slogan: “*Diseños que viven generaciones*”.

Genera conexión emocional con la calidad, el factor más relevante para la compra de muebles. Deja implícito el término calidad en la palabra generaciones el cual hace alusión a durabilidad.

✓ Logo:



✓ Tipografía: presentada en el logo. Considera la preferencia de los clientes por estilos clásicos sin generar restricciones hacia diseños vanguardistas.

✓ Factores diferenciadores:

- Asesoría en diseños artísticos y armonización de espacios.
- Funcionalidad y practicidad hecha mueble.
- Oportunidad en la entrega e instalación.

✓ Factores aspiracionales, apalancados por los factores diferenciadores:

- Exclusividad en diseños.
- Estatus a través de la calidad de los muebles.

✓ Declaración de posicionamiento: *Hacer los espacios agradables con diseños funcionales y duraderos.* Persigue posicionamiento a través del acercamiento al cliente mejorando su oferta y proporcionando una solución integral

Estos elementos del Branding se integran en cada fase del plan de mercadeo.

Dentro de los elementos de asociación de la marca Ebanistería Quintero Hermanos, se

encuentran la cultura de la compañía y el reconocimiento de los beneficios. Estos aspectos generan conexión con la marca en la mente de los consumidores, así el cliente es capaz de leer el factor diferenciador en los empleados de la Ebanistería y evidenciar en otros clientes los beneficios de la propuesta de valor.

B. Tamaño del Mercado Global

Siguiendo los lineamientos definidos en la segmentación y target del mercado, y a partir de información demográfica obtenida de las ciudades Buga, Palmira y Tuluá, se determina el tamaño del mercado global de la siguiente forma:

- ✓ Número total de hogares de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Buga: 6.754. Fuente: DANE. (Calvo Bedoya, 2012)
- ✓ Número total de hogares de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Palmira: 26.498. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal. (Anuario Estadístico de Palmira, 2013)
- ✓ Número total de hogares de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Tuluá: 17.859. Fuente: Oficina de Rentas Municipales. (Calvo Bedoya, 2012)
- ✓ Número total de hogares de los estratos 3, 4 y 5 de las ciudades Buga, Palmira y Tuluá: 51.111.

El nivel total de consumo de este mercado global se ha establecido en número de compradores potenciales de acuerdo al número de hogares, considerando que estas son compras que usualmente se realizan por hogar y no individualmente. Para determinar el nivel de consumo de este tamaño de mercado en unidades de muebles se considera la venta promedio mes de la Ebanistería y el precio promedio por producto, puesto que no

se cuenta con información en las bases de datos consultadas sobre volúmenes de venta de muebles en unidades a nivel de ciudad, departamento y/o país.

C. Fracción del Mercado

Para determinar la fracción de mercado para la cual la Ebanistería Quintero Hermanos debe realizar su plan de mercadeo, se han establecido los siguientes parámetros a partir de la investigación de mercado realizada.

- ✓ Porcentaje de habitantes que prefieren un mueble de madera sobre muebles elaborados en otros tipos de materiales: 98%
- ✓ Porcentaje de habitantes que realizan compra de muebles en talleres o almacenes especializados: 95%
- ✓ Frecuencia promedio de compra: aunque la frecuencia promedio de compra nacional indica renovación de muebles cada 4 años (Perspectiva del Negocio Mueblero en Colombia, 2013), se define trabajar con 8 años considerando que los estratos a los cuales está dirigido el producto (3,4 y 5) consideran la calidad como factor que prevalece en sus compras y por tanto la aspiración de durabilidad de los muebles se espera sea mayor a la frecuencia del mercado nacional.

Todo lo anterior permite acotar el tamaño del mercado local de Buga, llegando a 5.647 hogares, los cuales de acuerdo al patrón de frecuencia de compra de muebles, determina 706 hogares como compradores potenciales anuales para la Ebanistería Quintero Hermanos. Considerando que la Ebanistería Quintero ha realizado ventas de muebles a 274 clientes durante los últimos 3 años lo que equivale a 92 clientes al año, la fracción de mercado actual de la Ebanistería en el mercado local de Buga es del 13%.

En la Ebanistería Quintero Hermanos, esta fracción será elevada al 20% en el 2015 y al 23% en el 2016, a partir de la implementación de acciones establecidas en este plan de empresa.

Esta fracción de mercado esperada, en términos del mercado global (Buga, Tuluá y Palmira) corresponde al 3% del mercado, considerando un incremento del 1%. El mercado de Tuluá y Palmira será abordado después del cuarto año de operación y una vez el posicionamiento en el mercado local de Buga este consolidado.

D. Estrategia de Precios

La estrategia de precios de la Ebanistería Quintero se enfoca en establecer el perfecto balance entre precio y valor percibido. Con la calidad de los productos y los valores diferenciales ofertados, se descarta una estrategia de precios bajos y en su lugar se establecen niveles de precio promedio del mercado que permiten al consumidor encontrar consistencia con los atributos de los productos, y potencializa su disposición a pagar.

Se define rango de descuento del 3% al 6% por pago en efectivo para complacer al consumidor acostumbrado a solicitarlo. Adicionalmente se define asociar descuentos de hasta 10% al comprador, por volumen de compra de productos del portafolio que den cobertura a los diferentes espacios habitacionales. Así, un comprador accederá a un descuento si decide renovar su alcoba, pero con el objetivo de armonizar y renovar sus espacios, decide comprar adicionalmente su comedor y sala.

Por otro lado, se determina ofrecer a los clientes planes de financiación sin cargo, garantizando el pago completo al momento de la entrega de los productos o en un plazo máximo de dos meses posterior a la entrega e instalación.

La estrategia de precios tiene como objetivo principal apalancar el incremento en participación de mercado haciendo viable la formalización del negocio, por lo que se determina como utilidad gravable mínima esperada el 15%. El comportamiento de los precios en el mercado no corresponde a patrones de estacionalidad; los incrementos de precios anuales están asociados directamente al aumento de costos en materiales y mano de obra el cual está determinado por el IPC (oscila en 4%).

E. Estrategia de Venta

La investigación de mercado y el análisis de la competencia permiten concluir respecto a la estrategia de ventas lo siguiente:

- ✓ Establecimiento de fuerza de ventas propia contratada de manera directa y cuya remuneración esté sujeta al volumen de ventas que logre materializarse (básico mas comisión por ventas). El recurso a contratar estará orientado a la atención de clientes potenciales capturados a partir de la estrategia promocional que se ejecutará, así como la motivación de la compra a través de la asesoría que realice en visitas a los lugares mobiliarios habitacionales que los clientes deseen amoblar.
- ✓ Apertura de un punto de venta en el segundo año de operación, en el cual se pueda realizar una tarea de exhibición de los productos y se presente de manera contundente el concepto de asesoría en diseños, armonización de espacios y funcionalidad y practicidad hecha mueble. La fuerza de venta propia estará presente en el punto de venta y será capacitada dos veces al año en tendencias de diseño de muebles y habilidades de negociación. Se dispone de un presupuesto del 0,2% de las ventas para cubrir estos programas de capacitación.

Se identifican como mercados potenciales para ampliación geográfica después del cuarto año de operación, los municipios cercanos a la ciudad de Buga como Tuluá y Palmira.

F. Estrategia Promocional

Considerando los lineamientos definidos respecto al branding, se establecen como acciones promocionales las siguientes:

- ✓ Internet. Se creará fan page para dar a conocer al segmento definido, la propuesta de valor de la Ebanistería. Se generará contenido y actualizaciones trimestrales que apoyen los factores diferenciadores de la propuesta de valor.
- ✓ Material impreso direccionado al segmento definido. Para apelar al nivel de calidad y garantía que ofrecen los productos de la Ebanistería se desarrollará material impreso tipo catalogo a través del cual se presente a los consumidores el tipo de diseños que desarrolla la Ebanistería y los logros que obtienen en términos de diseño y armonización de los espacios.
- ✓ Mercadeo directo en punto de venta. Se desarrollarán mecanismos de ayuda a la venta tales como inscripción en medios de publicidad de revistas y/o artículos sobre temas claves, por ejemplo tendencias en maderas, tendencias en diseños, entre otros, de forma que permitan a la fuerza de ventas presente en el punto, evidenciar coherencia con la propuesta de valor de la Ebanistería.

Estas acciones promocionales están cuantificadas en aproximadamente el 0,6% del ingreso por ventas. Para el primer año se tiene estimado:

- ✓ Creación de perfil social (costo única vez) \$170.000.
- ✓ Administración de Redes Sociales. 2 Publicaciones diarias de lunes a viernes, imágenes digitales y actualizaciones para contenido de la red social, interacción constante con seguidores y una publicidad mensual.
\$1.830.000
- ✓ 100 Catálogos de 10 páginas, impreso a color, 2 publicaciones al año, y difusión puerta a puerta. \$1400.000.

Estos servicios serán contratados con el proveedor Clever Publicidad + Mercadeo de la ciudad de Cali, experto en la generación de contenido y diagramación de material publicitario.

G. Estrategia de Distribución

Teniendo en cuenta las características de los productos, las exigencias de los mismos en cuanto a las condiciones de movilización, las preferencias del mercado previamente analizado y la relación costo-precio que puede verse alterada con la inclusión de intermediarios, se define seguir manejando la distribución directa que la Ebanistería ha realizado hasta el momento y a partir del segundo año de operación con el apoyo del punto de venta que se establecerá.

Entre los beneficios de mantener el canal de distribución directo se encuentran:

- ✓ Costos de intermediarios: la relación directa del fabricante con el cliente genera mejores condiciones en el precio final ofrecido al consumidor pues no se generan gastos extra ni se entregan porcentajes de utilidad a terceros.

- ✓ Conservación de las condiciones del mueble: manejar directamente el producto asegura que los productos van a ser tratados y transportados con los debidos cuidados, para que lleguen al cliente final en perfectas condiciones.
- ✓ Servicio: hacer entrega directa del producto permite tener un relacionamiento estrecho y cuidadoso con el cliente final, permitiendo así mismo un análisis profundo de las preferencias del consumidor, la creación de un vinculo más estrecho con el mismo y la obtención de retroalimentación directa para conocer el nivel de satisfacción del cliente y buscar una adaptación adelantada a los cambios del mercado.

H. Política de Servicios

La política de servicios definida para la Ebanistería Quintero Hermanos se basa en lo siguiente:

- ✓ Sentido de pertenencia en todos los participantes de la empresa (trabajadores, administración, imagen publicitaria, etc.) que se ve reflejado en la cordialidad, disposición y entereza con la que atienden a los clientes.
- ✓ Comunicación de todo tipo de información que el cliente requiera en pro de satisfacer sus peticiones y preferencias.
- ✓ Coordinación de procesos de producción y logísticos para garantizar 100% de cumplimiento en los tiempos de entrega que se acuerden con los clientes, los cuales no deberán ser superiores a 30 días.

- ✓ Garantía de por vida en la calidad de la madera de los productos, sujeta a mantenimientos preventivos periódicos ejecutados de manera exclusiva por la misma Ebanistería y que como parte del servicio postventa será ofrecido cada dos años a los clientes que hayan realizado compras.
- ✓ Entrega de informes parciales telefónicos al cliente, tres veces durante el tiempo de fabricación del mueble, informando el avance de su solicitud.
- ✓ Verificación del nivel de satisfacción del cliente con el producto adquirido, 8 días después de la entrega e instalación. Se otorga al cliente la posibilidad de manifestar su grado de satisfacción y solicitar ajustes como servicios adicionales en caso que estos no estuvieran considerados en los requerimientos iniciales.
- ✓ Cuidado del relacionamiento con el cliente, incluso en el manejo de situaciones difíciles, garantizando recompra y referenciación positiva.

5. Análisis Técnico

A. Especificaciones Técnicas de los Productos

Como se describió en el Análisis del Producto, la Ebanistería cuenta con las siguientes familias de productos, cuyas especificaciones técnicas se describen a continuación:

Tabla 2. Especificaciones Técnicas de los Productos

Categoría / Familia Productos	Descripción	Especificaciones	Tamaños
Alcoba	Muebles de madera para uso en habitaciones o dormitorios. Incluye: camas, bases para camas, camarotes, cama cunas, nocheros, tocadores,	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca	Dimensiones cama y base cama: Largo: 1.8, 1.9 y 2 metros. Ancho: 1, 1.2, 1.4, 1.6, 2 metros.

	tendido camas, armarios, closets, y otro elementos como maleteros, zapateros, cortineros y percheros.	brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a solicitud del cliente.	Demás elementos bajo medidas.
Sala y comedor	Muebles de madera para uso en espacios de comedor, sala o sala-comedor. Incluye: mesas, asientos comedor, sillas sala, mesas de centro, mesas auxiliares, consolas, licoreras / bares	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a solicitud del cliente. Con tapizado tela, tapizado cuero, sin tapizado.	Juego 4 puestos Juego 6 puestos Juego 8 puestos (comedor)
Cocina	Muebles de madera para uso en cocina. Incluye: cocina integral, mesas tipo isla, gabinetes, entrepaños, cavas, alacenas.	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a solicitud del cliente.	Dimensiones bajo medidas específicas del espacio a amoblar
Madera arquitectónica	Elementos estructurales, generalmente para exteriores, hechos en madera y que hacen parte de los acabados de una propiedad. Incluye: puertas, balcones, peldaños de escalera, pasamanos, portones, puertas tipo garaje modalidad manual y automática, ventanas, rejas, divisiones, arcos, pisos y chambranas.	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a solicitud del cliente.	Dimensiones bajo medidas específicas del espacio a amoblar
Accesorios decorativos	Piezas en madera generalmente pequeñas para utilizar en espacios de una propiedad como decoración o para lucir elementos decorativos, con acabados especiales que realzan su valor artístico. Incluye: repisas, marcos,	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a	Dimensiones bajo medidas específicas del espacio a amoblar

	servilleteros, portarretratos, atriles, cofres, candelabros, floreros, esquineros, entre otros.	solicitud del cliente.	
Servicios de reparación o restauración	Procesos realizados sobre muebles de madera ya elaborados para su restauración o reparación. Incluye: retoque pintura, pintura, cambio de partes, ajuste, instalación o armado de muebles.	Según servicio o labor contratada	n/a
Otros	Muebles de madera para usos varios en diferentes espacios de una propiedad y de acuerdo a las necesidades específicas del cliente. Incluye: mesas auxiliares, mesas para planchar, bancas, butacos, escritorios, bibliotecas, gabinetes, vitrinas, tarimas,	Tipo de madera: cedro caquetá, cedro negro, amarillo y granadillo. Días de secado madera: 2 meses. Pintura: goma laca, laca brillante, laca mate, en paleta de colores. Diseño: personalizado a solicitud del cliente.	Dimensiones bajo medidas específicas del espacio a amoblar

