

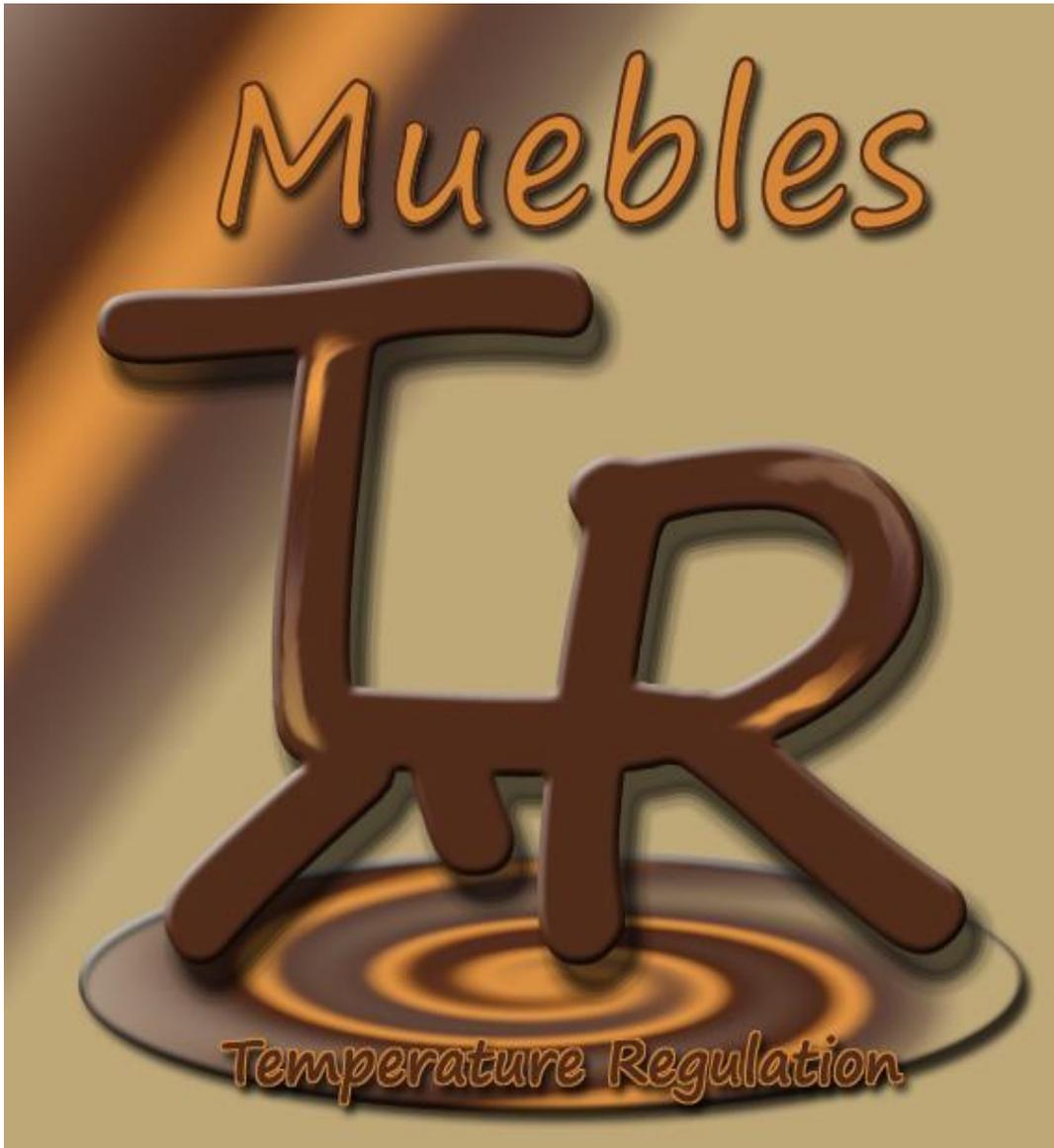
## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



**SIEMPRE CON CALIDAD Y CONFORT**

**Catalina Duarte Rey**

## Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo.....	6
1.1 Misión.....	6
1.2 Visión.....	6
1.3 Asuntos estratégicos claves.....	7
1.4 Proceso de producción.....	7
1.5 Clase de flujo.....	8
1.6 Análisis de riesgos financieros.....	11
1.7 Otros riesgos .....	11
1.8 Análisis del entorno.....	11
1.9 -Necesidades a satisfacer.....	11
1.10 Producto ofrecido para satisfacer las necesidades .....	11
1.11 Descripción de la empresa.....	12
1.12 Descripción del producto.....	12
2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	13
2.1 El sector y previsiones de cambio del entorno general.....	13
2.2 Otros puntos a destacar en el crecimiento del sector son: .....	14
2.3 Análisis demográfico .....	14
2.4 Factor demográfico.....	15
2.5 Análisis global.....	15
2.6 Entorno interno.....	16
2.7 Entorno externo .....	17
2.8 Macroentorno.....	18
2.9 Fortalezas del sector.....	18
2.10 Debilidades del sector.....	19
3. ANALISIS DEL MERCADO.....	21
3.1 Mercado objetivo.....	21
3.2 Determinación cualitativa y cuantitativa del mercado meta.....	21
4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	22
4.1 Elegant House.....	22
4.2 Muebles y Accesorios.....	23
4.3 Capacidades de la empresa.....	23
4.4 Cálculo del tamaño del mercado.....	23
4.5 Tasa de crecimiento del mercado.....	24
4.6 Cuota de participación estimada de la empresa.....	24
4.7 Fase del ciclo de vida del mercado.....	24
4.8 Barreras de entrada existentes.....	24
4.9 Tendencias futuras previstas del mercado.....	25

4.10	Productos sustitutivos.....	25
5.	ANALISIS ESTRATEGICO .....	26
5.1	Asuntos estratégicos claves .....	26
6.	ANALISIS DOFA.....	26
6.1	Debilidades.....	26
6.2	Oportunidades.....	27
6.3	Fortalezas.....	28
6.4	Amenazas.....	28
7.	FUERZAS DE PORTER.....	28
7.1	La amenaza de nuevos entrantes.....	28
7.2	Poder de negociación de los proveedores.....	29
7.3	Poder de negociación de los compradores.....	29
7.4	La intensidad de la competencia entre rivales.....	30
8.	OBJETIVO GENERAL.....	30
8.1	Objetivos específicos.....	30
9.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS.....	31
10.	PLAN DE MARKETING.....	32
10.1	Política de producto/servicio.....	32
10.2	Factores competitivos en el mercado.....	33
10.3	Innovación.....	33
10.4	Determinación del precio con base en la competencia.....	34
10.5	Estrategias de publicidad y comunicación.....	35
10.6	Estrategias promocionales .....	36
10.7	Estrategia de distribución.....	36
10.8	Política de servicio.....	37
10.9	Estrategia de servicio al cliente.....	37
11.	POLITICA DE PRECIOS.....	39
11.1	Plan comercial y de promoción.....	41
11.2	Plan de captura y manejo de la competencia.....	41
11.3	Presupuesto de promoción.....	41
11.4	Plan de crecimiento.....	41
12.	PLAN DE PRODUCCION U OPERACIONES Y CALIDAD.....	42
12.1	Proceso de Producción.....	42
12.2	Descripción de los procesos de soporte.....	42
13.	DETERMINACIÓN DEL TIPO DE PROCESOS.....	42
13.1	Clase de flujo.....	42
13.2	Plan de tecnología y diseño.....	43
14.	INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MANO DE OBRA.....	44
14.1	Localización de la planta.....	44
14.2	Diseño de las instalaciones.....	44
14.3	Maquinaria y herramientas.....	45