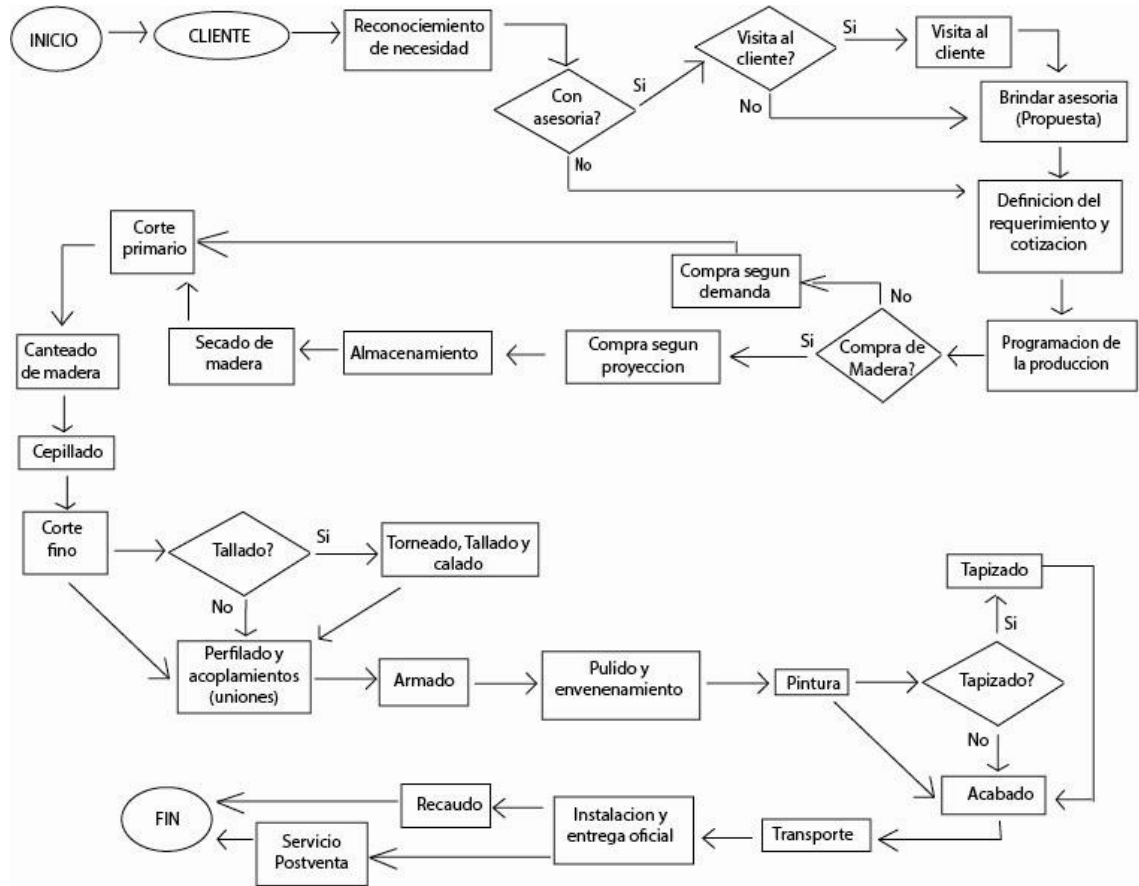
Fuente: Elaboración propia.

B. Diagrama de Flujo

El flujo del proceso de la fabricación y comercialización de muebles de madera de la Ebanistería Quintero Hermanos tiene como punto de partida el requerimiento del cliente, cubre procesos comerciales que incluyen visitas domiciliarias según necesidad para definición de propuesta y cotización; procesos productivos que involucran actividades de secado, corte primario, canteado, corte fino, perfilado y acoplamiento, armado de mueble y otros según demanda como torneado, tallado y tapizado; procesos logísticos que incluyen transporte e instalación del mueble y procesos financieros relacionados con el pago.

A continuación se presenta diagrama de flujo:

Ilustración 1. Diagrama de flujo proceso Ebanistería Quintero



Fuente: Elaboración propia.

Adicional al diagrama de flujo expuesto, se realizó el mapa de la cadena de valor (Value Stream Mapping) el cual permitió identificar indicadores de proceso como los descritos a continuación:

- ✓ PLT (process lead time – tiempo total de proceso): 60 días
- ✓ PCE (Process Cycle Efficiency – % de tiempo de valor agregado): 5%

El tiempo que genera mayor impacto en estos resultados corresponde a los tiempos de espera generados por el proceso de secado de madera. El racional para la

compra de madera húmeda se basa en el mayor costo que tiene la madera seca (10 – 15% más que la madera húmeda) y los costos de transporte que se negocian comúnmente por viaje completo. Es así como se determina comprar madera húmeda para el volumen de un vehículo completo consolidando requerimientos de varios clientes y cubrir dentro de las actividades del taller los procesos de inmunización y secado de madera.

C. Insumos, Materias Primas Básicas y Consumos Unitarios

Dentro de las principales materias primas utilizadas por la Ebanistería se encuentran:

- ✓ Madera. El tipo de madera utilizado es Cedro Costeño, Negro, Caquetá y Guayacán. El Cedro Caquetá es preferido por los clientes para muebles de mayor calidad. El Pino es madera utilizada para tendidos de cama o piezas de muebles internas que no son expuestas. La madera se compra en las siguientes unidades de medida: Telera (2 pulgadas), Bloque (4 pulgadas), Tabla (1 pulgada).
- ✓ Madera Triplex (Cativo). Utilizada para piezas específicas en muebles por ejemplo tapas en las puertas.
- ✓ Madera MDF. Utilizada para partes internas de muebles, como por ejemplo laterales de un cajón de una mesa de noche.

Dentro de los principales materiales auxiliares utilizados por la Ebanistería se encuentran:

- ✓ Ferretería: puntillas, tornillos, grapas, bisagras, agarraderas, entre otros.

- ✓ Pintura: laca, sellador, tiner, entre otros.

Dentro de los principales insumos utilizados por la Ebanistería se encuentran:

- ✓ Insumos para inmunizar madera: gasolina y veneno.
- ✓ Insumos de Pintura: tintes para color, disolvente, lija de agua roja o negra, entre otros.
- ✓ Insumos de Banco: Colbon (pegamento).

A continuación se presenta una relación de consumos unitarios y costos para elaborar un mueble tipo en la Ebanistería Quintero Hermanos. El mueble elegido es cama Deco de 1.40 mts:

- 3 Teleras de Cedro Caquetá de 4 cm para las barandas y largueros (\$156.000)
- 1,2 Laminas de Triplex 240 x 120 cms (\$ 32.400)
- 1 Caneca de Colbon (\$ 2.300)
- 1 Lija de pliego (\$1.200)
- 14 Tornillos (\$1.500)
- 1 Juego de grapas cama (20.000)
- ¼ Sellador (\$ 5.000)
- ¼ Laca catalizadora (\$5.400)
- 1/8 Esmalte (\$4.000)
- 1 Caneca de tiner (\$1.500)
- 1 Caneca de varsol (\$1.700)
- Puntillas de ¼ de libra (\$2.500)

D. Condiciones de Operación

La producción de la Ebanistería Quintero Hermanos es variable y sujeta a la demanda. La fabricación de los muebles se realiza con base en los requerimientos del cliente y no se administra inventario de muebles terminados. Considerando que el target definido (mercado local de la ciudad de Buga) está dispuesto a esperar por la fabricación de sus muebles y valora el hecho que los muebles sean fabricados de acuerdo a sus requerimientos específicos, no se considera necesario manejar una política de inventario para producto terminado, excepto el producto terminado que se requiera para amoblar el punto de exhibición, el cual será cambiado cada tres meses.

No obstante, aunque los volúmenes de fabricación de la Ebanistería son variables, son permanentemente altos y actualmente ocupan los niveles máximos de producción dada su capacidad (equivalente a 50 camas al mes), lo que genera niveles de producción constantes. La capacidad de fabricación está limitada por la mano de obra y no por los procesos de corte y demás que involucran uso de maquinaria. Así, considerando la proyección de ventas se considera incremento en un operario de banco y dos ayudantes para cubrir el incremento en los volúmenes de producción asociados al crecimiento del 7% en la participación del mercado en el 2015 y 3% más en el 2016.

Los costos y gastos fijos representan el 41% de los costos totales y se reducen principalmente a la mano de obra y servicios públicos, puesto que los demás costos asociados son todos de comportamiento variable en función del volumen de venta y tipo de producto. Se identifican las economías de escala como una oportunidad que, aun cuando los diseños que los clientes demandan hechos a la medida no lo permitan aplicar al 100%, algunas prácticas como la fabricación de producto en proceso (por ejemplo madera cepillada lista para corte fino) de manera consolidada para requerimientos de

varios clientes, permiten menores tiempos de respuesta al cliente y optimización de recurso que se traduce en mayor margen de utilidad.

E. Condiciones de Calidad

Las condiciones de calidad están determinadas por el cumplimiento del 100% de los requerimientos dados por el cliente y formalizados a través del formato de Definición de Requerimientos y Cotización. El formato de Definición de Requerimientos y Cotización constituye el contrato acordado con el cliente en términos de características del producto requerido y condiciones de entrega. Las características del producto involucran principalmente: tipo de producto, diseño, tipo de madera, dimensiones y color de pintura. Las condiciones de entrega se refieren principalmente a: fecha de entrega, condiciones de pago y condiciones de transporte e instalación.

Todo mueble debe ser entregado a los clientes e instalado en el lugar definido con cero defectos y sujeto a la garantía de calidad, por lo que se realiza verificación de calidad en cada puesto de trabajo e inspección detallada al mueble previo al proceso de Pulido. El criterio para continuar con la fabricación del mueble corresponde al cumplimiento del 100% de los requerimientos dados por el cliente.

F. Proveedores de Materias Primas e Insumos

La Ebanistería Quintero cuenta con proveedores cuya relación comercial ha perdurado por décadas. Las categorías de compra que se manejan son: materias primas, materiales auxiliares, insumos y servicios.

Dentro de los proveedores de materias primas se encuentran las agencias de madera:

- ✓ Vemadelpa y Demaderas son agencias de madera locales ubicadas en la ciudad de Buga a las cuales compra el 30% de la madera requerida para la producción mensual en volúmenes bajos (trabajos pequeños donde se requiere menos de 1 tonelada de madera).
- ✓ Maderas Ibacor y Renacer del Pacifico son agencias de madera ubicadas en Buenaventura – Valle del Cauca, a las cuales compran el 70% de la madera requerida para la producción mensual en volúmenes altos (trabajos grandes donde se requiere más de 1 tonelada de madera).

Dentro de los proveedores de materiales auxiliares e insumos se encuentran distribuidores – comercializadores de ferretería, pintura y otros materiales para la fabricación de muebles:

- ✓ Buga Triplex es un distribuidor local que comercializa el 100% de los materiales e insumos requeridos para el proceso de elaboración de un mueble y ofrecen variedad de productos y marcas.
- ✓ Colpinturas es un distribuidor local que comercializa el 100% de los materiales e insumos requeridos para el proceso de pintura de un mueble y ofrecen variedad de productos y marcas.

Los costos de estos materiales son menores en Cali, por lo que para compra de volúmenes grandes se realizan compras a proveedores ubicados en esta ciudad.

Dentro de los proveedores de servicios se encuentran:

- ✓ Alberto Quintero, es la persona que realiza de manera exclusiva los trabajos de torno requeridos en los productos. Opera en las instalaciones de la Ebanistería y hace uso del torno con el que cuenta el taller. Los tiempos de respuesta son de aproximadamente 2 - 3 horas y su disponibilidad es de lunes a viernes.
- ✓ Carlos Corrales, es la persona que realiza los trabajos de tallado en los productos. Opera en instalaciones externas a la Ebanistería pero dentro de la ciudad de Buga, Los tiempos de respuesta son de aproximadamente 5 - 6 horas y su disponibilidad es de lunes a viernes.
- ✓ Carlos Vidal, es la persona que realiza los trabajos de tapicería según requerimiento de los clientes. Está ubicado en la ciudad de Buga y sus tiempos de respuesta oscilan en 1,5 días.
- ✓ Luis Narváez, es la persona que presta el servicio de transporte local de muebles a la Ebanistería. Tiene experiencia en el traslado de muebles terminados y tiene cobertura a otras ciudades del departamento.

La selección de proveedores se da con base en la trayectoria del proveedor en el mercado local, la calidad y respaldo sobre los productos o servicios adquiridos y el nivel de servicio ofrecido en término de tiempos y cumplimiento a los requerimientos del cliente. Solo para el servicio de transporte intermunicipal se cuenta con proveedores back up los cuales son considerados en el siguiente orden de prioridades y según disponibilidad: Raúl Posso, Javier Henao y Alejandro Becerra. Para los servicios de torneado, tallado y tapicería se desarrollarán proveedores back up en el mercad local.

Se establecerán alianzas estratégicas con proveedores claves como las agencias de madera y los proveedores de servicios. El punto de partida para la negociación será la

proyección de volúmenes de compra que permitirá tanto al proveedor como a la Ebanistería obtener beneficios en términos de reducciones de precios del orden del 5% y financiación a 30 días.

G. Facilidades

La Ebanistería Quintero se encuentra ubicada en la ciudad de Buga, en la Calle 16 No 12 – 25 del barrio Sucre ubicada en el Centro de la ciudad. Se encuentra a solo 5 minutos de la zona de comercio de la ciudad y a 5 min de la carretera Panamericana lo que le otorga una ubicación estratégica con excelentes vías de acceso, facilidades de transporte y cercanía a proveedores.

El taller de la Ebanistería está ubicado en la propiedad residencial de la familia Quintero donde actualmente habitan. Esta propiedad tiene tres pisos, siendo el primero de 260 metros cuadrados, un espacio exclusivo para las operaciones del taller por cuyo uso se paga un canon mensual de \$450.000. Este local cuenta con servicios de alcantarillado, agua potable, energía de 220 voltios, teléfono e internet. En el operan todas las etapas del proceso, excepto pintura y secado de madera virgen, para lo cual la Ebanistería renta actualmente un espacio de propiedad de uno de los socios, a tres casas del taller con un canon mensual de \$90.000.

En términos de adecuaciones, se define realizar:

- ✓ Construcción de losa en cemento de la parte trasera del taller para las actividades de pintura en el 2015. Evita el pago del alquiler del sitio en el que actualmente se realizan y desperdicios por movimientos de personal y transporte de materiales. Costo estimado: \$ 8.400.000.

- ✓ Levantamiento de paredes sobre losa y colocación de techo en el 2016.

Costo estimado: \$10.800.000.

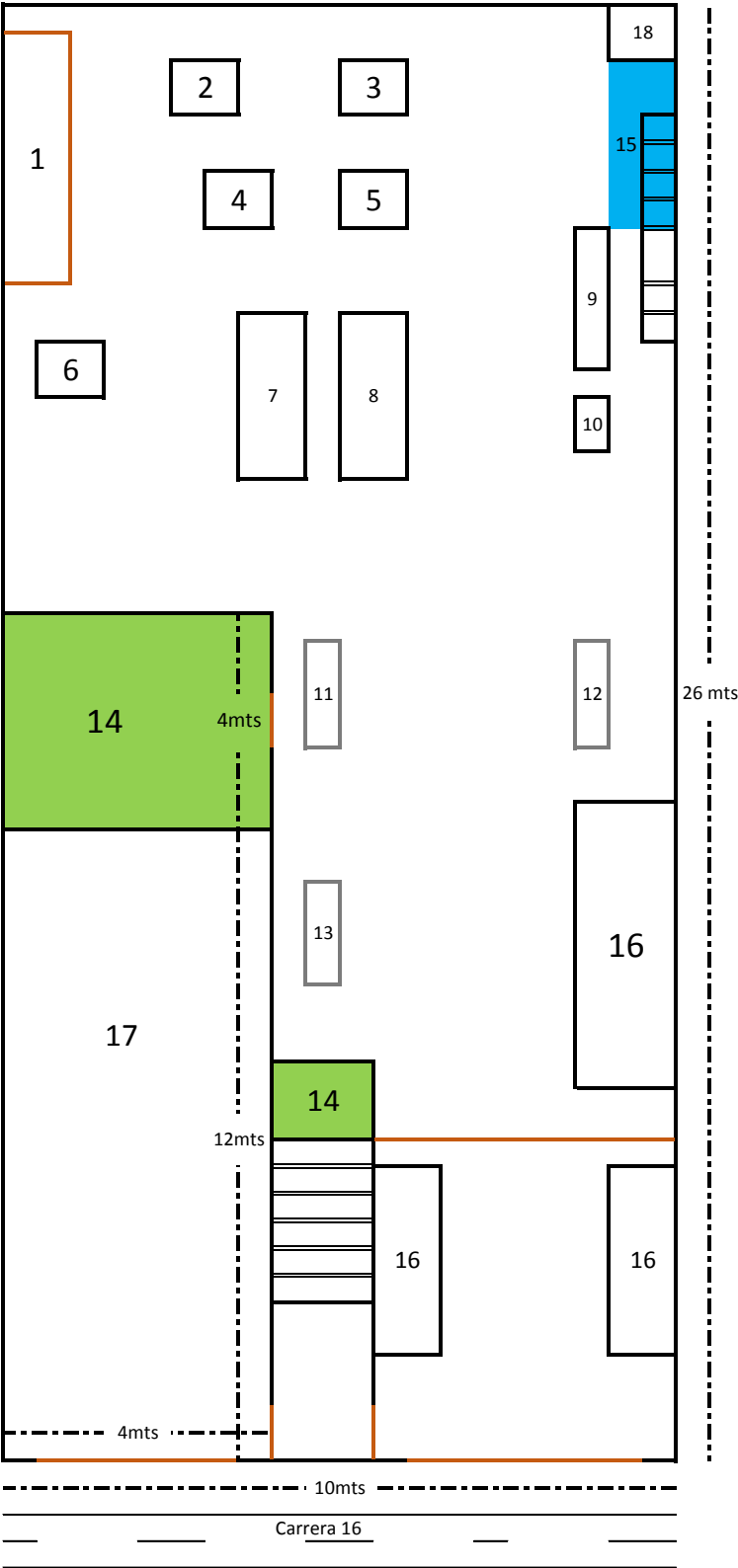
- ✓ Adecuación en el 2016 del espacio disponible para exhibición de muebles con el que actualmente se cuenta dentro del local principal.

Costo estimado: \$ 8.400.000.

A continuación se detallan los espacios del taller y el layout que describe su ubicación dentro del área dispuesta para la Ebanistería (ver fig. 2)

1- ALMACENAJE DE MADERA	10- TALADRO
2- LIJADORA	11- BANCO 1
3- FRESADORA	12- BANCO 2
4- SIERRA DE DISCO	13- BANCO 3
5- SIERRA SIN FIN	14- ALMACENAJE DE HERRAMIENTAS
6- CEPILLADORA	15- ZONA DE SECADO DE MADERA
7- CANTEADORA	16- ZONA DE PRODUCTO TERMINADO
8- ESCOPLADORA	17- ESPACIO DISPONIBLE PARA EXHIBICION Y VENTA
9- TORNO	18- SERVICIOS SANITARIOS

Ilustración 2 Espacios del Taller Ebanistería Quintero



H. Equipos, Maquinaria y Procesos Tecnológicos

La fabricación de muebles en la Ebanistería Quintero Hermanos tiene un componente tecnológico muy bajo pues la mayoría de sus procesos (54%) se realizan artesanalmente sin uso de maquinaria. Los procesos en donde si interviene maquinaria (46%), cuenta con máquinas de origen sueco que datan de hace más de 30 años y que aunque no están a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos, permiten llevar a cabo los procesos de corte primario, canteado de madera, cepillado, corte fino y torneado, sin generar desperdicios significativos y retrasos en los tiempos de fabricación. En ese sentido, no se considera la realización de inversiones en maquinaria, sin embargo se determina un presupuesto de \$1.500.000 para reposición de máquinas herramientas cuya vida útil es corta.

Las máquinas utilizadas en los procesos mencionados anteriormente están valoradas en \$50.000.000 y entre ellas se destacan: sierra circular (2), canteadora (1), cepilladora (1), torno (1), escopladora (1) y fresadora (1). Todas las máquinas son eléctricas y requieren de gran participación del operario en la parametrización y ejecución de la funcionalidad que realizan. Estos equipos se encuentran totalmente depreciados a la fecha.

Adicionalmente, se cuenta con las siguientes herramientas: sin fin (2), esmeril (1), trompo (1), mesa ruteadora (2), mesa lijadora de disco (1), colector de polvo (1), taladro árbol (1), taladro mano (5), lijador mano o orbital (4), ruteadoras (7), bujía ruteadora (1), compresor (2), pistola puntillas (1), pistola ganchos (1), pistola de aire (2), pulidora (1), cepillo eléctrico (1), lijadora mano de banda (1), sierra radial (3), soldador cintas (1), ruteadora para cajas bisagras (1), taladro inalámbrico (5), motores

para maquina (3), caladoras (2), pistola para pintar (2), fresas para ruteadora, brocas. Dentro de las herramientas de mano se encuentran: cepillos (5), ganlopas (3), cepillos de vuelta (4), formones (8), martillos (6), atornilladores (5), cinceles (3), porras (2), alicates (5), juego de copas (1), martillos caucho (3), prensas y alacranes (25).

A continuación una estimación mensual de los costos fijos y variables de la Ebanistería en la siguiente tabla:

Tabla 3. Costos fijos y variables Ebanistería Quintero

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.015	2.016	2.017	2.018
Nómina	188.816.813	195.822.113	203.654.998	211.801.198
Gastos de operación	24.370.004	44.644.804	26.562.596	27.725.100
Gastos de Administración y ventas	10.920.000	11.356.800	11.811.072	12.283.515
Gastos preoperativos	8.750.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	232.856.817	251.823.717	242.028.666	251.809.813
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	274.319.244	329.183.093	342.350.417	356.044.433
Gastos de Operación	10.405.173	14.570.855	15.862.301	17.189.442
Gastos de Administración	6.460.550	9.259.361	9.629.736	10.014.925
Total costos variables	291.184.967	353.013.309	367.842.453	383.248.800
Costo total	524.041.785	604.837.027	609.871.119	635.058.613

I. Cronograma de Implementación

A continuación se describe el cronograma de implementación con los hitos más relevantes de las estrategias definidas:

Tabla 4. Cronograma de Implementación

Actividades de Implementación	Año 0				Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Formulación plan de empresa			■	■																	
Presentación y aprobación por parte de los socios/inversionistas			■	■																	
Solicitud/aprobación de préstamo financiero				■																	
Constitución empresa como persona jurídica S.A.S			■	■																	
Contratación fuerza laboral de ventas			■	■																	
Contratación personal adicional procesos de ensamble y pulido			■	■																	
Contratación de prestación de servicios Contador			■	■			■				■				■				■		■
Construcción de losa en cemento de la parte trasera del taller para las actividades de pintura				■	■	■															
Espacio para exhibición de muebles									■												
Apertura punto de venta/exhibición									■	■											
Levantamiento de paredes sobre losa y colocación de techo									■												
Creación de perfil social			■																		
Publicaciones en fan page (diarias)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en fan page (mensual)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación Catalogo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estandarización de procesos y alineación de estrategia de ventas, promoción y política de servicios			■	■																	
Desarrollo de proveedores backup en el mercado local					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa de reconocimiento (cero defectos)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación a personal (corte, pintura y ventas)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inversión en maquina-herramienta					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Expansión a mercados cercanos Tuluá y Palmira																					■

6. Análisis Administrativo

A. Análisis Grupo Empresarial

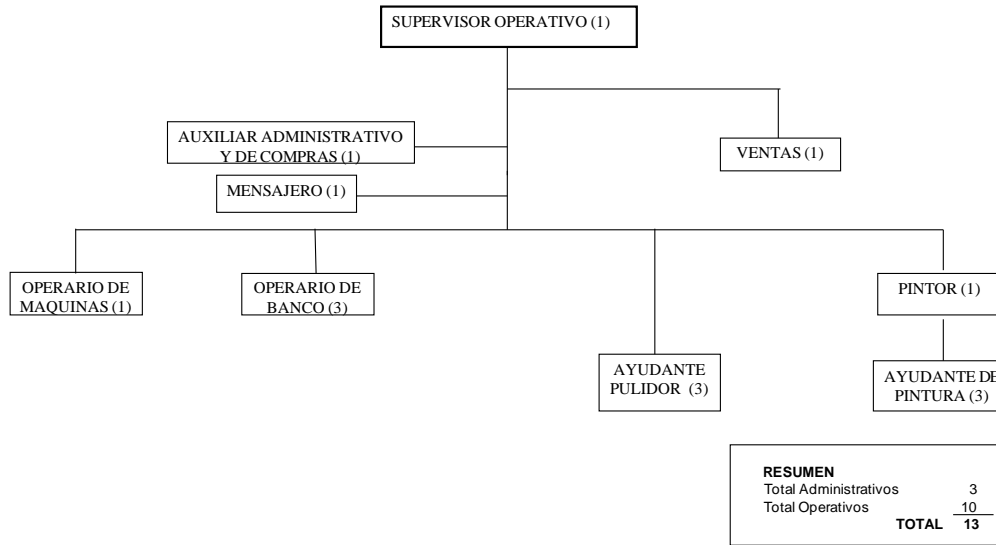
Los socios de la Ebanistería son los 8 hermanos hijos del fundador y herederos de la empresa. Dos de ellos, empíricos con amplia experiencia en el sector, están involucrados de manera directa en la actividad económica de la Ebanistería, Fernando como supervisor operativo y Javier como jefe de las operaciones de banco. Gerardo, hermano mayor y único profesional en la familia, ofrece orientación sobre el manejo estratégico y administrativo del negocio, sin embargo no está vinculado directamente en la operación. Luz Carime, integrante de la familia, apoya labores administrativas de cotización, recaudo, pago de obligaciones y compras. Los demás hermanos no tienen relación directa con la Ebanistería.

Todos ellos buscan la continuidad y el crecimiento del negocio manteniendo la fidelidad de los clientes de la época del fundador, y la búsqueda de nuevos clientes potenciales, mediante políticas de calidad, oportunidad de entrega y precios acordes al mercado.

B. Análisis de la Organización

La estructura organizacional definida para la Ebanistería Quintero Hermanos se describe a continuación en la siguiente figura:

Ilustración 3. Estructura organizacional Ebanistería Quintero Hermanos



C. Análisis Personal Ejecutivo y de Empleados

A continuación se presenta la definición de cargos para la Ebanistería Quintero Hermanos en la siguiente tabla:

Tabla 5. Definición de cargos para la Ebanistería Quintero

Categoría	Nombre Categoría	Objetivo General	Cargo (número)
1	SUPERVISOR	Labores especializadas que exigen un alto grado de experiencia.	SUPERVISOR OPERATIVO (1)
2	OPERATIVO	Labores que requieren de un grado medio de educación y experiencia. Funciones que exigen un grado de entrenamiento.	OPERARIO DE MAQUINAS (1)
			OPERARIO DE BANCO (3)
			PINTOR (1)
3	AYUDANTE	Labores que no requieren grado de educación ni experiencia. Funciones con grado mínimo de entrenamiento.	AYUDANTE DE BANCO (1)
			AYUDANTE DE PINTURA (3)
			AYUDANTE PULIDOR (2)
1	ADMINISTRATIVO	Labores especializadas que exigen alto grado de experiencia.	ADMINISTRADOR (1)
			VENTAS (1)
			MENSAJERO (1)

A continuación se presenta la descripción de cargo para cada una de las funciones más relevantes definidas dentro de la estructura organizacional:

Tabla 6. Descripción de cargos Ebanistería Quintero.