14.4	Materia prima.....	50
15.	MANEJO DE INVENTARIOS.....	52
15.1	Determinación de insumos.....	53
15.2	Costos fijos e indirectos.....	54
15.3	Costos indirectos.....	55
15.4	Costos variables del producto terminado.....	56
16.	CALIDAD.....	57
16.1	Política de calidad.....	57
16.2	Medidas de gestión de calidad.....	57
17.	SEGURIDAD INDUSTRIAL, HIGIENE Y GESTION MEDIOAMBIENTAL..	58
17.1	Salud ocupacional.....	58
17.2	Riesgos profesionales y seguridad industrial.....	59
17.3	Política de salud ocupacional y seguridad.....	60
18.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.....	63
18.1	Definición de valores organizacionales.....	64
18.2	Gestión de políticas de recursos humanos.....	64
18.3	Estructura organizativa y organigrama.....	65
18.4	Definición y Asignación de tareas divididas por áreas.....	66
18.5	Área administrativa y financiera.....	66
18.6	Área de producción.....	66
18.7	Área de mercadeo y ventas.....	66
18.8	Área de gerencia general.....	67
18.9	Área de diseño.....	67
18.10	Junta directiva.....	67
18.11	Área de recursos humanos.....	67
18.12	Planificación de las políticas y gestión de recursos humanos.....	68
19.	PLAN JURÍDICO FISCAL.....	69
19.1	Determinación de la forma jurídica de la empresa, justificación de la elección y constitución legal de la empresa.....	69
19.2	Contratación.....	71
19.3	Principales obligaciones fiscales de la actividad a desarrolla. Cobertura de responsabilidades.....	71
19.4	Marcas y patentes.....	72
19.5	Acuerdo de confidencialidad.....	72
20.	PLAN ECONOMICO-FINANCIERO.....	73
20.1	Plan de inversiones iniciales.....	73
20.2	Inversiones para capital de trabajo.....	74
20.3	Estado de Origen y Aplicación de Recursos.....	75
20.4	Balance general.....	77
20.5	Estado de resultados.....	80

20.6	Flujo de caja.....	81
20.7	Análisis de riesgos financieros.....	83
20.8	Riesgos.....	84
20.9	Problemas críticos.....	84
20.10	Plan de contingencias.....	84
20.11	Plan de salida.....	84
21.	Anexos.....	86
21.1	Inversiones y gastos iniciales (Pre operativos).....	86
21.2	Pronostico de ventas.....	89
21.3	Estimación de gastos.....	92
21.4	Estado de resultados.....	94
21.5	Balance general.....	98
21.6	Préstamo bancario.....	100
21.7	Período de recuperación de la inversión.....	103
21.8	Nomina empleados.....	106
21.9	Costo de capital promedio ponderado.....	107
22.	Bibliografía.....	108

## Resumen ejecutivo

Muebles T.R. LTDA se establecerá en Bogotá, Colombia con el fin de proporcionar a sus clientes un ingenioso y atractivo producto que solucione el problema del frío en lugares como lo son bares y restaurantes.

### Misión

Somos una empresa que ofrece muebles con sistemas de calefacción para bares y restaurantes, de esta forma hacemos más cómoda y agradable la estadía de nuestros clientes que se encuentran en regiones de clima frío, contribuyendo a la protección del medio ambiente y al ahorro de energía.

### Visión

Mantener la competitividad, desarrollarse exitosamente, sacar nuevas líneas de producto al mercado y para el 2015 convertirnos en un líder en el mercado que pueda satisfacer a sus clientes en todo el mundo a través de nuestros innovadores productos y servicios.

Consolidar a la empresa para el año 2015 como empresa reconocida en el prestigio local y nacional con excelencia en sus productos y servicios, de eficiente gestión competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito local y nacional comprometido con el servicio al cliente y la formación integral de sus recursos humanos.

El equipo fundacional está conformado por Catalina Duarte y otros 4 socios, estudiantes de la Escuela de Negocios de Navarra, Foro Europeo.

El problema se deriva de la falta de métodos para calentar el ambiente y hacerlo más agradable para sus clientes que al final lo que buscan es la comodidad y la calidad del servicio. Estos restaurantes y bares para contrarrestar el frío de las noches han optado por usar calentadores de gas los cuales resultan bastante ineficientes ya que ocupan gran parte del espacio, en donde se podrían colocar más mesas y sillones pudiendo ser este espacio aprovechado de una mejor forma. Otra problemática de dichos calentadores es la ineficiencia ya que pocas personas se pueden beneficiar del calor, solo los que se sientan cerca de estos, dejando al resto con frío. Finalmente como última problemática el peligro que esto genera debido a la utilización de gas en pipetas que sería propenso a incendios.

Hemos encontrado la solución haciendo más cómoda y agradable la estadía del cliente en los bares y restaurantes por medio de un nuevo método de calefacción

hidráulico implementado en los muebles, dando así una mayor comodidad y una nueva experiencia al usuario. La idea principal es utilizar este sistema de calefacción en los sillones que están ubicados en las terrazas, así el espacio se aprovecha mejor, la calefacción es brindada a todos los clientes y el sistema da una seguridad mucho mayor debido a su avanzado funcionamiento.

El mercado objetivo son los restaurantes y bares. Inicialmente nuestro producto está dirigido a los estratos 3, 4, 5 y 6 de las principales ciudades de Colombia aproximadamente un 70% de la población total, que tienen la necesidad y están en la capacidad de pagarlo.

Por medio de investigaciones y ayuda de la cámara de comercio<sup>1</sup>, se conoce que existen 14699 establecimientos en Colombia. Queremos penetrar un 2% en el primer año que corresponde a 1500 muebles abarcando un promedio de 5 muebles por establecimiento, (estaríamos hablando de 300 establecimientos). Para el 2014 esperamos llegar a los 1696 muebles que significan 340 establecimientos, y al mismo tiempo tendríamos el 2,3% del sector. Lo que significa que esperamos crecer en un 0,3% en los primeros 3 años.

Muebles T.R requiere una inversión inicial de \$77.266.332 de los cuales el grupo empresarial aportara \$25.000.000, para el aporte de los restantes \$52.266.332 se conseguirá un crédito a 3 años. La rentabilidad proyectada se encuentra evidenciada en los siguientes indicadores de rentabilidad:

En el cuadro podemos tener en cuenta que nuestro rendimiento neto en ventas el primer año aumenta, pero si miramos los indicadores de rentabilidad en el año 2014 nuestro porcentaje va a disminuir debido a nuestro endeudamiento. Es por esto que tenemos planeado hacer inversiones en las que obtendremos una rentabilidad mayor a nuestro ROE para que el impacto en este ratio sea positivo en los siguientes años. (Al final de nuestro plan de negocio se encuentran los datos específicos de nuestro rendimiento neto).

Indicadores de rentabilidad	2012	2013	2014
Rendimiento neto en ventas	7,49%	9,73%	6,41%
Margen operacional	11,52%	14,96%	9,87%
ROA	29,95%	30,29%	18,24%
ROE	61,54%	48,24%	27,37%

<sup>1</sup> Se averiguo con ayuda de la cámara de comercio por medio del mail [acesorinformacion1@ccb.org.co](mailto:acesorinformacion1@ccb.org.co). Para hacer esta consulta fue fundamental tener en cuenta los códigos ciuu H5530 y H5521 que son los relacionados con bares y restaurantes inicialmente.

### **Asuntos estratégicos claves**

Lo principal para dar a conocer las ventajas que ofrece nuestro producto es que debemos participar de forma directa en ferias artesanales, comerciales y de exposición, además no podemos olvidar la presencia en los catálogos, páginas web, revistas y folletos especializados, pues así también lograremos posicionar nuestro producto en la mente del consumidor y en especial de nuestros clientes potenciales, pues es importante tener claridad de los diseños, colores, materiales, dimensiones y espacios en los que pueden ser utilizados, de este modo lograr que nuestro producto sea reconocido en el mercado por sus grandes preeminencias para los espacios utilizados en bares y restaurantes.

Muebles TR tendrá Inversiones diferidas a corto y largo plazo, y se verá obligado a cumplir con estos pagos a un tiempo de 2 años con el fin de cubrir su deuda.

Muebles TR solo contará con una inversión diferida la cual se hará por el valor de \$52.266.332, la cual se dividirá en dos:

- Préstamo bancario a corto plazo \$5.266.633
- Préstamo bancario a largo plazo \$47.039.699

### **Proceso de producción.**

Los procesos propios que se requieren para fabricar los muebles con calefacción es el siguiente: el proceso operativo comienza con el área de Diseño; encargado de idear la línea de productos de los muebles, innovando en cuanto a estilo, diseño y seguridad. Con los diseños definidos, el área de ventas, organiza los pedidos (cantidad, lugar, estilo), con la información procesada le entrega a Compras; ésta área determina la cantidad y calidad de la materia prima requerida para ensamblar, teniendo en cuenta las especificaciones brindadas por el área de Diseño.