Cargo: Supervisor Operativo	
Objetivo / Finalidad del Cargo	
<p>Controlar y supervisar todos los procesos involucrados en la elaboración de muebles de madera, garantizando el cumplimiento de normas establecidas y el cumplimiento de los planes de producción, velando por mantener un ambiente seguro. Conoce de operar máquinas y herramientas complejas en procesos completos que requieren un grado medio de educación y experiencia. Requiere entrenamiento específico. Realizar labores especializadas que exigen un grado de experiencia.</p> <p>Aplica para: Controlar actividades principales de procesos de recibo, secado y apilado de madera en bruto o semielaborada; corte primario, canteado, cepillado, corte fino, perfilado y acoplamientos, armado, pulido, pintura, acabado y entrega de muebles.</p>	
Personal a Cargo: Operadores, Ayudantes, Mensajero, Ventas y Auxiliar administrativo.	
Educación	Bachiller clásico.
Formación	Preferible formación técnica SENA
Experiencia	Mínimo cinco años en cargos similares.
Conocimientos Específicos	Normas BPM, Seguridad Industrial, manejo de máquinas de corte, canteado, cepillado, y armado de muebles de madera. Inventarios, Manejo de herramientas, instrumentos de medida, manejo de unidades de medida, Cálculos Aritméticos.
Equipos de trabajo a utilizar	Máquinas de alto riesgo y herramientas utilizadas en elaboración de muebles de madera.
Nivel Salarial	\$2.447.952
Cargo: Vendedor	
Objetivo / Finalidad del Cargo	
<p>Realiza visitas programadas a clientes y ofrece asesoría y servicio técnico especializado. Participar en la elaboración de los planes de producción y compras para cumplir en oportunidad todos los compromisos adquiridos con los clientes. Participar en la elaboración de los programas diarios de producción de todos los cargos involucrados en la elaboración de muebles de madera.</p> <p>Aplica para: Documentar la elaboración de compromisos escritos de los trabajos contratados. Realiza seguimiento post-venta a clientes. Participa en ejecución a cuentas por cobrar garantizando el flujo de caja para el pago de obligaciones y el cumplimiento de todos los suministros para la ejecución de los planes de producción. Requiere entrenamiento específico.</p>	
Educación	Bachiller clásico.
Formación	En manejo de máquinas y herramientas para elaboración de muebles de madera.
Experiencia	Mínimo cinco años en cargos similares.

Conocimientos Específicos	Inventarios, manejo de compras, manejo de máquinas y herramientas.
Nivel Salarial	Básico: \$930.000, Comisiones constantes (0,5% sobre las ventas mes) Salario mes estimado: \$2.442.475
Cargo: Auxiliar Administrativo	
Objetivo / Finalidad del Cargo	
<p>Elaborar los planes de producción y compras para cumplir en oportunidad todos los compromisos adquiridos con los clientes. Participar en la elaboración de los programas diarios de producción de todos los cargos involucrados en la elaboración de muebles de madera.</p> <p>Aplica para: Exigir la elaboración de compromisos escritos de los trabajos contratados. Realiza seguimiento a cuentas por pagar y cuentas por cobrar garantizando el flujo de caja para el pago de obligaciones y el cumplimiento de todos los suministros para la ejecución de los planes de producción. Requiere entrenamiento específico.</p>	
Educación	Bachiller clásico.
Formación	Preferible Auxiliar Contable o Contador Público.
Experiencia	Mínimo cinco años en cargos similares y con bases en administración de negocios y personal.
Conocimientos Específicos	Inventarios, manejo de compras, requerimientos legales y laborales, manejo de computadores.
Equipos de trabajo a utilizar	Sistemas de computo
Nivel Salarial	\$1.517.439
Cargo: Operario	
Objetivo / Finalidad del Cargo	
<p>Operar máquinas y herramientas complejas en procesos completos que requieren un grado medio de educación y experiencia. Requiere entrenamiento específico. Realizar labores especializadas que exigen un grado de experiencia.</p> <p>Aplica para: Ejecutar actividades principales de procesos de recibo, secado y apilado de madera en bruto o semielaborada; corte primario, canteado, corte fino, perfilado y acoplamientos, armado, pulido, pintura, acabado y entrega de muebles; oficios varios que le sean asignadas por un Jefe.</p> <p>Aplica para los siguientes cargos: OPERARIO DE MAQUINAS OPERARIO DE BANCO PINTOR</p>	
Educación	Bachiller clásico.
Formación	Preferible técnico tipo SENA
Experiencia	Mínimo de dos años en cargos similares.

Conocimientos Específicos	Normas BPM, Seguridad Industrial, manejo de máquinas de corte, canteado, cepillado, y armado de muebles de madera. Inventarios, Manejo Instrumentos de Medida, Manejo Unidades de Medida, Cálculos Aritméticos.
Equipos de trabajo a utilizar	Máquinas de alto riesgo y herramientas utilizadas en elaboración de muebles de madera.
Nivel Salarial	\$1.703.541
Cargo: Ayudante	
Objetivo / Finalidad del Cargo	
Realizar labores elementales no especializadas y rotatorias que no exigen grado alguno de experiencia. Aplica para: Ayudar en actividades complementarias a los procesos de recibo, secado y apilado de madera en bruto o semielaborada; corte primario, canteado, corte fino, perfilado y acoplamientos, armado, pulido, pintura, acabado y entrega de muebles; oficios varios que le sean asignadas por un Jefe.	
Aplica para los siguientes cargos: AYUDANTE DE PINTURA AYUDANTE PULIDOR MENSAJERO	
Educación	Básica primaria
Formación	No requiere
Experiencia	No requiere
Conocimientos Específicos	Normas BPM, Seguridad Industrial
Equipos de trabajo a utilizar	Herramientas simples como pistola de pintar, lijadora, taladro
Nivel Salarial	\$1.361.112

A continuación, definiciones importantes en relación al proceso de selección de personal:

- ✓ Los procesos de selección del recurso operativo están canalizados en responsabilidad del Auxiliar Administrativo y del Supervisor operativo.
- ✓ Se involucran los mecanismos de:
 - Selección por referenciados de conocidos.
 - Anuncios en periódicos y noticieros radiales de Buga.
 - Estudiantes de Ebanistería SENA.

- ✓ El personal a seleccionar debe cumplir con el perfil acorde según las descripciones de cargos.
- ✓ Las personas seleccionadas deberán presentar entrevistas con el Auxiliar Administrativo y el Supervisor operativo como filtros en la escogencia de la persona a contratar.

Para lograr estabilidad en los trabajadores y minimizar la rotación del personal, se realizará contratación a término indefinido con salario básico más prestaciones de ley y seguridad social equivalente a lo que actualmente devenga cada trabajador vinculado.

En relación a los métodos de compensación al personal se define:

- ✓ Se define presupuesto anual del 0,2% del ingreso por ventas para capacitación en procesos de corte, pintura y diseño de muebles e interiores para el área de ventas.
- ✓ Reconocimiento a los trabajadores con un almuerzo el día del trabajo y en diciembre en fecha antes de la navidad.
- ✓ Todo trabajador incapacitado recibe su pago semanal sin descuento durante el tiempo que dure la incapacidad y la compañía recupera posteriormente el capital con la EPS respectiva.
- ✓ Programa cero defectos de calidad, en donde el equipo es reconocido si todos alcanzan la meta de cero defectos en la producción de cada mes y uno de los trabajadores tiene la posibilidad de recibir un beneficio. Los beneficios no serán de tipo económico y estarán orientados a diversión del trabajador y su familia.

D. Organizaciones de Apoyo

No se consideran necesarias en el corto plazo, alianzas con organismos de apoyo como asesores tributarios y legales. No obstante es requiere establecer relación con una entidad bancaria dado que es necesario realizar un préstamo bancario por valor total de \$32.000.000 a 18 meses y una tasa de interés estimada en 1% mensual. Este préstamo será utilizado para adecuaciones a la infraestructura del taller y el cumplimiento de 10 días de política de colchón de efectivo durante los meses Enero y Febrero del primer año de operación. Para materializar esta financiación se define la apertura de una cuenta bancaria en el Banco Caja Social de Ahorros a nombre de la Ebanistería para crear historial financiero a nombre de la empresa y favorecer la solicitud de préstamo. Adicionalmente, se determina necesaria la consecución de un contador cuya contratación será efectuada por prestación de servicios por un salario de \$650.000.

7. Análisis Legal, Ambiental y Social

A. Legal

La Ebanistería Quintero durante toda su trayectoria ha operado como persona natural comerciante. Desde el deceso de su fundador, la persona registrada en Cámara de Comercio es Fernando Quintero, uno de sus hijos, quien ha estado al frente de las operaciones de la Ebanistería respondiendo con todo su patrimonio, tanto personal como familiar, por las obligaciones adquiridas en el desarrollo de la actividad económica de la Ebanistería. Fernando Quintero como persona natural comerciante pertenece actualmente al régimen común, considerando los ingresos actuales de la Ebanistería, los cuales superan los montos autorizados para categorizarse en régimen simplificado. La Ebanistería, al cumplir con los requisitos para pertenecer al régimen

común es considerada agente retenedor, presenta declaración de IVA, retención en la fuente, retención de impuesto a la equidad y renta. Actualmente maneja el 100% del dinero por caja y no posee cuenta bancaria, por lo que no es responsable del gravamen al movimiento financiero.

Respecto a obligaciones legales, la Ebanistería está obligada a presentar declaración y pago del impuesto municipal de Industria y Comercio, tener permiso para uso de suelo, permiso de sanidad, permiso de bomberos, estar registrados ante Cámara de Comercio y realizar anualmente la renovación de la matrícula mercantil. En el 2014 los montos pagados por cada concepto fueron: \$308.000 impuesto Industria y Comercio, \$140.000 renovación de la matrícula mercantil, \$50.000 permiso de bomberos, \$120.000 permiso de sanidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, y la estrategia de marketing y operaciones que se tiene ideada para la Ebanistería Quintero Hermanos, lo que generara incrementos en su participación de mercado, se considera necesario realizar en el año 2014 cambios en el tipo de persona bajo el cual se encuentra constituida la empresa. Se define realizar un cambio a persona jurídica con tipo de Sociedad SAS, considerando que:

- ✓ Es la sociedad más sencilla de constituir. Se crea mediante contrato o acto unilateral que conste en documento inscrito en el registro mercantil de cámara y comercio. Lo anterior genera ahorros en tiempo y dinero para la empresa.
- ✓ La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes.

- ✓ No se requiere establecer una duración determinada, lo que permite reducir costos ya que no tienen que hacerse reformas estatutarias periódicas de acuerdo a periodos de caducidad.
- ✓ El objeto social puede ser indeterminado.
- ✓ El pago de capital puede diferirse hasta por dos años lo que da a los socios espacio de tiempo para conseguir el capital necesario.
- ✓ No exige revisor fiscal lo que disminuye costos para la empresa.
- ✓ Mayor regulación de los derechos estatutarios, por ejemplo pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales, o prohibir negociación de acciones por un plazo de 10 años.
- ✓ Beneficio de impoprenta de Ley 1429 durante los primeros cuatro años de operación dado el objeto de formalización de negocio en el cambio.

Dentro de las obligaciones fiscales y tributarias se encuentran: la presentación de las declaraciones de renta, ingresos y patrimonio, ventas y retenciones dentro de los plazos que fije el gobierno.

Puesto que la persona natural que hoy está registrada en la cámara de comercio de Buga con la empresa Ebanistería Quintero y es la misma que solicitará el cambio a persona jurídica con sociedad SAS, es posible conservar el mismo nombre, sin embargo se aprovechara este cambio para modificar el nombre a Ebanistería Quintero Hermanos. Los costos involucrados en este cambio legal son: \$118.000 para inscripción del establecimiento de comercio, \$32.000 por costos de exhibición del registro y \$200.000 por generación de documento privado.

B. Ambiental y Social

Las operaciones de la Ebanistería generan residuos y/o emisiones que impactan el medio ambiente y sus trabajadores. Dentro de ellos se destacan el aserrín, virutas y recortes de madera catalogados como residuos, partículas de polvo generadas a partir de las operaciones de corte y cepillado, vapores fuertes generados principalmente en las operaciones de pintura y plagas y roedores generados a partir de la acumulación de madera.

Para mitigar el impacto al medio ambiente, a sus trabajadores y la comunidad, se efectúan las siguientes acciones, adicionales a las de ley como extractores de polvo y olores del proceso de pintura en el taller, y uso de tapabocas por parte de los trabajadores:

- ✓ Venta de aserrín para gallineros (considerados ingresos menores).
- ✓ Venta de recortes de madera para leña (considerados ingresos menores).
- ✓ Donación de recortes de madera a la comunidad.
- ✓ Levantamiento de paredes externas del taller (existente en las instalaciones actuales).
- ✓ Fumigación anual a las instalaciones del taller (\$200.000).
- ✓ Uso eficiente de maquinaria para minimizar uso y tiempos de exposición al ruido.

La Ebanistería lleva más de 50 años desarrollando sus operaciones en el barrio Sucre, un barrio residencial que alberga a otras empresas como productores y comercializadores de aceites, comida para animales, entre otros. En esta comunidad es aceptada y reconocida como una empresa generadora de empleo que aporta al progreso

del barrio y la ciudad de Buga. A continuación acciones que se define efectuar para generar impacto positivo a la comunidad:

- ✓ Donaciones de recortes de madera para leña lo cual favorece el desarrollo de pequeños negocios informales de comida.
- ✓ Donaciones a Iglesia San Francisco, una de las iglesias más emblemáticas y apreciadas por la comunidad.
- ✓ Actividad recreacional anual con la comunidad en donde se ofrece comida y diversión para las familias.

Es importante mantener y fortalecer cada vez más la imagen de la Ebanistería en la comunidad y sus trabajadores, demostrando de manera genuina su interés por generar beneficios para ellos lo que permite consolidar el sentido de pertenencia e identidad de estos con la misión de la empresa.

8. Valores Personales

Las prácticas del sector de fabricación y comercialización de muebles de madera se alinean en gran medida con los valores personales de los socios de la Ebanistería Quintero Hermanos. Es un sector en el que el arte producido por el hombre es altamente apreciado y presentado a los clientes como un producto de valor. La Ebanistería valora en igual medida este aspecto y otras prácticas reconocidas por empresas del sector como la fabricación de artículos de alta calidad que viven por generaciones y el compromiso con el medio ambiente a través del uso de madera originaria de arboles autorizados.