El área de ensamblaje se encarga de unir las partes propias del sistema de calefacción. Finalmente con el producto terminado, distribución carga y transporta los muebles al sitio indicado por el cliente final.

**Clase de flujo:** Encontramos que el flujo más apropiado para el desarrollo de los diferentes procesos de diseño y manufactura de nuestra empresa es el flujo de proceso intermitente, ya que es un tipo de flujo en el cual se agrupan equipos o funciones similares que llevan el producto a cada área dónde se encuentran los

diferentes departamentos y talleres para el desarrollo del proceso de confección de los muebles.

Nuestra empresa utilizará tecnología de diseño y fabricación asistida por ordenador ya que es importante un diseño y fabricación automatizada.

Ahora bien la diferenciación de nuestro producto tiene un factor clave muy importante puesto que con un solo producto de la empresa, nuestros clientes estarían reemplazando dos productos de sus negocios que son:

- Sillas
- Campanas de calefacción a gas

En cuanto a la competencia deducimos que por cada establecimiento en promedio hay cuatro campanas calefactoras, estaríamos hablando de \$7800000, y esas campanas están prendidas de jueves a domingos de 5:00 p.m. a 3:00 a.m. lo que significa que una recarga les dura dos días en promedio. Por lo tanto serían dos recargas semanales por campana lo que significa \$1120000 semanal en recargas de gas para las campana. Esto convierte a las campanas de gas en un gasto elevado para los establecimientos.

Promoción de Ventas: En este aspecto, la empresa realizará incentivos en ciertas épocas del año para estimular la compra por parte de las personas interesadas. Estos incentivos serán en gran medida financieros y consistirán en descuentos temporales, para las compras de un determinado número de muebles o a partir de cierto precio previamente establecido.

Por otra parte se incentivará la compra de los muebles con calefacción, mediante regalos, también realizaremos promoción de ventas a través de rifas de nuestros productos por compras superiores a dos millones de pesos.

Utilizaremos como estrategia para fijar el precio, la estimación de costos. En donde utilizaremos los costos fijos, variables, medios y totales como punto de referencia para establecer el precio de mercado, basándonos también en obtener una rentabilidad del 90% sobre cada mueble fabricado y vendido, debido a la poca frecuencia de compra que tiene este producto dentro del sector .

<b>PRECIO UNITARIO MES</b>	<b>2011 ENERO</b>
mueble un puesto	325.185
mueble dos puestos	422.300

Los principales Estados Financieros estimados para 3 años son los siguientes:

**Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	\$ 534.392.700	\$ 623.043.105	\$ 676.972.379
Costo de Ventas	275.925.000	321.698.198	349.766.955
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>258.467.700</b>	<b>301.344.907</b>	<b>327.205.424</b>
Gastos Generales, Ventas y Admtivos.	206.512.837	218.286.581	271.187.568
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>51.954.863</b>	<b>83.058.326</b>	<b>56.017.856</b>
Otros Ingresos	-	-	-
<b>Ut. Operac. Antes de Imp.</b>	<b>51.954.863</b>	<b>83.058.326</b>	<b>56.017.856</b>
Impuesto de renta	18.184.202	29.070.414	19.606.249
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$33.770.661</b>	<b>\$53.987.912</b>	<b>\$36.411.607</b>

**Balance General**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Efectivo	\$61.359.208	\$148.819.971	\$189.236.338
Cuentas por Cobrar	22.266.363	25.960.129	28.207.182
Inventario	22.993.750	22.993.750	22.993.750
Total Activos Corrientes	106.619.321	197.773.850	240.437.270
Activos fijos netos	6.500.000	3.250.000	19.500.000
Otros activos	10.875.242	10.402.406	-
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 123.994.563</b>	<b>\$ 211.426.256</b>	<b>\$ 259.937.270</b>
Préstamo bancario a largo plazo	\$ 41.813.066	\$ 36.586.433	\$ 36.586.433
Impuesto de renta por pagar	21.544.202	32.628.654	23.377.984
Préstamo bancario a corto plazo	5.226.633	5.226.633	-
Otros pasivos corrientes	-	-	-
Notas por pagar	-	-	-
Otros pasivos	-	-	-
<b>Total Pasivos</b>	<b>68.583.901</b>	<b>74.441.720</b>	<b>59.964.416</b>
Capital pagado	-	-	-
Utilidades retenidas	-	-	-
Total patrimonio de los accionistas	55.410.662	136.984.536	199.972.854
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 123.994.563</b>	<b>\$ 211.426.256</b>	<b>\$ 259.937.270</b>

**Flujo de Caja Libre**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Efectivo en el banco (inicio del mes)	\$33.174.503	\$70.959.208	\$137.442.168
Entrada de efectivo	512.126.338	619.349.338	674.725.326
Entradas totales de efectivo	545.300.841	690.308.546	812.167.494
Total salidas de efectivo	528.033.462	541.488.575	622.931.156
Saldo a final de mes en el banco	61.359.208	148.819.971	189.236.338
<b>Flujo de efectivo generado real</b>	<b>\$28.184.705</b>	<b>\$70.959.208</b>	<b>\$51.794.170</b>

## **Análisis de riesgos financieros**

<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>77,10%</b>	<b>52,57%</b>	<b>68,17%</b>
pasivo financiero	47039699,06	41813065,83	36.586.433
patrimonio	61009595,07	79536464,78	53672224,01

Tenemos un nivel alto de riesgo debido al aumento del apalancamiento financiero, ya que los pagos financieros mayores obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades para continuar con la actividad productiva y si la empresa no puede cubrir estos pagos, puede verse obligada a cerrar por aquellos acreedores que estén pendientes de pago

Esta crisis también puede aumentar el precio de nuestros insumos y ser necesario el aumento de los precios del producto, limitando el mercado objetivo.

## **Otros riesgos**

Nuestro problema más crítico es el de los bares y restaurantes ya establecidos, pues han realizado su inversión inicial en calentadores de gas y en muebles, por lo tanto no accederán a remplazarlos por los nuestros, pues estarían perdiendo gran parte de su inversión. Uno de los puntos clave para persuadirlos a que replacen dichos muebles y calentadores por los de nosotros es el de bajo costo a largo plazo y la contribución que están haciendo al medio ambiente, además podríamos ofrecer readecuar los muebles de estos establecimientos para incluir el sistema de calefacción con un gasto reducido.

## **Análisis del entorno**

### **Necesidades a satisfacer**

Por medio de la propia experiencia y la observación identificamos una problemática que afecta a muchos bares y restaurantes con terrazas al aire libre en ciudades de clima frío como lo es Bogotá, Colombia, en donde en la cultura se evidencia cada vez más estas terrazas en estos establecimientos con sillones muy cómodos (todos siempre permanecen sentados). Este problema se deriva de la falta de métodos para calentar el ambiente y hacerlo más agradable para sus clientes que al final lo que buscan es la comodidad y la calidad del servicio.

Estos restaurantes y bares para contrarrestar el frío de las noches han optado por usar calentadores de gas los cuales resultan bastante ineficaces ya que ocupan gran parte del espacio, en donde se podrían colocar más mesas y sillones pudiendo ser este espacio aprovechado de una mejor forma. Otra problemática de

dichos calentadores es la ineficiencia ya que pocas personas se pueden beneficiar del calor, solo los que se sientan cerca de estos, dejando al resto con frío lo cual hace que no deseen volver a utilizar las zonas abiertas, y finalmente como última problemática, el peligro que esto genera debido a la utilización de gas en pipetas que sería propenso a incendios.

### **Producto ofrecido para satisfacer las necesidades**

Hemos encontrado una oportunidad de negocio en la sustitución de los aparatos mencionados. ¿Cómo? Haciendo más cómoda y agradable la estadía del cliente en los bares y restaurantes por medio de un nuevo método que hemos copiado de algunos autos de último modelo como el BMW que implementa en sus sillas unas resistencias que van conectadas a la batería y hace que se pueda graduar el calor dando así una mayor comodidad y una nueva experiencia al cliente.

La idea principal es utilizar este sistema de calefacción en los sillones, que están ubicados en las terrazas, así el espacio se aprovecha mejor, la calefacción es brindada a todos los clientes y el sistema da una seguridad mucho mayor debido a su avanzado funcionamiento. Adicionalmente este sistema actúa conjuntamente con un sistema de ahorro de energía el cual permite que cuando la temperatura deseada es alcanzada, automáticamente, se detiene el calentador.

### **Descripción de la empresa**

La empresa Muebles TR estará constituida como sociedad limitada bajo los parámetros de la ley Colombiana en el año 2010 con el fin de remplazar los sistemas de calefacción para exteriores existentes que funcionan por medio de gas, modificando el concepto que se venía manejando e incorporando un sistema eléctrico en un mueble que conectado a una bomba hidráulica, genere calor al entrar en contacto con la persona que va a utilizar nuestro producto.

### **Descripción del producto**

- **Objetivo:** El principal producto de nuestra empresa son los muebles para bares y restaurantes con un diferenciador claramente especificado, un moderno e ingenioso sistema de calefacción a temperatura graduable que servirá para calentar ambientes fríos de nuestra ciudad.
- **Función básica:** La función básica de nuestros muebles aparte de suplir la necesidad básica de una silla, es brindar calor a la misma por medio de la implantación de una resistencia que calentará el agua que será impulsada al interior de la silla por una bomba hidráulica para la optimización de la energía y mayor concentración de calor.
- **Funciones secundarias:** Entre nuestras características de diferenciación y funciones secundarias se encuentran la comodidad, la calidad de los

materiales, los diseños futuristas y clásicos para todos los gustos, y el confort único que brindará el sistema electrónico de calefacción.

## **ANALISIS DEL ENTORNO**

### **El sector y previsiones de cambio del entorno general**

El sector de la hospitalidad es cada vez más importante en la economía colombiana. Para ser competitivos es necesario contar con los avances tecnológicos y la profesionalización del capital humano.

El sector de hospitalidad, en el que se incluyen bares, restaurantes y hotelería, está cobrando una mayor fuerza en la economía colombiana. Un clima de confianza de la inversión, el ingreso de grandes multinacionales a desarrollar sus proyectos en el país y la seguridad para los viajeros han dinamizado la entrada de extranjeros al país, lo que se ve reflejado en los 1,2 millones de visitantes que llegaron al país, una cifra considerada récord por Proexport. De acuerdo con Manuel Bermúdez, vicepresidente de Cotelco, el sector se está proyectando hacia el futuro, aumentando la oferta hotelera para atender la demanda de acuerdo con las metas trazadas por el Gobierno de recibir cuatro millones de turistas extranjeros para este año.

Las cifras hablan por sí solas. Según el Dane (Departamento encargado de las estadísticas en Colombia), el sector de hotelería y restaurantes (excluyendo comercio) fue el sexto rubro de mayor crecimiento en la economía nacional con un 5,95%, lo cual se tradujo en ventas por \$6 billones. Las ventas también han aumentado de forma importante, pues según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, estas han venido creciendo un 6% anual desde hace unos cuatro años.<sup>2</sup>

### **Otros puntos a destacar en el crecimiento del sector son:**

- El crecimiento de la economía, la globalización, el conocimiento de otro tipo de gastronomías, la calidad de servicio en hotelería y la mayor sofisticación del consumidor que, con su experiencia y conocimiento, demanda un mejor servicio y productos más elaborados para el consumo, hacen prever que el sector de la hospitalidad seguirá teniendo un desarrollo acelerado en los próximos años.

---

<sup>2</sup> Mineduacion.com. (2008, 01 de agosto). Sector en proyección [Mineduación.com] de: <http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html>

- De acuerdo con el informe anual de Gastronomía y Hospitalidad de La Barra, revista especializada en este tema, el sector de restaurantes genera alrededor de 300.000 empleos y tiene una enorme ventaja en términos de empleo, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita que muchos colombianos puedan vincularse a él. No obstante, para volverse competitivos es necesario cumplir con los estándares de calidad internacional en servicios de hotelería y restaurantes. De esta forma, el sector tiene el reto de capacitar a sus empleados en todos los segmentos, tanto administrativos como de servicio de mesa, gerencia de hotelería, de restaurantes y guías turísticos, entre otros. "Colombia tiene una enorme fortaleza en el campo de la hospitalidad ya que cuenta con una calidad de servicio sobresaliente con respecto a los demás países. Además, la calidez del servicio es muy apreciada por los extranjeros que vienen al país. Sin embargo, por fuera de estos factores, es necesario contar con personas cada vez más preparadas, bilingües y capacitadas para ser competitivos globalmente", explica Freddy Durán, gerente de la consultora BrandAid.
- Los retos que enfrenta este sector para fortalecerse y posicionarse, tanto regional como globalmente, son la profesionalización de sus empleados y ejecutivos, y contar con los desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de esta industria. Los empresarios tienen que saber que el consumidor del sector de la hospitalidad es cada vez más exigente con los servicios que le ofrecen los hoteles, restaurantes y bares, tanto a nivel de conectividad como de modernidad.<sup>3</sup>

### **Análisis demográfico**

La población colombiana fue calculada aproximadamente en el año 2007 con 45'888.592 habitantes, de los cuales 38'886.602 (74,3%) fueron censados en las cabeceras municipales o distritales y 11'001.990 (25,7%) en el sector rural. El 51,4% son mujeres y el 48,6% hombres los cuales se dedican el 47% al comercio y a los servicios, el 27 % a la agricultura, silvicultura y pesca, el 18 % a la industria, y el 8% a otras ocupaciones. La gran mayoría de la población vive en sectores urbanos.

Colombia posee un clima tropical que se caracteriza por tener una temperatura uniforme la mayor parte del año. Las montañas son el factor determinante del clima en cada una de las regiones colombianas: clima cálido, medio o templado, frío y páramo.

---

<sup>3</sup> Mineduacion.com. (2008, 01 de agosto). Sector en proyección [Mineducación.com] de: <http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html>

## **Factor demográfico**

Inicialmente nuestro producto está dirigido a los estratos 3, 4, 5 y 6 de las principales ciudades de Colombia aproximadamente un 70% de la población total, que tienen la necesidad y están en la capacidad de pagarlo. Por lo tanto es una buena oportunidad para la compañía ya que se podrá implementar una adecuada estrategia de ventas para el lanzamiento de nuestro producto.

La distribución geográfica es otra oportunidad que debemos considerar en el lanzamiento de nuestros muebles porque es, básicamente, el número de clientes en la población que vive o tiene viviendas en climas fríos o en el trópico nacional.

Debido a que en los climas fríos el número de personas con necesidad de mantener sus hogares cálidos es mayor, nuestros muebles tendrán un mejor uso, lo que es favorable para la empresa por que se incrementarían las ventas.

Las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques. Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria. A diciembre de 2002, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 500.000 hectáreas, de las cuales 200.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10,2%) y Boyacá (7,3%).

Debido a lo anterior encontramos una clara oportunidad que analizamos en el sector demográfico en la cual se pueden implementar proyectos de cultivos de madera en estos sectores y se tiene una mayor producción de esta materia prima que es primordial para la fabricación de nuestros muebles, favoreciéndonos en la reducción de los costos y la búsqueda de negocios en las exportaciones de nuestros muebles.

## **Análisis global**

En la actualidad Colombia ha venido trabajando en un tratado de libre comercio con Estados Unidos, y si lo analizamos desde el punto de vista de los muebles encontraremos que los principales proveedores de madera y muebles de madera en Estados Unidos son Canadá, China, Italia e Indonesia con una participación de 72,9%.

Canadá es el principal proveedor, ya que el 46,9% de las importaciones que realiza Estados Unidos en esta cadena provienen de ese país.