Un aspecto en el que los valores personales de los socios no coinciden plenamente con las prácticas del sector es el grado de informalidad que manejan las empresas pertenecientes al mismo y el compromiso que estas demuestran con sus trabajadores y clientes. Es común que las condiciones laborales no cumplan los requerimientos de ley y que se incumplan los compromisos de entrega acordados con los clientes. Esto ha generado una imagen desfavorable en el sector que los socios de la Ebanistería están comprometidos a revertir, garantizando el cumplimiento de las condiciones laborales y acuerdos establecidos con los clientes.

Es una oportunidad de gran valor para los socios y próximas generaciones, formular el plan de empresa que se requiere para hacer que el negocio de la Ebanistería Quintero Hermanos, heredado por su fundador se convierta en una fuente generadora de alta rentabilidad y favorezca ampliamente a todas las personas vinculadas en sus operaciones.

9. Análisis Económico

A. Inversión en Activos Fijos

Como se ilustra en la tabla 6, la inversión en activos fijos corresponde a 5 Maquinas – Herramientas por valor anual de \$1.500.000 y depreciables a 5 años, 7 Maquinaria de Corte por valor de \$50.000.000 y depreciables a 10 años, así como un activo intangible por valor de \$10.000.000 representado en el uso del Re-Nombre de la Ebanistería. Todos estos activos hacen parte del aporte de los socios.

Tabla 7: Inversión en activos fijos

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN FORMA LINEAL					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Activos de depreciables a 5 años					
Valor actual	1.500.000	3.060.000	4.682.400	6.369.696	8.124.484
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	300.000	612.000	936.480	1.273.939
Depreciación acumulada	0	300.000	912.000	1.848.480	3.122.419
Valor fiscal	1.500.000	2.760.000	3.770.400	4.521.216	5.002.065
Activos de depreciables a 10 años					
Valor actual	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciación acumulada	0	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000
Valor fiscal	50.000.000	45.000.000	40.000.000	35.000.000	30.000.000
Total activos depreciables					
Total valor actual	51.500.000	53.060.000	54.682.400	56.369.696	58.124.484
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	5.300.000	5.612.000	5.936.480	6.273.939
Total depreciación acumulada	0	5.300.000	10.912.000	16.848.480	23.122.419
Total valor fiscal	51.500.000	47.760.000	43.770.400	39.521.216	35.002.065
Activos Intangibles					
Valor actual	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Valor fiscal	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	61.500.000	63.060.000	64.682.400	66.369.696	68.124.484
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	5.300.000	5.612.000	5.936.480	6.273.939
Deducciones tributarias acumulada	0	5.300.000	10.912.000	16.848.480	23.122.419
Valor fiscal	61.500.000	57.760.000	53.770.400	49.521.216	45.002.065

B. Inversión en Capital de Trabajo

Dado que el sistema de ventas definido otorga crédito a 60 días en el 60% de las ventas y que solo el 30% de las compras de materiales se realizan a crédito con pago a 30 días, existe la necesidad de disponer de un capital de trabajo para cubrir procesos de cartera. Además de este requerimiento se tiene el constituido por el colchón de efectivo estimado en 10 días de costo fijos.

Puesto que la compra de materiales se realiza según requerimientos específicos de los clientes, no se requiere capital de trabajo para procesos de inventario.

C. Presupuesto de Ingresos

En tabla 7 mostrada abajo se presenta la estimación de ingresos por venta por familia de productos en donde se considera un incremento en las ventas del 67% para el primer año y del 25% para el segundo. Lo anterior teniendo en cuenta el incremento de mano de obra que corresponde al 100% de la fuerza laboral actual en procesos de ensamble y pulido, así como la disminución de desperdicios a raíz de las adecuaciones y estandarización de procedimientos, lo que permitirá dar cobertura a las ventas perdidas que actualmente se presentan. Adicionalmente, la implementación de las estrategias de mercadeo en términos de ventas y publicidad permitirán alcanzar el crecimiento estimado en la proyección de ventas.

Se determina un producto principal por familia y se definen los volúmenes de venta en términos de dicho producto u otros equivalentes de dicha familia. Los productos que conforman el pareto de la venta son Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador y Cocina (8 mts²). Los precios utilizados para estos cálculos ya consideran el descuento que se definió en la estrategia de precios y el crédito a 60 días posterior a la entrega que se ofrece dentro de la promesa de valor a los clientes. El comportamiento de las ventas es estacional a lo largo del año, con meses de menor venta en Enero y Febrero y mayor venta en Junio y Diciembre.

De otro lado se muestran los efectos tributarios de IVA y retención en la fuente, así como el comportamiento del proceso de recuperación de cartera, ingresos efectivos y

cuentas por cobrar en los primeros cuatro años de operación, se discriminan los primeros dos años y se realizan estimaciones de ajustes inflacionarios para los demás años.

Tabla 8: Presupuesto de ingresos

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2015
Volumen estimado de ventas													
Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador	18.000.000	18.000.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	25.200.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	25.200.000	259.200.000
Sala (6 puestos)	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	48.000.000
Comedor (6 puestos)	1.300.000	1.300.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	3.900.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	3.900.000	31.200.000
Puerta (1 x 1.9 mts)	5.290.000	5.290.000	5.980.000	5.980.000	5.980.000	6.670.000	5.980.000	5.980.000	5.980.000	5.980.000	5.980.000	6.670.000	71.760.000
Repisa	320.000	320.000	480.000	480.000	480.000	640.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	640.000	5.760.000
Mesa Auxiliar (1,2 x 0,8 mts)	600.000	600.000	900.000	900.000	900.000	1.200.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.200.000	10.800.000
Servicio Restauracion Sala y Comedor	1.600.000	1.600.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.200.000	28.800.000
Cocina (8 mts2)	6.400.000	6.400.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	12.800.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	12.800.000	115.200.000
Valor total de ventas (\$)	35.510.000	35.510.000	47.560.000	47.560.000	47.560.000	59.610.000	47.560.000	47.560.000	47.560.000	47.560.000	47.560.000	59.610.000	570.720.000
IVA o Impuesto al Consumo	5.681.600	5.681.600	7.609.600	7.609.600	7.609.600	9.537.600	7.609.600	7.609.600	7.609.600	7.609.600	7.609.600	9.537.600	91.315.200
Anticipo ReteFuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autoretenciones CREE	142.040	142.040	190.240	190.240	190.240	238.440	190.240	190.240	190.240	190.240	190.240	238.440	2.282.880
Total ventas con IVA	41.191.600	41.191.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	69.147.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	69.147.600	662.035.200
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	14.204.000	14.204.000	19.024.000	19.024.000	19.024.000	23.844.000	19.024.000	19.024.000	19.024.000	19.024.000	19.024.000	23.844.000	228.288.000
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	21.306.000	21.306.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	35.766.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	35.766.000	342.432.000
Ingresos por ventas de Contado	19.885.600	19.885.600	26.633.600	26.633.600	26.633.600	33.381.600	26.633.600	26.633.600	26.633.600	26.633.600	26.633.600	33.381.600	319.603.200
Recuperación de Cartera	0	0	21.306.000	21.306.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	35.766.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	28.536.000	278.130.000
Ingresos Efectivos	19.885.600	19.885.600	47.939.600	47.939.600	55.169.600	61.917.600	55.169.600	62.399.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	61.917.600	597.733.200
Cuentas por Cobrar	21.306.000	42.612.000	49.842.000	57.072.000	57.072.000	64.302.000	64.302.000	57.072.000	57.072.000	57.072.000	57.072.000	64.302.000	64.302.000

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2016
Volumen estimado de ventas													
Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador	22.464.000	22.464.000	26.956.800	26.956.800	26.956.800	31.449.600	26.956.800	26.956.800	26.956.800	26.956.800	26.956.800	31.449.600	323.481.600
Sala (6 puestos)	2.496.000	2.496.000	4.992.000	4.992.000	4.992.000	7.488.000	4.992.000	4.992.000	4.992.000	4.992.000	4.992.000	7.488.000	59.904.000
Comedor (6 puestos)	1.622.400	1.622.400	3.244.800	3.244.800	3.244.800	4.867.200	3.244.800	3.244.800	3.244.800	3.244.800	3.244.800	4.867.200	38.937.600
Puerta (1 x 1.9 mts)	6.601.920	6.601.920	7.463.040	7.463.040	7.463.040	8.324.160	7.463.040	7.463.040	7.463.040	7.463.040	7.463.040	8.324.160	89.556.480
Repisa	399.360	399.360	599.040	599.040	599.040	798.720	599.040	599.040	599.040	599.040	599.040	798.720	7.188.480
Mesa Auxiliar (1,2 x 0,8 mts)	748.800	748.800	1.123.200	1.123.200	1.123.200	1.497.600	1.123.200	1.123.200	1.123.200	1.123.200	1.123.200	1.497.600	13.478.400
Servicio Restauracion Sala y Comedor	1.996.800	1.996.800	2.995.200	2.995.200	2.995.200	3.993.600	2.995.200	2.995.200	2.995.200	2.995.200	2.995.200	3.993.600	35.942.400
Cocina (8 mts2)	7.987.200	7.987.200	11.980.800	11.980.800	11.980.800	15.974.400	11.980.800	11.980.800	11.980.800	11.980.800	11.980.800	15.974.400	143.769.600
Valor total de ventas (\$)	44.316.480	44.316.480	59.354.880	59.354.880	59.354.880	74.393.280	59.354.880	59.354.880	59.354.880	59.354.880	59.354.880	74.393.280	712.258.560
IVA o Impuesto al Consumo	7.090.637	7.090.637	9.496.781	9.496.781	9.496.781	11.902.925	9.496.781	9.496.781	9.496.781	9.496.781	9.496.781	11.902.925	113.961.370
Anticipo ReteFuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autoretenciones CREE	177.266	177.266	237.420	237.420	237.420	297.573	237.420	237.420	237.420	237.420	237.420	297.573	2.849.034
Total ventas con IVA	51.407.117	51.407.117	68.851.661	68.851.661	68.851.661	86.296.205	68.851.661	68.851.661	68.851.661	68.851.661	68.851.661	86.296.205	826.219.930
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	17.726.592	17.726.592	23.741.952	23.741.952	23.741.952	29.757.312	23.741.952	23.741.952	23.741.952	23.741.952	23.741.952	29.757.312	284.903.424
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	26.589.888	26.589.888	35.612.928	35.612.928	35.612.928	44.635.968	35.612.928	35.612.928	35.612.928	35.612.928	35.612.928	44.635.968	427.355.136
Ingresos por ventas de Contado	24.817.229	24.817.229	33.238.733	33.238.733	33.238.733	41.660.237	33.238.733	33.238.733	33.238.733	33.238.733	33.238.733	41.660.237	398.864.794
Recuperación de Cartera	28.536.000	35.766.000	26.589.888	26.589.888	35.612.928	35.612.928	35.612.928	44.635.968	35.612.928	35.612.928	35.612.928	35.612.928	411.408.240
Ingresos Efectivos	53.353.229	60.583.229	59.828.621	59.828.621	68.851.661	77.273.165	68.851.661	77.874.701	68.851.661	68.851.661	68.851.661	77.273.165	810.273.034
Cuentas por Cobrar	62.355.888	53.179.776	62.202.816	71.225.856	71.225.856	80.248.896	80.248.896	71.225.856	71.225.856	71.225.856	71.225.856	80.248.896	80.248.896

ITEM	2015	2016	2017	2018
Volumen estimado de ventas				
Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador	259.200.000	323.481.600	336.420.864	349.877.699
Sala (6 puestos)	48.000.000	59.904.000	62.300.160	64.792.166
Comedor (6 puestos)	31.200.000	38.937.600	40.495.104	42.114.908
Puerta (1 x 1.9 mts)	71.760.000	89.556.480	93.138.739	96.864.289
Repisa	5.760.000	7.188.480	7.476.019	7.775.060
Mesa Auxiliar (1,2 x 0,8 mts)	10.800.000	13.478.400	14.017.536	14.578.237
Servicio Restauracion Sala y Comedor	28.800.000	35.942.400	37.380.096	38.875.300
Cocina (8 mts2)	115.200.000	143.769.600	149.520.384	155.501.199
Valor total de ventas (\$)	570.720.000	712.258.560	740.748.902	770.378.858
IVA o Impuesto al Consumo	91.315.200	113.961.370	118.519.824	123.260.617
Anticipo Retefuente	0	0	0	0
Autorretenciones CREE	2.282.880	2.849.034	2.962.996	3.081.515
Total ventas con IVA	662.035.200	826.219.930	859.268.727	893.639.476
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	228.288.000	284.903.424	296.299.561	308.151.543
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	342.432.000	427.355.136	444.449.341	462.227.315
Ingresos por ventas de Contado	319.603.200	398.864.794	414.819.385	431.412.161
Recuperación de Cartera	278.130.000	411.408.240	450.623.347	459.264.319
Ingresos Efectivos	597.733.200	810.273.034	865.442.733	890.676.480
Cuentas por Cobrar	64.302.000	80.248.896	74.074.890	77.037.886

D. Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos

En la tabla que se encuentra a continuación se presenta la estimación del presupuesto de compra de materiales, servicios e insumos, de acuerdo al consumo unitario por familia de productos. El material que conforma el pareto de la compra es la madera. Los costos utilizados tienen en cuenta los costos actuales del mercado así como un incremento anual alineado con el PIB. Consideran la negociación con proveedores de pago a 30 días en el 30% de las compras, el IVA y la retención en la fuente.

Tabla 9: Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos

ITEM	2.015	2016	2017	2018
Telera de Cedro Caqueta 4 cms	127.608.000	153.129.600	159.254.784	165.624.975
Triplex 240 x 120 cms	54.378.000	65.253.600	67.863.744	70.578.294
Caneca de Colbom	1.566.300	1.879.560	1.954.742	2.032.932
Lija de pliego	1.454.400	1.745.280	1.815.091	1.887.695
Tornillo	743.904	892.685	928.392	965.528
Juego de grapas	4.320.000	5.184.000	5.391.360	5.607.014
¼ Sellador	6.702.000	8.042.400	8.364.096	8.698.660
¼ Laca Catalizadora	7.238.160	8.685.792	9.033.224	9.394.553
¼ Esmalte	8.995.200	10.794.240	11.226.010	11.675.050
Caneca de Tiner	2.010.600	2.412.720	2.509.229	2.609.598
Caneca de Varsol	2.278.680	2.734.416	2.843.793	2.957.544
Puntillas de ¼ Libra	540.000	648.000	673.920	700.877
Par de Bisagras	3.420.000	4.104.000	4.268.160	4.438.886
Madeflex 240 x 120 cms	3.888.000	4.665.600	4.852.224	5.046.313
Riel	8.640.000	10.368.000	10.782.720	11.214.029
Agarradera	3.024.000	3.628.800	3.773.952	3.924.910
Espejo (1,44 mts)	20.520.000	24.624.000	25.608.960	26.633.318
Servicio Tapizado x asiento comedor	7.200.000	8.640.000	8.985.600	9.345.024
Servicio Tapizado x asiento sala	9.360.000	11.232.000	11.681.280	12.148.531
Vaiven para naves	432.000	518.400	539.136	560.701
Costo Materias Primas e Insumos	274.319.244	329.183.093	342.350.417	356.044.433
IVA o Impuesto al Consumo	43.891.079,04	52.669.294,85	54.776.066,64	56.967.109,31
Prorrateo	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	43.891.079,04	52.669.294,85	54.776.066,64	56.967.109,31
Retefuente	6.857.981	8.229.577	8.558.760	8.901.111
Costo total variables	318.210.323	381.852.388	397.126.483	413.011.542
Egreso Contado	229.056.569	274.867.882	285.862.598	297.297.102
CxP Proveedores Periodo	82.295.773	98.754.928	102.705.125	106.813.330
Pago Cuentas Por Pagar	73.704.212	99.116.912	102.737.926	106.470.980
Egresos Efectivos	302.760.780	373.984.795	388.600.524	403.768.081
Total cuentas por pagar	8.591.562	8.591.562	8.558.760	8.901.111

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.015
Telera de Cedro Caqueta 4 cms	7.982.000	7.982.000	10.634.000	10.634.000	10.634.000	13.286.000	10.634.000	10.634.000	10.634.000	10.634.000	10.634.000	13.286.000	127.608.000
Triplex 240 x 120 cms	3.420.000	3.420.000	4.531.500	4.531.500	4.531.500	5.643.000	4.531.500	4.531.500	4.531.500	4.531.500	4.531.500	5.643.000	54.378.000
Caneca de Colbom	97.175	97.175	130.525	130.525	130.525	163.875	130.525	130.525	130.525	130.525	130.525	163.875	1.566.300
Lija de pliego	92.400	92.400	121.200	121.200	121.200	150.000	121.200	121.200	121.200	121.200	121.200	150.000	1.454.400
Tornillo	44.280	44.280	61.992	61.992	61.992	79.704	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	79.704	743.904
Juego de grapas	300.000	300.000	360.000	360.000	360.000	420.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	420.000	4.320.000
¼ Sellador	414.000	414.000	558.500	558.500	558.500	703.000	558.500	558.500	558.500	558.500	558.500	703.000	6.702.000
¼ Laca Catalizadora	447.120	447.120	603.180	603.180	603.180	759.240	603.180	603.180	603.180	603.180	603.180	759.240	7.238.160
¼ Esmalte	542.400	542.400	749.600	749.600	749.600	956.800	749.600	749.600	749.600	749.600	749.600	956.800	8.995.200
Caneca de Tiner	124.200	124.200	167.550	167.550	167.550	210.900	167.550	167.550	167.550	167.550	167.550	210.900	2.010.600
Caneca de Varsol	140.760	140.760	189.890	189.890	189.890	239.020	189.890	189.890	189.890	189.890	189.890	239.020	2.278.680
Puntillas de ¼ Libra	37.500	37.500	45.000	45.000	45.000	52.500	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	52.500	540.000
Par de Bisagras	232.500	232.500	285.000	285.000	285.000	337.500	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	337.500	3.420.000
Madeflex 240 x 120 cms	270.000	270.000	324.000	324.000	324.000	378.000	324.000	324.000	324.000	324.000	324.000	378.000	3.888.000
Riel	600.000	600.000	720.000	720.000	720.000	840.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	840.000	8.640.000
Agarradera	198.000	198.000	252.000	252.000	252.000	306.000	252.000	252.000	252.000	252.000	252.000	306.000	3.024.000
Especjo (1,44 mts)	1.425.000	1.425.000	1.710.000	1.710.000	1.710.000	1.995.000	1.710.000	1.710.000	1.710.000	1.710.000	1.710.000	1.995.000	20.520.000
Servicio Tapizado x asienb comedor	300.000	300.000	600.000	600.000	600.000	900.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	900.000	7.200.000
Servicio Tapizado x asienb sala	390.000	390.000	780.000	780.000	780.000	1.170.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	1.170.000	9.360.000
Vaiven para navas	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	48.000	432.000
Costo Materias Primas e Insumos	17.081.335	17.081.335	22.859.937	22.859.937	22.859.937	28.638.539	22.859.937	22.859.937	22.859.937	22.859.937	22.859.937	28.638.539	274.319.244
IVA o Impuesto al Consumo	2.733.013,60	2.733.013,60	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	4.582.166,24	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	4.582.166,24	43.891.079,04
Prorrato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	2.733.013,60	2.733.013,60	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	4.582.166,24	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	3.657.589,92	4.582.166,24	43.891.079,04
Retefuente	427.033	427.033	571.498	571.498	571.498	715.963	571.498	571.498	571.498	571.498	571.498	715.963	6.857.981
Costo total variables	19.814.349	19.814.349	26.517.527	26.517.527	26.517.527	33.220.705	26.517.527	26.517.527	26.517.527	26.517.527	26.517.527	33.220.705	318.210.323
Egreso Contado	14.262.915	14.262.915	19.088.047	19.088.047	19.088.047	23.913.180	19.088.047	19.088.047	19.088.047	19.088.047	19.088.047	23.913.180	229.056.569
CxP Proveedores Periodo	5.124.401	5.124.401	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	6.857.981	6.857.981	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	82.295.773
Pago Cuentas Por Pagar	-	5.124.401	5.124.401	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	6.857.981	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	73.704.212
Egresos Efectivos	14.262.915	19.387.315	24.212.448	25.946.028	25.946.028	30.771.161	27.679.609	25.946.028	25.946.028	25.946.028	25.946.028	30.771.161	302.760.780
Total cuentas por pagar	5.124.401	5.124.401	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	6.857.981	6.857.981	6.857.981	6.857.981	6.857.981	8.591.562	8.591.562

E. Presupuesto de Personal

En tabla inferior se presenta la estimación del presupuesto de personal en donde se consideran todos los requerimientos de ley siguiendo el objetivo de formalización del negocio y el incremento de dos personas necesarias para atender los incrementos de demanda estimados. Los montos de cesantías e intereses de cesantías constituyen una cuenta por pagar en el primer trimestre del siguiente año. El rubro de auxilio de transporte aplica para el 100% del personal contratado.

Tabla 10. Presupuesto de Personal

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018
Total salarios mensuales	10.342.000	8.193.120	8.520.845	8.861.679
Total Auxilios de transporte	12.096.000	12.130.560	12.615.782	13.120.414
Total salarios anuales	124.104.000	129.068.160	134.230.886	139.600.122
Total prestaciones sociales	29.737.000	30.828.387	32.061.523	33.343.984
Total aportes parafiscales	4.964.160	5.162.726	5.369.235	5.584.005
Total seguridad social	17.915.653	18.632.280	19.377.571	20.152.674
Total carga prestacional	52.616.813	54.623.393	56.808.329	59.080.662
Total costo de la nómina	188.816.813	195.822.113	203.654.998	211.801.198
Prima Junio	5.171.000	5.377.840	5.592.954	5.816.672
Prima Diciembre	5.171.000	5.377.840	5.592.954	5.816.672
Vacaciones diciembre	5.171.000	5.377.840	5.592.954	5.816.672
Cesantías Febrero	10.342.000	10.755.680	11.185.907	11.633.343
Interes cesantías febrero	1.241.040	1.290.682	1.342.309	1.396.001
Pagos otros meses	161.720.773	167.642.232	174.347.921	181.321.838
Pago fijo mensual	13.476.731	13.970.186	14.528.993	15.110.153

F. Presupuesto de otros gastos

Se presenta la estimación del presupuesto de otros gastos, en donde se consideran los gastos preoperativos que incluyen los gastos de constitución y una de las adecuaciones definidas. También se considera dentro de este presupuesto de gastos del año cero, la inversión en activos fijos que ascienden a \$51.500.000.

Para el 2016 se incluye las demás adecuaciones definidas, así como los gastos de administración y ventas establecidos en la estrategia promocional y de ventas.

Tabla 11. Presupuesto de otros gastos

GASTOS					
Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Gastos de Constitución	350.000				
Investigación y desarrollo	0				
Desarrollo web	0				
Adecuación oficina/local	8.400.000				
Total gastos preoperativos	8.750.000				
Total inversión	70.250.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
GASTOS DE OPERACION					
	MES	2.015	2.016	2.017	2.018
Arriendo	450.000	5.400.000	5.616.000	5.840.640	6.074.266
Servicios Públicos	1.125.000	13.500.000	14.040.000	14.601.600	15.185.664
Adecuaciones adicionales	0	0	19.200.000	0	0
Bomberos y permiso de sanidad		170.004	176.804	183.876	191.231
Impuestos Locales	0	6.277.920	9.010.071	9.370.474	9.745.293
Gastos de Mantenimiento		2.853.600	3.561.293	3.703.745	3.851.894
Registro Mercantil	1.457.867	1.273.653	1.999.492	2.788.083	3.592.255
Depreciación Equipos	0	5.300.000	5.612.000	5.936.480	6.273.939
Total gastos de operación		34.775.177	59.215.659	42.424.897	44.914.542
Gastos de operación fijos		24.370.004	44.644.804	26.562.596	27.725.100
Gastos de operación variables		10.405.173	14.570.855	15.862.301	17.189.442
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
	MES	2.015	2.016	2.017	2.018
Gastos de Publicidad		3.424.320	4.273.551	4.444.493	4.622.273
Gastos de Comisiones		2.853.600	3.561.293	3.703.745	3.851.894
Gastos de Capacitación		182.630	1.424.517	1.481.498	1.540.758
Asesoría Contable	650.000	7.800.000	8.112.000	8.436.480	8.773.939
Gastos de Representación	0	0	0	0	0
Gastos Transporte	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Gastos Papelería	60.000	720.000	748.800	778.752	809.902
Total gastos de admon y vtas		17.380.550	20.616.161	21.440.808	22.298.440
Gastos de administrativos fijos		10.920.000	11.356.800	11.811.072	12.283.515
Gastos administrativos variables		6.460.550	9.259.361	9.629.736	10.014.925

G. Deduciones Tributarias

Se presenta la valoración de las deducciones tributarias considerando IVA del 16% en las ventas y compras, el 1,1% de impuesto de Industria y Comercio y 0,40% de auto-retención por el impuesto de renta a la equidad. A partir del segundo año de operación se registran pagos del 15% sobre el valor de Industria y Comercio correspondiente al Complementario de Avisos y Tableros.

Tabla 12. Deducciones Tributarias

IVA POR PAGAR

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Iva cobrado en Ventas	91.315.200	113.961.370	118.519.824	123.260.617
Iva pagado en Compras	43.891.079	52.669.295	54.776.067	56.967.109
IVA a pagar	47.424.121	61.292.075	63.743.758	66.293.508

IMPUESTOS LOCALES

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Impuesto de Industria y Comercio	6.277.920	7.834.844	8.148.238	8.474.167
Complementario de Avisos y Tableros	0	1.175.227	1.222.236	1.271.125
Total	6.277.920	9.010.071	9.370.474	9.745.293

AUTORRETENCIÓN CREE

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Autoretención por el impuesto de renta a la equidad	2.282.880	2.849.034	2.962.996	3.081.515
Total Autorretención CREE por pagar	2.282.880	2.849.034	2.962.996	3.081.515

H. Análisis de Costos

Se presenta el análisis de costos realizado en donde se identifica la nomina como el principal costo/gasto fijo, no obstante los costos variables representan el 58% del total de los costos.

Aunque cada tipo de producto tiene una estructura de costos y precios diferente, se estima el margen promedio unitario el cual oscila en 371.000 pesos y determina el punto de equilibrio en 660 unidades promedio, lo que de acuerdo a la proyección de ventas equivale al 43% de margen de seguridad para generar utilidad contable en el negocio desde el primer año de operación.

De otro lado, se estiman los puntos de equilibrio por familia de producto para considerar las proporciones en relación al precio, encontrando que la mayor presión sobre número de unidades vendidas para alcanzar el punto de equilibrio se encuentran en la familia de productos Cama 1.40 + 1 Nochero + Tocador y Puerta (1 x 1.90 mts).