## ESTADOS UNIDOS: IMPORTACIONES Y PRINCIPALES PROVEEDORES

Estados Unidos: importaciones y principales proveedores

Eslabón	Importaciones totales (US\$ millones)	Origen (Participación %)				
		Canadá	China	Italia	Indonesia	Otros
Madera aserrada	491	49,2	0,4	0,1	2,3	48,1
Corcho natural	1	1,0	0,1	0,9	0,0	98,1
Madera inmunizada	31	98,0	0,0	0,1	0,1	1,8
Residuos	68	97,4	0,4	0,0	0,0	2,2
Chapas	1.036	31,0	3,1	2,3	7,5	56,1
Manufacturas de corcho	187	0,3	1,6	2,6	0,0	95,5
Colchonería	8	33,7	32,9	1,0	0,0	32,5
Tableros aglomerados	2.263	80,2	0,1	0,1	0,2	19,4
Tableros contrachapados	1.210	29,7	6,2	1,6	18,9	43,6
Artículos diversos	9.969	64,2	17,6	0,3	0,9	17,0
Muebles en mimbre	479	1,5	54,7	3,5	10,5	29,8
Estructuras y accesorios para la construcción	1.747	65,8	2,9	0,6	3,9	26,9
Muebles para el hogar	7.106	21,3	31,5	6,6	6,1	34,5
Muebles para oficina y de uso industrial	2.017	29,2	17,0	28,0	1,1	24,7
<b>Total cadena</b>	<b>26.615</b>	<b>46,9</b>	<b>17,9</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>	<b>27,1</b>

Fuente: USITC (United States International Trade Commission).

Por su parte Colombia no es muy influyente en el sector, porque tiene una participación muy baja en las importaciones de Estados Unidos. Podemos encontrar información más completa del panorama de Colombia en el sector del mueble y la madera frente al TLC algunas de las amenazas y retos que hay dentro de este proceso en el siguiente link: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>.<sup>4</sup>

### Entorno externo e interno

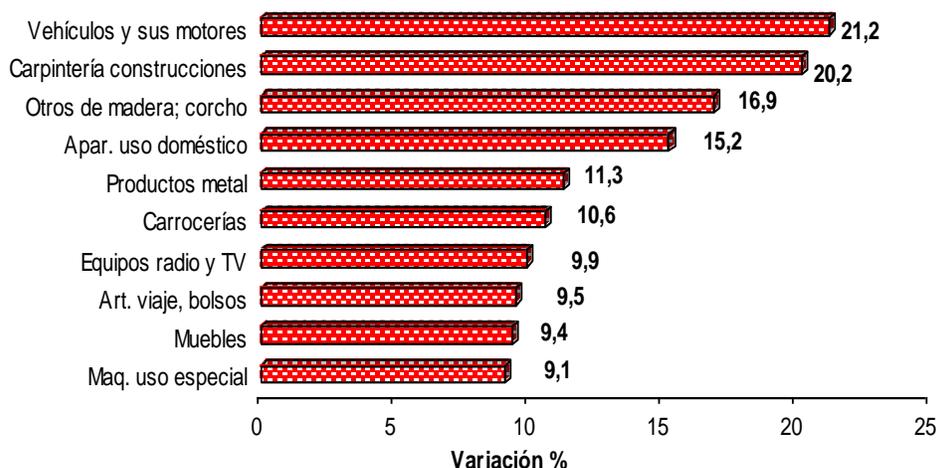
#### Entorno interno

El buen desempeño del sector durante el último trimestre del año 2010, permitió a la industria terminar el año con un crecimiento muy similar al que obtuvo durante el 2009, con un diferencial de apenas -0,43 puntos porcentuales.

<sup>4</sup> Revista-mm.com. (Edición número 51). El sector del mueble y la madera frente al TLC. [Revista-mm.com] de: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>

El anterior comportamiento permite prever que la industria tiende a estabilizarse en torno a una tasa de crecimiento del 8%. No obstante, factores externos, en especial las restricciones comerciales impuestas por Venezuela, podrían afectar las exportaciones industriales y generar problemas de demanda para algunos sectores manufactureros

El gráfico nos muestra que en el sector manufacturero, el subsector muebles está entre los 10 subsectores con más demanda en el país. Este pasó de 0,09 a 0,28 puntos porcentuales



## Entorno externo

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

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

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

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

## **Macroentorno**

### **CRECIMIENTO DEL SECTOR**

El buen comportamiento de la economía en 2010 influyó positivamente en la dinámica de este sector. Su PIB para ese año aumentó en 14,7% con respecto al año anterior, gracias al efectivo desempeño del sector de la construcción y a la fuerte demanda interna.

Por su parte, en 2010 las exportaciones aumentaron cerca de 56%. Venezuela se convirtió en el principal consumidor extranjero, lo cual ayudó a compensar la caída del consumo por parte de Estados Unidos. Aunque la revaluación ha afectado las exportaciones del sector y ha estimulado las importaciones, que aumentaron un 50% en 2010, los empresarios han sacado ventaja de ello para modernizar sus equipos y así innovar en sus procesos de producción y responder oportunamente a la demanda interna y externa. "El crecimiento en materia de exportaciones, en especial de muebles y productos con valor agregado, nos presenta un sector promisorio, visiblemente fortalecido y con posibilidades reales de consolidación", asegura Alejandra Ospitia, directora ejecutiva de Fedemaderas.

Para 2011 y 2012 se espera un comportamiento positivo pero a tasas levemente inferiores a las de años anteriores, debido a la desaceleración prevista en la construcción de vivienda.

El precio de los productos de este sector experimentará aumentos, explicables por el mayor costo de los insumos y la menor oferta de madera, debido al incremento del consumo por parte del sector de pulpa, papel y cartón. Para mitigarlo, se están promoviendo los cultivos forestales, tema en donde se están percibiendo algunas inversiones chilenas, además de los esfuerzos de los empresarios por atraer inversión extranjera.

### **Fortalezas del sector**

- **Recursos:** Hay recursos que pueden explotarse bajo las reglamentaciones de protección del medio ambiente.

- **Condiciones naturales:** Existen regiones que por las condiciones climáticas, son aptas para utilizarse en proyectos de reforestación con diversas especies, que técnicamente cultivadas y explotadas, pueden ser fuente permanente de abastecimiento para las industrias derivadas.
- **Mayor competitividad:** En la mano de obra especializada que se ha venido desarrollando en el sector, lo que hace más favorable conquistar nuevos mercados externos y proteger el interno.

### **Debilidades del sector**

- Agotamiento de especies: El mercado de materias primas, la explotación indiscriminada y descontrolada de los bosques, han producido el agotamiento de muchas especies sin contar con programas efectivos de reforestación.
- Para muchos usos se están utilizando sustitutos más durables y más económicos.
- No se ha creado la cadena productiva que estimularía la reforestación y que daría excelentes resultados

## Producción Nacional por eslabón de productos

Eslabón	Número de productos por eslabón		Producción 2001*	
	CIU**	NANDINA***	Valor (miles de pesos)	Participación en el PIB (%)
Artículos diversos	73	25	36,927,546	13.91%
Chapas	5	3	834,754	0.31%
Colchonería	7	3	33,514,181	12.63%
Corcho aglomerado	3	4	222,269	0.08%
Corcho natural	1	1	0	
Estructuras y accesorios para la construcción	10	7	5,290,461	1.99%
Madera acepillada	1	3	11,67,088	0.44%
Madera aserrada	1	26	28,779,960	10.84%
Madera inmunizada	3	1	3,006,448	1.13%
Manufacturas de corcho	4	4	23,375	0.01%
Muebles en mimbre	14	3	532,674	0.20%
Muebles para el hogar	19	4	54,060,020	20.37%
Muebles para oficina y de uso industrial	11	2	28,039,328	10.56%
Pisos y techos	6	2	4,082,739	1.54%
Residuos	1	1	16,060	0.01%
Tableros aglomerados	2	15	43,671,721	16.45%
Tableros contrachapados	2	14	24,710,994	9.31%
Madera en bruto	1	0	0	
Fabricación de muebles	3	0	574,514	0.22%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>118</b>	<b>265,454,133</b>	<b>100.00%</b>
*Valor de fábrica				
**Clasificación CIU a 8 dígitos				
***Partidas arancelarias a 10 dígitos				
Fuente: EAM DANE, cálculos DNP				

De acuerdo con el cuadro anterior, la producción de muebles para el hogar, oficina y muebles en mimbre, tuvo un valor de USD 36,318872, con lo cual queda demostrado el valor agregado que representa este subsector dentro de la cadena forestal maderera.

Por otra parte, Colombia, ha consolidado su capacidad de producción de muebles, como resultado de una serie de constantes que permiten un mayor grado de especialización en el sector. Dentro de estos factores, nos encontramos con la construcción, especialmente, de viviendas urbanas.