Tabla 13. Análisis de Costos

Costos/Gastos Fijos	ANALISIS DE COSTOS			
	2.015	2.016	2.017	2.018
Nómina	188.816.813	195.822.113	203.654.998	211.801.198
Gastos de operación	24.370.004	44.644.804	26.562.596	27.725.100
Gastos de Administración y ventas	10.920.000	11.356.800	11.811.072	12.283.515
Gastos preoperativos	8.750.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	232.856.817	251.823.717	242.028.666	251.809.813
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	274.319.244	329.183.093	342.350.417	356.044.433
Gastos de Operación	10.405.173	14.570.855	15.862.301	17.189.442
Gastos de Administración	6.460.550	9.259.361	9.629.736	10.014.925
Total costos variables	291.184.967	353.013.309	367.842.453	383.248.800
Costo total	524.041.785	604.837.027	609.871.119	635.058.613
Numero productos o servicios	792	950	988	1.028
Costo Promedio producto o servicio promedio	661.669	636.403	617.019	617.790
Costo variable unitario promedio	367.658	371.437	372.153	372.827
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	720.606	749.430	749.430	749.430
Margen Unitario Promedio	352.948	377.994	377.277	376.603
Punto de Equilibrio	660	667	642	669
Cumplimiento del punto de equilibrio	120%	142%	154%	154%
Colchon de Efectivo	6.468.245	6.995.103	6.723.019	6.994.717
Numero Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador	216	259	270	280
Numero Sala (6 puestos)	24	29	30	31
Numero Comedor (6 puestos)	24	29	30	31
Numero Puerta (1 x 1.9 mts)	312	374	389	405
Numero Repisa	72	86	90	93
Numero Mesa Auxiliar (1,2 x 0,8 mts)	72	86	90	93
Numero Servicio Restauracion Sala y Comedor	36	43	45	47
Numero Cocina (8 mts2)	36	43	45	47
K	0,83	0,70	0,65	0,65
Pto Equ. Cama 1.40 + 1 nochero+ Tocador	179	181	174	182
Pto Equ. Sala (6 puestos)	19	20	19	20
Pto Equ. Comedor (6 puestos)	19	20	19	20
Pto Equ. Puerta (1 x 1.9 mts)	259	262	252	263
Pto Equ. Repisa	59	60	58	60
Pto Equ. Mesa Auxiliar (1,2 x 0,8 mts)	59	60	58	60
Pto Equ. Servicio Restauracion Sala y Comedor	29	30	29	30
Pto Equ. Cocina (8 mts2)	29	30	29	30

10. Análisis Financiero o Evaluación de Proyecto

A. Flujo de Caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja de la Ebanistería. Con el bajo nivel de ventas proyectado en los primeros dos meses de operación y el crédito otorgado a los clientes, se identifica la necesidad de financiación de \$32.000.000 millones, \$2.000.000 en el año cero y \$30.000.000 en los meses de Enero y Febrero del primer

año de operación. El préstamo se realiza por etapas bajo el supuesto de la existencia de un cupo pre-aprobado con posibilidad de desembolsos parciales y buscando optimizar los costos de interés al máximo, pues hacerlo en un solo momento implica incrementar el préstamo en \$3.000.000. Dicho préstamo se gestionará con el banco Caja Social de Ahorros de Buga en donde la familia Quintero tiene historial crediticio. Con esta medida el proyecto se mantiene en buena situación de liquidez.

No se considera reserva legal pues de acuerdo al tipo de sociedad elegido no es obligatorio. Se determina un valor porcentual creciente para distribución de utilidades (desde el primer año en 7% hasta 20% en el cuarto año de operación) como un acto simbólico de los socios hacia la familia Quintero. En este análisis no se considera la colocación de excedentes de tesorería en el mercado financiero para visualizar la gestión propia el proyecto, sin embargo es una opción que será tenida en cuenta al momento de la implementación del mismo.

Tabla 14. Flujo de Caja

ITEM	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Caja Inicial	0	6.750.000	54.390.233	144.871.809	279.519.206
Ingresos Netos		597.733.200	810.273.034	865.442.733	890.676.480
TOTAL DISPONIBLE		604.483.200	864.663.267	1.010.314.541	1.170.195.687
Inversiones en activos	61.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	302.760.780	371.904.498	390.318.836	403.768.081
Egresos por nómina	0	177.233.773	195.358.792	203.173.143	211.300.069
Egresos por gastos de operación		23.197.257	44.593.589	27.117.944	28.895.310
Egresos por gastos de administración y ventas		17.380.550	20.616.161	21.440.808	22.298.440
Egresos por gastos preoperativos diferidos	8.750.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	30.612.657	56.376.195	64.223.182	65.443.591
Egresos reterfuente	0	6.857.981	8.229.577	8.558.760	8.901.111
Egresos por gastos financieros		2.519.467	606.193	0	0
Egresos por pagos de Capital		17.970.501	14.029.499	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	6.277.920	9.010.071	9.370.474
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	8.179.861
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	176.635	427.261	523.511
TOTAL EGRESOS	70.250.000	580.092.967	719.791.458	725.957.302	760.435.237
NETO DISPONIBLE	-70.250.000	24.390.233	144.871.809	284.357.239	409.760.450
Aporte de Socios	75.000.000	0	0	0	0
Préstamo	2.000.000	30.000.000	0	0	0
Distribucion de Excedentes		0	0	4.838.033	15.958.212
CAJA FINAL	6.750.000	54.390.233	144.871.809	279.519.206	393.802.238

ITEM	2.015												Total 2.015
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	6.750.000	6.965.473	7.324.760	11.670.774	14.283.206	10.324.446	16.774.280	24.623.132	41.435.565	34.206.533	43.788.966	53.371.398	6.750.000
Ingresos Netos	19.885.600	19.885.600	47.939.600	47.939.600	55.169.600	61.917.600	55.169.600	62.399.600	55.169.600	55.169.600	55.169.600	61.917.600	597.733.200
TOTAL DISPONIBLE	26.635.600	26.851.073	55.264.360	59.610.374	69.452.806	72.242.046	71.943.880	87.022.732	96.605.165	89.376.133	98.958.566	115.288.998	604.483.200
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	1.560.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	14.262.915	19.387.315	24.212.448	25.946.028	25.946.028	30.771.161	27.679.609	25.946.028	25.946.028	25.946.028	25.946.028	30.771.161	302.760.780
Egresos por nómina	13.476.731	13.476.731	13.476.731	13.476.731	13.476.731	18.647.731	13.476.731	13.476.731	13.476.731	13.476.731	13.476.731	23.818.731	177.233.773
Egresos por gastos de operación	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	1.933.105	23.197.257
Egresos por gastos de administración y ventas	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	1.448.379	17.380.550
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	13.801.193	0	0	0	16.811.464	0	0	0	30.612.657
Egresos retefuente	427.033	427.033	571.498	571.498	571.498	715.963	571.498	571.498	571.498	571.498	571.498	715.963	6.857.981
Egresos por gastos financieros	20.000	138.980	311.833	295.437	278.877	262.151	245.259	228.197	210.965	193.560	175.981	158.227	2.519.467
Egresos por pagos de Capital	101.964	714.768	1.639.593	1.655.989	1.672.549	1.689.274	1.706.167	1.723.229	1.740.461	1.757.865	1.775.444	1.793.199	17.970.501
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	31.670.127	37.526.312	43.593.587	45.327.168	59.128.360	55.467.765	47.320.748	45.587.168	62.398.632	45.587.168	45.587.168	60.898.765	580.092.967
NETO DISPONIBLE	-5.034.527	-10.675.240	11.670.774	14.283.206	10.324.446	16.774.280	24.623.132	41.435.565	34.206.533	43.788.966	53.371.398	54.390.233	24.390.233
Aporte de Socios													0
Prestamo	12.000.000	18.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000.000
Distribucion de Excedentes													0
CAJA FINAL	6.965.473	7.324.760	11.670.774	14.283.206	10.324.446	16.774.280	24.623.132	41.435.565	34.206.533	43.788.966	53.371.398	54.390.233	54.390.233

ITEM	2.016												Total 2.016
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	54.390.233	41.980.501	40.498.999	49.095.927	55.612.558	53.314.843	65.934.661	79.515.999	104.932.459	100.696.212	118.187.308	135.678.405	54.390.233
Ingresos Netos	53.353.229	60.583.229	59.828.621	59.828.621	68.851.661	77.273.165	68.851.661	77.874.701	68.851.661	68.851.661	68.851.661	77.273.165	810.273.034
TOTAL DISPONIBLE	107.743.462	102.563.730	100.327.620	108.924.548	124.464.219	130.588.008	134.786.321	157.390.700	173.784.120	169.547.873	187.038.969	212.951.570	864.663.267
Inversiones en activos	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	135.200	1.622.400
Egresos por compra de materia prima o insumos	25.707.059	23.264.778	29.054.937	31.135.234	31.135.234	36.925.393	33.215.531	31.135.234	31.135.234	31.135.234	31.135.234	31.135.234	371.904.498
Egresos por nómina	15.211.226	24.312.186	13.970.186	13.970.186	13.970.186	19.348.026	13.970.186	13.970.186	13.970.186	13.970.186	13.970.186	24.725.866	195.358.792
Egresos por gastos de operación	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	3.716.132	44.593.589
Egresos por gastos de administración y ventas	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	1.718.013	20.616.161
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	16.811.464	0	0	0	17.837.387	0	0	0	21.727.344	0	0	0	56.376.195
Egresos retefuente	512.440	512.440	685.798	685.798	685.798	859.156	685.798	685.798	685.798	685.798	685.798	859.156	8.229.577
Egresos por gastos financieros	140.295	122.184	103.891	85.416	66.756	47.909	28.874	10.868	0	0	0	0	606.193
Egresos por pagos de Capital	1.811.131	1.829.242	1.847.534	1.866.010	1.884.670	1.903.516	1.800.587	1.086.809	0	0	0	0	14.029.499
Egresos impuestos locales	0	6.277.920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.277.920
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	176.635	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	176.635
TOTAL EGRESOS	65.762.961	62.064.731	51.231.693	53.311.990	71.149.376	64.653.347	55.270.322	52.458.241	73.087.908	51.360.564	51.360.564	68.079.761	719.791.458
NETO DISPONIBLE	41.980.501	40.498.999	49.095.927	55.612.558	53.314.843	65.934.661	79.515.999	104.932.459	100.696.212	118.187.308	135.678.405	144.871.809	144.871.809
Aporte de Socios													0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0												0
CAJA FINAL	41.980.501	40.498.999	49.095.927	55.612.558	53.314.843	65.934.661	79.515.999	104.932.459	100.696.212	118.187.308	135.678.405	144.871.809	144.871.809

B. Estado de Resultados

En la tabla inferior se presenta el estado de resultados del proyecto en los cuatro años de operación para los cuales se han realizado proyecciones de venta. El proyecto genera utilidades desde el primer año de operación y se incrementa en más del 100% desde el segundo año de operación.

Tabla 15. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018	
Ventas netas	570.720.000	712.258.560	740.748.902	770.378.858	
Costos variables	274.319.244	329.183.093	342.350.417	356.044.433	
Costo nomina	188.816.813	195.822.113	203.654.998	211.801.198	
Gastos de Operación	34.775.177	59.215.659	42.424.897	44.914.542	
Gastos de Administración y Ventas	17.380.550	20.616.161	21.440.808	22.298.440	
Gastos preoperativos	8.750.000	0	0	0	
Gastos financieros	2.519.467	606.193	0	0	
Utilidad gravable	44.158.749	106.815.340	130.877.783	135.320.246	
Impuesto de Renta	0	0	8.179.861	16.915.031	
Impuesto a la Equidad (CREE)	176.635	427.261	523.511	541.281	
Utilidad neta	43.982.114	106.388.079	122.174.410	117.863.934	
Reserva legal	0	0	0	0	
Utilidad del periodo	43.982.114	106.388.079	122.174.410	117.863.934	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	48,1%	46,2%	46,2%	46,2%	
Costo nomina	33,1%	27,5%	27,5%	27,5%	
Gastos de Operación	6,1%	8,3%	5,7%	5,8%	
Gastos de Administración y Ventas	3,0%	2,9%	2,9%	2,9%	
Gastos preoperativos	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	0,4%	0,1%	0,0%	0,0%	
Utilidad gravable	7,7%	15,0%	17,7%	17,6%	
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	1,1%	2,2%	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	
Utilidad neta	7,7%	14,9%	16,5%	15,3%	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Utilidad del periodo	7,7%	14,9%	16,5%	15,3%	

C. Balance General

En la siguiente tabla se presenta el balance general de la Ebanistería para los cuatro años de operación proyectados. Se destaca el nivel de solvencia que se ubica alrededor del 80% a lo largo de los primeros cuatro años de operación y exceptuando el año 2014 en donde a raíz del aporte realizado por los socios el nivel de endeudamiento

asciende a solo el 3%. Lo anterior se corrobora a través de la razón corriente en donde por cada peso que se adeuda, se tiene en promedio 4,4 pesos para pagarlo.

Tabla 16. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	6.750.000	54.390.233	144.871.809	279.519.206	393.802.238
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	64.302.000	80.248.896	74.074.890	77.037.886
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	2.282.880	2.849.034	2.962.996	3.081.515
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.750.000	118.692.233	225.120.705	353.594.097	470.840.124
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	51.500.000	53.060.000	54.682.400	56.369.696	58.124.484
Depreciación acumulada	0	5.300.000	10.912.000	16.848.480	23.122.419
Activos Intangibles	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	8.750.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	70.250.000	57.760.000	53.770.400	49.521.216	45.002.065
TOTAL ACTIVOS	77.000.000	176.452.233	278.891.105	403.115.313	515.842.189
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	11.583.040	12.046.362	12.528.216	13.029.345
Cuentas por pagar- Proveedores	0	8.591.562	10.309.874	8.558.760	8.901.111
Impuesto de Renta	0	0	0	8.179.861	16.915.031
Impuesto CREE		176.635	427.261	523.511	541.281
Impuestos locales por pagar	0	6.277.920	9.010.071	9.370.474	9.745.293
Iva por pagar	0	16.811.464	21.727.344	21.247.919	22.097.836
Obligaciones financieras	2.000.000	14.029.499	0	0	0
TOTAL PASIVO	2.000.000	57.470.119	53.520.912	60.408.742	71.229.896
PATRIMONIO					
Capital	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	43.982.114	145.532.160	251.748.359
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	43.982.114	106.388.079	122.174.410	117.863.934
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	75.000.000	118.982.114	225.370.193	342.706.571	444.612.293
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	77.000.000	176.452.233	278.891.105	403.115.313	515.842.189
Prueba de balance	0	0	0	0	0

D. Evaluación del proyecto

En la tabla inferior se presenta el flujo de caja totalmente neto del proyecto, bajo el supuesto de liquidación del negocio al cuarto año de operación con base en el patrimonio.

Se logra una tasa de retorno para el proyecto del 104,11% lo que confirma la factibilidad del proyecto considerando que los flujos generados recuperan la inversión de \$73.000.000, permiten pagar el crédito (capital más intereses) y genera anualmente una rentabilidad sobre capital superior al costo de oportunidad del 16% definida por los socios como tasa mínima de retorno.

El valor presente neto asciende a \$409.137.568 y el balance del proyecto indica que luego de 1,92 años se logra el periodo de pago descontado.