## ANALISIS DEL MERCADO

### Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo son restaurantes y bares. Por medio de investigaciones y ayuda de la cámara de comercio, nos dimos cuenta que existen 14.699 establecimientos en Colombia. Queremos penetrar un 2% en el primer año que corresponde a 1.500 muebles abarcando un promedio de 5 muebles por establecimiento, (estaríamos hablando de 300 establecimientos). Para el 2014 esperamos llegar a los 1.696 muebles que significan 340 establecimientos, y al mismo tiempo tendríamos el 2,3% del sector. Lo que significa que esperamos crecer en un 0,3% en los primeros 3 años.

### Determinación cualitativa y cuantitativa del mercado meta

#### Mercado cualitativamente

POBLACION TOTAL 2010: 6172414

Según el análisis de las encuestas realizadas en la investigación de mercados, nuestro mercado meta debe estar dirigido especialmente a estratos 3, 4, 5 y 6, quienes son los que por sus condiciones económicas estarían dispuestos a pagar un precio alto por la adquisición de este producto. Sin embargo debemos tener en cuenta que no podemos descartar los estratos 1 y 2 los cuales en algunos casos estarían dispuestos a adquirir este tipo de muebles. Por estas razones, en un principio nos concentraremos en las localidades de

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| I. Usaquén      | VI. Engativa        |
| II. Chapinero   | VII. Barrios Unidos |
| III. Suba       | VIII. Puente Aranda |
| IV. Teusaquillo | IX. Candelaria      |
| V. Fontibón     |                     |

#### Mercado cuantitativamente

Estrato 3	2.157.488 habitantes
Estrato 4	411.050 habitantes
Estrato 5	154.805 habitantes
Estrato 6	146.816 habitantes

**Mercado total 2.870.159 habitantes**

Teniendo en cuenta que este tipo de producto va especialmente dirigido a familias y que cada familia tiene aproximadamente 5 integrantes esto nos indicaría que nuestro mercado cuantitativamente sería

**2.870.159 % 5 = 574.032 familias** posibles compradores

NUESTRA PARTICIPACION DE MERCADO SERA DEL 2,3%

### **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **¿Quiénes son los competidores?**

Nuestros principales competidores son ELEGANT HOUSE, MUEBLES Y ACCESORIOS

#### **¿Cuántos son los competidores?**

2 compañías de muebles de alta tecnología conforman la competencia.

#### **¿Dónde se ubican?**

Están establecidos en la ciudad de Bogotá, siendo ésta su único establecimiento de fabricación y distribución al resto de Colombia.

#### **¿A qué clientes se dirigen y dónde se encuentran?**

Sus clientes principales se enfocan en los hogares y familias, se ubican en ciudades principales tales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

#### **¿Qué productos/servicios comercializan los competidores?**

##### **ELEGANT HOUSE**

El principal objetivo de esta empresa está enfocado en el cuidado y la preservación del medio ambiente, controlando el origen y el mantenimiento de la materia prima utilizada en su fabricación de muebles revisando que el proceso de escogencia y tala de sus materiales sea renovado mediante la reforestación de los bosques para así mantener el equilibrio del medio y garantizar a su vez la materia prima para el futuro.

## MUEBLES Y ACCESORIOS

Ofrecer productos de óptima calidad a un precio bajo, es el objetivo central de Muebles y Accesorios. Su enfoque se centra en optimizar sistemas de producción y distribución para disminuir costos y ser cada día más competitivo. Ahora bien, tiene como compromiso principal el desarrollo creativo e investigativo, con el fin de anticiparse a las necesidades del entorno, integrando el diseño con un sentido tanto de confort como de funcionalidad. Para elementos en todos los espacios del hogar.

Con los datos suministrados de esta compañía vemos que el objetivo de la empresa es el cliente, su satisfacción, el medio ambiente y otros factores pasan a jugar en un segundo plano.

### Capacidades de la empresa

- Fortalezas: Los amplios períodos de garantía de sus muebles crea una ventaja competitiva que optimiza la confianza empresa – cliente.
- Su actualización constante respecto a las tendencias mundiales, la implementación de nuevos materiales, la actualización tecnológica y su gran equipo humano le permiten mantener constante dinámica en el desarrollo de nuevos y novedosos productos.
- Sus cómodos, iluminados y bien decorados centros de venta le permiten atraer clientes de forma visual y convertirlos en futuros compradores.
- Debilidad: Por tratarse de muebles producidos en serie desatienden sectores que buscan exclusividad de sus productos comprados.
- Desventajas en el proceso de post venta por los tiempos largos de entrega que conlleva a los incumplimientos.

### Estructura del mercado

#### Cálculo del tamaño del mercado

POBLACION TOTAL 2010: 6'172.414 personas

Según el análisis de las encuestas realizadas en la investigación de mercados, nuestro mercado meta debe estar dirigido especialmente a estratos 3, 4, 5 y 6. Quienes son los que por sus condiciones económicas estarían dispuestos a pagar un precio alto por la adquisición de este producto. Sin embargo debemos tener en cuenta que no podemos descartar los estratos 1 y 2, los cuales en algunos casos

estarían dispuestos a adquirir este tipo de muebles. Por estas razones, en un principio nos concentraremos en las localidades de

VI. Usaquén	VI. Engativa
VII. Chapinero	VII. Barrios Unidos
VIII. Suba	VIII. Puente Aranda
IX. Teusaquillo	IX. Candelaria
X. Fontibón	

### **Tasa de crecimiento del mercado**

La tasa de crecimiento del mercado de muebles entre 1999 y 2009 fue del 0,8%

### **Cuota de participación estimada de la empresa**

Teniendo en cuenta que este tipo de producto va especialmente dirigido a familias y que cada familia tiene aproximadamente 5 integrantes esto nos indicaría que nuestro mercado cuantitativamente sería:

$2.870.159 \times 5 = 574.032$  familias posibles compradores

NUESTRA PARTICIPACION DE MERCADO SERA DEL 2,3%

### **Fase del ciclo de vida del mercado**

El mercado se encuentra en una fase de madurez ya que los clientes están consolidados, hay que pensar en nuevas formas de llegarle a los mismos y renovar los productos con nuevas tecnologías para que se atraiga mayor cantidad de clientes.

### **Barreras de entrada existentes**

Barreras del ingreso:

1. Economías a escala: a medida que aumenta la cantidad de un producto fabricado durante un cierto periodo, el costo de cada producción disminuye. Las compañías de nuevo ingreso afrontan un dilema cuando se encuentran con las economías de escala de sus competidores. El ingreso a pequeña escala los coloca en una desventaja de costos.
2. Diferenciación de producto: con el paso del tiempo los clientes pueden llegar a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea

se debe a que ésta brinda a sus clientes una buena atención, a las buenas campañas publicitarias, o a que la firma es la primera en comercializar un bien o un servicio. Normalmente las empresas nuevas deben asignar muchos recursos a lo largo del tiempo para romper las fidelidades de los clientes.

3. Requisitos de capital: para competir en una industria nueva la empresa debe contar con recursos para invertir, el capital es necesario para las instalaciones, materiales, inventarios, actividades de marketing y otras funciones. Muchas empresas que ingresan no cuentan con el suficiente capital para competir.

4. Costo por cambiar: el costo que paga un cliente por adquirir un equipo auxiliar nuevo y por capacitar de nueva cuenta a los empleados, o incluso el costo psicológico por terminar una relación, puede ser muy alto cuando se le compra a otro proveedor.

5. Acceso a los canales de distribución: las compañías participantes en la industria desarrollan medios eficaces para distribuir sus productos. El acceso a los canales de distribución puede ser una fuerte barrera al ingreso de compañías nuevas.

6. Ventaja de los costos independientemente de la escala: en ocasiones los competidores establecidos tienen ventajas de costos que las compañías de nuevos ingresos no pueden igualar. La tecnología de productos patentados, el acceso favorable a materias primas, una ubicación excelente y los subsidios del gobierno son algunos ejemplos.

### **Tendencias futuras previstas del mercado**

El mercado de muebles se mantendrá estable, la tendencia que se llevará a cabo será la de implementar nuevas tecnologías a los mismos y es allí donde se verá la creación de nuevos mercados y de nuevos clientes que pretenden tener sus muebles pero con nuevas tecnologías.

### **Productos sustitutivos**

Dentro de los productos sustitutivos encontramos lámparas calentadoras o calentadores eléctricos que son colocados en los exteriores de los bares, o en lugares donde se desea controlar la temperatura exterior.

## ANALISIS ESTRATEGICO

### ***Asuntos estratégicos claves***

Lo principal para dar a conocer las ventajas que ofrece nuestro producto es que debemos participar de forma directa en ferias artesanales, comerciales y de exposición, de este modo lograr que nuestro producto sea reconocido en el mercado por sus grandes preminencias para los espacios utilizados en bares y restaurantes.

Lo anterior se debe a que es importante que nuestros clientes tengan un contacto directo con nuestro producto, pues si logramos hacer que ellos tengan una buena impresión de nuestro producto, tendremos como resultado que se sientan satisfechos con lo que estamos ofreciendo, esto se verá reflejado en el comportamiento de los clientes en los determinados establecimientos.

De igual forma no podemos olvidar la presencia en los catálogos, páginas web, revistas y folletos especializados, pues así también lograremos posicionar nuestro producto en la mente del consumidor y en especial de nuestros clientes potenciales, pues es importante tener claridad de los diseños, colores, materiales, dimensiones y espacios en los que pueden ser utilizados.

Ya teniendo una idea de lo que son nuestros muebles, estamos en la capacidad de realizar un diseño específico para cada uno de nuestros clientes, ambientando de forma virtual lo que podría llegar a ser del lugar, en los espacios destinados para la colocación de éstos.

No debemos dejar de lado la asistencia y acompañamiento que realizamos a nuestros clientes para ofrecer un manejo adecuado del producto, brindado así la seguridad de estar recibiendo un producto innovador con altos niveles de calidad. Así en el mismo momento en que se tenga un problema con el producto, nosotros estaremos en condiciones de brindar la asistencia técnica para continuar con el adecuado funcionamiento.

## ANALISIS DOFA

### **Debilidades**

Como debilidad encontramos que los muebles de este tipo, por sus características podrían tener un costo alto, limitando de esta forma el mercado y los posibles compradores a los que la empresa se va a dirigir.

El principal obstáculo que se tiene es que somos una empresa nueva dentro del mercado con un producto completamente innovador, no contamos con la información real que permita determinar nuestras debilidades, pues no sabemos cómo se comportará el mercado frente a un producto de este tipo.

Sin embargo consideramos que una de las debilidades que tenemos, se encuentra relacionada con romper con los paradigmas establecidos dentro de la sociedad respecto a la utilización de muebles de este tipo (sillas con calefacción), pues existen gran cantidad de mitos urbanos que se han creado, relacionadas con enfermedades que se generan directamente por el contacto del calor con la piel.

Otra debilidad es que a pesar de ser un producto dirigido hacia un mercado específico y creciente como es el de los bares y restaurantes, se debe cumplir con la condición que estos deben encontrarse en ciudades con características climáticas específicas (Bogotá), lo cual reducirían de manera considerable la demanda de nuestro producto en dicho mercado.

Además los tiempos de entrega de los muebles son bastante largos por lo que se puede llegar a incumplimientos con los clientes.

### **Oportunidades**

Dentro de las opciones de oportunidad clasifica que nuestro producto por ser muebles para bares y restaurantes, constituye un producto competitivo en Estados Unidos. Encontrando aquí grandes oportunidades de exportación, pues en época de invierno contar con muebles de estas características constituiría una gran ventaja competitiva frente a otros productos similares que se ofrecen en el mercado

En Colombia, especialmente en Bogotá a pesar de que no existen estaciones, es común que existan épocas del año mucho más frías que otras, sin contar que por naturaleza el clima de Bogotá es esencialmente frío, éste oscila entre los 7 y los 18 °C, con una temperatura media anual de 13°C. Lo que significa que normalmente el clima de la ciudad es frío en donde además ocurren precipitaciones con bastante frecuencia.

Encontramos una oportunidad al analizar que algunos de los bares y restaurantes en Bogotá estarían dispuestos a implementar estas resistencias para agregar valor a sus establecimientos y de esta forma ser más competitivos y mejorar la calidad, por lo que aquí identificamos que como empresa podemos ofrecer este mismo producto, con un valor agregado que mejore las comodidades de las personas en dichos establecimientos, por un incremento mínimo en los costos.

Nosotros como compañía tenemos una ventaja competitiva ante los demás productores de muebles, porque contamos con sistemas de calefacción por medio de resistencias implementados a nuestros muebles. Esta idea se convierte en una oportunidad significativa, puesto que nos va a ayudar a entrar en este sector, y también a participar de una buena parte de ese mercado, y así mismo darles un producto innovador a nuestros clientes, que ayudará a caracterizarnos como una empresa que busca la innovación constante para brindar mayores comodidades a nuestros clientes.

### **Fortalezas**

En Bogotá existe un mercado estandarizado e identificado para la compra de muebles, el cual estudiado y manejado adecuadamente puede ser un mercado que podríamos abarcar completamente, maximizando de esta forma nuestras utilidades.

Otra de las fortalezas que identificamos es que este tipo de muebles constituyen una idea novedosa, que llama la atención del consumidor, por lo que crea expectativa de los posibles compradores; este comportamiento debe ser manejado correctamente para, a través del vendedor, convencer al usuario de realizar la compra de un bien de estas características.

### **Amenazas**

Existe la posibilidad de que el producto sea muy acogido por el mercado generando competencia con última tecnología y con grandes capitales, competencia que puede ofrecer mejores precios eliminándonos del mercado.

Otra amenaza son nuestros procesos artesanales que incrementan nuestros costos de producción, y eso le da una ventaja a las compañías que quieran ingresar a este mercado y lo hagan utilizando nuevas tecnologías, y así puedan reducir los precios de los muebles significativamente. Por eso nuestra empresa tiene la obligación de estudiar los posibles sistemas de producción utilizando tecnología, y así mismo estudiar la posibilidad para su implementación en la organización.

## **FUERZAS DE PORTER**

### ***La amenaza de nuevos entrantes***

En el sector de muebles y maderas, existe el temor constantemente de la llegada de nuevos participantes, puesto que el mercado no es verdaderamente grande en Colombia para tantos oferentes. Por esta razón la persona o compañía que llegue a este sector tiene que llegar con un alto nivel de innovación para poder participar

en el mercado de los muebles y la madera. Pero tenemos que tener en cuenta que Colombia tiene grandes ventajas competitivas en términos de suelo y clima que permiten la proliferación rápida de bosques.

Además, tiene dos veces el potencial chileno (tomamos a Chile para hacer una comparación competitiva entre países de sur América) en términos de bosque; es decir que en el país, los cultivos de especies aptas tardan la mitad del tiempo que tardan en Chile para crecer y empezar a ser productivas. De igual forma, la cercanía relativa de Colombia con los mercados de norte América y Europa, le da otra ventaja competitiva frente a países de sur América que también están involucrados en el sector.

Por otra parte, gracias a los ejercicios de zonificación para plantaciones forestales industriales adelantado por la Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal (Conif), en los núcleos forestales de los departamentos de Antioquia, Caldas, Córdoba, Cesar, Magdalena y Orinoquía, existen 4.5 millones de hectáreas de suelos con aptitud forestal comercial sin restricciones y 11,5 millones de hectáreas con restricciones <sup>5</sup>

### ***Poder de negociación de los proveedores***

La fuerza de negociación de los proveedores es baja pues en el negocio de la fabricación de muebles existen bastantes proveedores de insumos que se puede escoger según necesidades.

Las telas, madera, los pegamentos etc., son elementos en donde la marca no es tan representativa como su calidad y se pueden hacer pedidos de sustitutos para la fabricación de los muebles, esto se da gracias a la amplitud del sector y a la gran demanda de muebles.

Por otro lado la mejor forma de llevar este tipo de negocio es tener buenas relaciones con los proveedores para llegar a acuerdos de precios razonables y rentables para ambas partes.

### ***Poder de negociación de los compradores***

Debido a nuestras características diferenciadoras el poder de los consumidores es bajo, pues al ser un producto nuevo en el mercado nuestra empresa puede manejar políticas de precio diferentes a la competencia, en este caso el poder de negociación lo tiene la empresa misma y en el manejo que le demos al marketing y al análisis del consumidor, pues determinará factores importantes en el momento del lanzamiento de nuestro producto.

---

<sup>5</sup> Conif. (2003). Sector forestal colombiano: fuente de trabajo y bienestar social. Pág. 9.