Tabla 17. Flujo de caja totalmente neto del proyecto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	43.982.114	106.388.079	122.174.410	117.863.934
Total Depreciación	0	10.600.000	11.224.000	11.872.960	12.547.878
Pagos de capital		17.970.501	14.029.499	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		54.582.114	117.612.079	134.047.370	130.411.812
1. Flujo de fondos neto del periodo		36.611.612	103.582.580	134.047.370	130.411.812
Inversiones de socios	75.000.000	0	0	0	0
Préstamo	2.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	77.000.000	30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					444.612.293
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-77.000.000	6.611.612	103.582.580	134.047.370	575.024.105
Balance de proyecto	-77.000.000	-82.708.388	7.640.851	142.910.757	740.800.584
Periodo de pago descontado	1,92				
Tasa interna de retorno	104,11%	> Tasa Mínima de retorno (16%), FACTIBLE			
Valor presente neto	409.137.568	>CERO, FACTIBLE			
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Sin el supuesto de liquidación al cuarto año de operación, se logra una tasa de retorno para el proyecto del 74,58% lo que ratifica la factibilidad del proyecto. El valor presente neto asciende a \$163.582.156 y el balance del proyecto indica que luego de 1,92 años se logra el periodo de pago descontado.

En la tabla inferior se presenta el flujo de caja totalmente neto del inversionista, bajo el supuesto de liquidación del negocio al cuarto año de operación con base en el patrimonio.

Se logra una tasa de retorno para el proyecto del 139,66% lo que confirma la factibilidad del proyecto considerando que los flujos generados recuperan la inversión de \$73.000.000 y genera anualmente una rentabilidad sobre capital superior al costo de oportunidad del 16% definida por los socios como tasa mínima de retorno.

El valor presente neto asciende a \$464.861.706 y el balance del proyecto indica que luego de 1,18 años se logra el periodo de pago descontado.

Tabla 18. Flujo de caja totalmente neto del inversionista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	43.982.114	106.388.079	122.174.410	117.863.934
Total Depreciación	0	10.600.000	11.224.000	11.872.960	12.547.878
Pagos de capital		17.970.501	14.029.499	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		54.582.114	117.612.079	134.047.370	130.411.812
1. Flujo de fondos neto del periodo		36.611.612	103.582.580	134.047.370	130.411.812
Inversiones de socios	75.000.000	0	0	0	0
Préstamo	2.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	73.000.000	-30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					444.612.293
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-73.000.000	66.611.612	103.582.580	134.047.370	575.024.105
Balance de proyecto	-73.000.000	-18.068.388	82.623.251	229.890.341	841.696.901
Periodo de pago descontado	1,18				
Tasa interna de retorno	139,66%	> Tasa Mínima de retorno (16%), FACTIBLE			
Valor presente neto	464.861.706	>CERO, FACTIBLE			
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Sin el supuesto de liquidación al cuarto año de operación, se logra una tasa de retorno para el proyecto del 114,97% lo que ratifica la factibilidad del proyecto. El valor

presente neto asciende a \$219.306.294 y el balance del proyecto indica que luego de 1,18 años se logra el periodo de pago descontado.

11. Análisis de Riesgos

Dentro de los factores y variables que están sujetos a una probabilidad mayor de cambios se encuentran:

A. Riesgos del Entorno

Dentro de los riesgos del entorno se destacan los cambios macroeconómicos que pudieran afectar el nivel de adquisición del mercado (estratos 3, 4 y 5) en productos no necesarios que implican un consumo suntuario como es el caso de muebles de madera cuando el uso es para renovación de espacios. Ante una crisis económica, este consumo se puede ver restringido disminuyendo la cantidad de clientes o su consumo. Estos riesgos se mitigarán manteniendo un nivel de precios promedio en el mercado de forma tal que la adquisición de muebles sea asequible al consumidor target incluso en época de crisis.

B. Riesgos del Mercado

Dentro de los riesgos del mercado se destacan el surgimiento de nuevas Ebanisterías o Talleres de fabricación de muebles con precios y calidad en niveles similares a los de la Ebanistería, lo que podría afectar su participación de mercado y el no alcanzar los niveles de venta estimados en la proyección de ventas. Estos riesgos se mitigarán fortaleciendo las ventajas competitivas de la Ebanistería relacionadas con venta de servicios, mas allá e productos en lo que a asesoramiento se refiere e incluyendo factores diferenciadores adicionales como estrategias promocionales con

descuentos del 20% – 30% en próximas compras y ampliación en plazos de financiación a 90 días para compras superiores a \$5.000.000.

C. Riesgos Técnicos

Dentro de los riesgos técnicos se encuentran el abandono de los miembros del equipo con mayor nivel de experiencia en procesos especializados como corte y canteado, restricciones o limitaciones en fuentes de suministro de Madera, la principal materia prima, por temas de sostenibilidad ambiental. Estos riesgos se mitigarán con transferencia de conocimiento en procesos de corte y canteado a recursos back up dentro de la fuerza laboral, así como consecución de fuentes de suministros alternativas para la principal materia prima y vinculación a grupos ambientalistas para contribuir como organización a la sostenibilidad ambiental.

D. Riesgos Económicos

Dentro de los riesgos económicos se encuentran incremento en el costo de materia prima e insumos y cambios en los costos laborales considerando que constituyen el pareto de los costos asociados a la operación. Estos riesgos se mitigarán con negociaciones de compra de madera y principales insumos soportadas en estimaciones mensuales de volúmenes de consumo y reducción de costos operacionales no asociados a mano de obra de forma tal que un mayor margen de utilidad permita absorber cambios laborales legales.

E. Riesgos Financieros

Dentro de los riesgos financieros se encuentra principalmente el retraso o rechazo de la solicitud de préstamo realizada para iniciar operaciones y la falta de solvencia económica en los socios para cubrir las necesidades de capital. Estos riesgos

se mitigarán con la postergación de adecuaciones en la infraestructura del taller a cambio de continuar con el pago de arriendo por el espacio para pintura y secado de madera, y cambio en las condiciones de venta a crédito pasando de 60 días a 30 días. No se considera la inclusión de inversionistas externos al negocio.

12. Análisis de Sensibilidad

Si fuera necesario reducir los precios en 10%, a razón de situaciones del entorno como crisis económica en el país, el proyecto continúa siendo factible con una TIR del 21,4%, valor presente neto de \$24.386.242, periodo de pago descontado de 3.81 años, siendo necesario incrementar el monto de financiación en \$14.000.000 en el primer año de operación y realizar préstamo por \$32.000.000 en el segundo año. Bajo este escenario se obtiene una pérdida de periodo de \$12.279.221 en el primer año de operación, y utilidad de aproximadamente 7% en los años siguientes.

Si la reducción en los precios fuera de solo el 5%, el proyecto continúa siendo factible con una TIR del 70,7%, valor presente neto de \$245.190.993, periodo de pago descontado de 2,79 años, siendo necesario incrementar el monto de financiación en \$5.000.000 en el primer año de operación. Bajo este escenario se obtiene una utilidad de periodo de \$16.003.205 en el primer año de operación y utilidad de aproximadamente 12% en los años siguientes

Si los precios de materia prima y materiales se incrementaran en un 10% debido a restricciones en las fuentes de suministros o de negociación con proveedores, el proyecto continúa siendo factible con una TIR del 69,84%, valor presente neto de \$247.516.785, periodo de pago descontado de 2.81 años, siendo necesario incrementar el monto de financiación en \$7.000.000 en el primer año de operación. Bajo este

escenario se obtiene una utilidad de periodo de \$16.191.372 en el primer año de operación, y utilidad de aproximadamente 11% en los años siguientes.

Si los volúmenes de venta proyectados se alcanzaran solo en un 80%, el proyecto continúa siendo factible con una TIR del 22,05%, valor presente neto de \$26.217.195, periodo de pago descontado de 3.79 años, siendo necesario incrementar el monto de financiación en \$9.000.000 en el primer año de operación y realizar préstamo por \$29.000.000 en el segundo año. Bajo este escenario se obtiene una pérdida de periodo de \$12.558.097 en el primer año de operación y utilidad de aproximadamente 8% en los años siguientes.

Si los volúmenes de venta proyectados se alcanzaran en un 90%, el proyecto continúa siendo factible con una TIR del 70,35%, valor presente neto de \$242.894.678, periodo de pago descontado de 2.77 años, siendo necesario incrementar el monto de financiación en \$3.000.000 en el primer año de operación. Bajo este escenario se obtiene una utilidad de periodo de \$15.836.937 en el primer año de operación y utilidad de aproximadamente 12% en los años siguientes.

13. Conclusiones

El negocio de fabricación y comercialización de muebles es rentable aun formalizándose. La mayoría de Ebanisterías del sector son informales y han forjado en el consumidor una imagen de proveedores incumplidos. Estas características del sector no están fundamentadas en limitaciones naturales del negocio, sino en ausencia de liderazgo administrativo dentro de este tipo de empresas que regularmente surgen de manera empírica y espontanea.

La Ebanistería Quintero Hermanos, a través de los tres factores diferenciadores: asesoría en diseños y armonización de espacios, funcionalidad y practicidad hecha mueble y oportunidad en la entrega, satisficará los factores aspiracionales del target de consumidores definido, exclusividad y status, los cuales motivan la compra de muebles de madera en el mercado local.

Desde el punto de vista financiero, este Plan de Empresa es viable teniendo en cuenta que la tasa interna de retorno, en un análisis a 4 años, es del 104,11% anual, considerablemente superior a la tasa mínima de retorno requerida del 16%. Del mismo modo, el valor presente neto es positivo lo cual genera valor a los accionistas.

Variaciones en precio y/o costos superiores al 10%, así como variaciones en ingresos superiores al 20% por menores ventas, representan un riesgo financiero muy alto y un impacto considerable en la condición de liquidez de la empresa, lo que afectaría la adecuada operación de la Ebanistería Quintero Hermanos.

La Ebanistería Quintero Hermanos será una empresa rentable y competitiva siguiendo los lineamientos administrativos de formalización de sus operaciones y estandarización de sus procesos. Estos lineamientos le permitirán brindar de manera exitosa su propuesta de valor diferenciadora y apalancarán la estrategia de largo plazo de expansión a mercados locales vecinos a la ciudad de Buga.

14. Bibliografía

20 Cábala sobre el Presente y Futuro de la Industria del Mueble. (2013).

Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Mueble de la Región Caribe de Colombia. (2011 Diciembre). Barranquilla, Colombia.

Análisis Habitantes Buga Coordinacion de Proyectos Secretaria de Salud. (2014). Buga.

Anuario Estadístico de Palmira. (2013). Palmira, Colombia.

Apuntes sobre Mercadeo del Mueble. (2000). *Revista El Mueble y La Madera* .

Calvo Bedoya, J. A. (2012). *Estudio de Factibilidad de Expansión a Nuevos Mercados en las Ciudades de Buga y Tuluá para la Empresa Créditos M.R.* Cali, Colombia: (Tesis de pregrado) Universidad Autonoma de Occidente.

Cifras del Sector Forestal-Madera y Muebles. (2014). Colombia.

Datos Económicos del Mueble y La Madera. (2013). *Revista El Mueble y La Madera* .

Diagnóstico General Municipio de Buga. (2014). Buga.

Diseño de un Modelo para la Gestion del Conocimiento en los Procesos de Innovación de Productos de las Empresas del Sector del Mueble en Palmira . (2006). Cali, Colombia.

El Mueble y la Madera. (2014 Junio). *Revista* . Bogotá, Colombia.

El Sector del Mueble y Decoración en Colombia. (Febrero de 2005). Bogotá, Colombia.

La Tendencia Negativa de la Industria Desacelera. (2014). Bogotá, Colombia.

Pagina Web Casa Oben. (n.d). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de <http://www.oben.com.co/nosotros/>

Perfil de Mercado de Muebles. (2013).

Perspectiva del Negocio Mueblero en Colombia. (2013). Colombia.

Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa - Acercar Industria. (2004 Marzo). Bogotá, D.C., Colombia: Camara de Comercio de Bogotá.

15. Anexos

Anexo 1. Objetivos y Detalle Técnico Investigación de Mercado

A continuación se describe las principales consideraciones para el desarrollo de la investigación, así como los resultados obtenidos:

a) *Objetivo General*

Identificar las variables que determinan la compra de muebles de madera en el mercado Colombiano, así como los factores que los consumidores consideran diferenciadores en el mercado.

b) *Método y Procedimiento de Investigación*

Se define la encuesta como el método cuantitativo apropiado para cumplir el objetivo general y específicos de la investigación de mercado considerando el tipo de producto y de consumidor. Con un proceso de segmentación preliminar avanzado, se profundiza en el comportamiento y percepción del consumidor a través del método cualitativo de investigación de mercados denominado grupos focales.

c) *Ficha Técnica de la Encuesta*

- ✓ Método de investigación: Encuesta individual
- ✓ Cuestionario: 11 preguntas cerradas, 5 con única respuesta, el resto selección múltiple
- ✓ Tipo de Encuesta: Presencial
- ✓ Muestreo: Estratificado, segmentado estratos medio – alto (estratos 3, 4 y 5)
- ✓ Marco muestral: Hombres y mujeres mayores de 25 años de la ciudad de Buga.

Nota: se define enfocar la encuesta en el mercado local de la ciudad de Buga, considerando que es el mercado actual en el que se encuentra la Ebanistería y tiene un potencial importante.

- ✓ Tamaño de la muestra: 68 encuestados

El tamaño de la muestra se determina considerando población finita y los siguientes parámetros: e: 0.1 (10% de error), p: 0,5, q: 0,5, N: 16.665 (número

total de habitantes de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Buga), Z: 1,65 (90% confianza), n: 68 encuestas, se define encuestar 42,6% de personas de estrato 3, 32,3% de personas de estrato 4 y 25% de personas de estrato 5, de acuerdo con la distribución porcentual de habitantes por estrato en la ciudad de Buga.

Fecha de realización: Entre el 30 de Julio y 3 de Agosto de 2014

d) *Ficha Técnica Grupos Focales*

Se determina realizar dos grupos focales, uno de ellos en la ciudad de Buga con siete clientes actuales de la Ebanistería Quintero, de estratos 3, 4 y 5, entre los 35 y 65 años; y otro en la ciudad de Cali con siete hombres y mujeres, de estratos 4 y 5, entre los 30 y 65 años. Es importante anotar que la realización de un grupo focal en la ciudad de Cali, tiene como objetivo explorar gustos y preferencias de consumidores que habitan mercados más competidos y representan un punto de referencia interesante para las definiciones de mercadeo que se establezcan más adelante para la Ebanistería.

La selección de las personas fue realizada con base en contactos del equipo de trabajo, no se contrató servicio de reclutamiento de personas. Los grupos focales fueron moderados por un profesional en mercadeo internacional y publicidad de la Universidad Icesi