### ***La intensidad de la competencia entre rivales***

En esta fuerza hablaremos de la competencia de países que se tiene en el mercado interno e internacional, por lo tanto es bueno analizar los factores que influyen para que nuestros productos sean aceptados por los consumidores, y por qué la competencia tiene que estar siempre innovando para poder entrar en nuestro mercado.

Según la revista dinero del 2005, “la industria de la madera y muebles compite en Colombia con las importaciones de China y Chile. Su reto es vender en Estados Unidos, conformar células asociativas, invertir en tecnología y poner a marchar incentivos para desarrollar siembras certificadas”.<sup>6</sup>

Esto quiere decir que las empresas colombianas que están relacionadas con la industria de los muebles tienen que estar en constante cambio, innovación y estudio, para saber qué es lo que se está utilizando en la industria y cuáles son los gustos de los clientes. Por lo tanto podemos afirmar que la intensidad entre los rivales es muy alta, porque se tiene que competir no sólo con la industria nacional, sino también con la de China y Chile que tienen un nivel tecnológico bastante amplio.

### **OBJETIVO GENERAL**

Poder ingresar en mercados globalizados y competir con mayor calidad y precios ofreciendo a la sociedad mejoramiento de su calidad de vida mediante nuestro producto innovador y satisfaciendo sus necesidades incorporando nuevos mecanismos como lo es el nuevo sistema de calefacción que implantaremos en los lugares sociales como restaurantes y bares.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Crear procesos de producción que nos permitan tener un menor costo y a una mayor escala.
- ✓ Crear conciencia de responsabilidad en nuestros trabajadores por medio de capacitaciones e incentivos acordes con sus resultados.

---

<sup>6</sup> Dinero.com. (2006, 06 de agosto). Maderas y muebles de madera. [Dinero.com] de : <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/maderas-muebles-madera/33871>

- ✓ Optimizar el cumplimiento de nuestros principios y valores para fomentar el trabajo dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Mantener la seguridad industrial de todos los trabajadores que haya en la empresa, tomando las precauciones necesarias.
- ✓ Reducir al máximo la contaminación por medio de sistemas de gestión ambiental según la ley colombiana.
- ✓ Llevar a cabo investigaciones de nuevas tecnologías aplicadas a nuestros productos con la ayuda de socios e inversionistas.
- ✓ Dirigir nuestra organización con ética y responsabilidad.
- ✓ Asegurar el uso de información ejecutiva en la planeación y la evaluación del programa mediante mejoras en la capacitación y desarrollo del sistema de información gerencial.
- ✓ Contribuir con la preservación del medio ambiente.
- ✓ Estimular la lealtad e innovación de nuestros trabajadores y colaboradores.

## **ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

Las siguientes son las estrategias que como empresa hemos decidido aplicar para lograr los objetivos operacionales que nos hemos propuesto:

- **POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO, EN RELACION CON UNA CLASE O ATRIBUTO DEL PRODUCTO**

Como empresa hemos decidido destacar una característica de los muebles, de tal forma que esto nos sirva como un factor diferenciador, frente al mercado y a la competencia. Este atributo es el sistema de calefacción interno en cada uno de los muebles, el cual tiene la finalidad de brindar más comodidad a las personas que viven en climas fríos.

- **EXPANSION DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS**

Esta estrategia será usada por la empresa, en la medida en que ofreceremos a nuestros clientes diversidad en nuestro producto. Iniciando por el tamaño en donde tendremos muebles de un puesto, de dos puestos,

de tres puestos, modular o de más de tres puestos. A su vez también ofreceremos diversidad en cuanto a los materiales de fabricación, así como en estilos y colores.

- COMERCIO PRECIO ARRIBA – COMERCIO PRECIO ABAJO

Esta estrategia dentro de la empresa, consistirá en tener dentro de cada línea de productos, uno de más alto precio con pequeños cambios en el diseño, estilo y materiales. Según lo desee el cliente, de tal forma que podamos acceder a un mercado más amplio, ofreciendo exclusividad en el mueble que el cliente desea adquirir.

## PLAN DE MARKETING

### Política de producto/servicio

#### Ficha técnica del producto:

Nombre: Muebles con calefacción.

Funcionamiento: El sistema funciona a través de una resistencia que va calentando el agua de forma paulatina hasta obtener la temperatura de 100°C, luego esta resistencia se apagará automáticamente. El agua caliente pasa a la bomba (llamada ECOFERTIC) para que esta la distribuya a lo largo de la silla a través de mangueras ubicadas de forma estratégica.



Con este método se genera una reutilización del agua, pues el agua hace nuevamente el recorrido y en caso de enfriarse la resistencia se encenderá automáticamente manteniendo de esta forma la temperatura de la silla.



Se utilizarán también telas adecuadas, en nuestro caso utilizamos telas térmicas tanto para proteger las mangueras como para el revestimiento de la silla. Brindando así el calor deseado con nuestro producto. Estas telas son producidas por LAFAYETTE.

Especificación técnica de materiales:

- Resistencia adaptada a nuestro sistema: Esta resistencia está hecha de cromo- níquel que no contamina el agua por desprendimiento de materiales y cuenta con un termostato y un temporizador que permite el manejo automático del encendido.

- Bomba hidráulica ECOFERTIC: esta bomba es de inyección de líquidos, es compacta, sin elementos exteriores diferentes a las mangueras de conexión y no produce pérdida de carga en la tubería de agua.
- Contenedor de agua: está hecho de vidrio resistente al calor y cuenta con las especificaciones técnicas requeridas para su uso dentro del sistema
- Telas térmicas: se usarán telas térmicas para el revestimiento del sistema de mangueras dentro de la silla para evitar el daño del mueble a causa de la temperatura

### Factores competitivos en el mercado

MUEBLES T.R es una empresa que cuenta con productos de alta calidad, buscando así, ser la empresa más reconocida a la hora de acondicionar exteriores de negocios como restaurantes y bares por medio de las características diferenciadoras propias del producto tales como:

- a. Precio
- b. Diseño
- c. Funcionalidad
- d. Contribuye a la conservación del medio ambiente (reemplazo del gas)
- e. Exclusividad

El valor agregado del producto radica en ofrecer al mercado una nueva forma de calentar los exteriores de una forma efectiva, económica, funcional y atractiva para nuestros clientes.

### Innovación

Nuestra innovación radica en la creación de un sistema de calefacción que suplirá y mejorará la necesidad de regular la temperatura en sitios al aire libre, esto se hará por medio de un circuito hidráulico conectado a una bomba que impulsará el agua caliente al interior de la silla, este sistema es único en el mercado y representa una ventaja de ahorro de energía en comparación con otros sistemas de calefacción.



**Diferenciación**, nuestro producto tiene un factor diferenciador muy importante puesto que con un solo producto de nuestra empresa, nuestros clientes estarían reemplazando dos productos de sus negocios que son:

- Sillas
- Campanas de calefacción a gas

Los cuales son muy importantes para la experiencia de sus clientes y también se convertirían en nuestra competencia, no directa, pero si indirecta. Si hablamos de esos dos competidores, las campanas de calefacción a gas representan un gasto muy elevado para sus negocios.

A continuación mostramos los costos de instalar una campana de calefacción a gas<sup>7</sup>:

- Campana: \$1950000 (calienta 2 metros de radio)
- Recarga de gas: \$140000 (dura entre 18 y 22 horas)
- Instalación de calefactores a gas: \$2100000 (se debe tener gas en el establecimiento).

Estamos hablando que por cada establecimiento en promedio hay cuatro campanas calefactores, estaríamos hablando de \$7800000, y esas campanas están prendidas de jueves a domingos de 5:00 p.m. a 3:00 a.m. lo que significa que una recarga les dura dos días en promedio. Por lo tanto serian dos recargas semanales por campana lo que significa \$1120000 semanal en recargas de gas para las campanas, lo que convierte a las campanas de gas en un gasto elevado para los establecimientos.

### **Determinación del precio con base en la competencia**

Según la investigación realizada a la competencia, la cual no tiene entre sus productos el sistema de calefacción incluido en los muebles, determinamos que el precio de nuestro producto puede ser:

MUEBLE SOFA TIPO	ELEGANT HOUSE	MUBLES AC ESORIOS Y	NUUESTRO PRECIO
UN PUESTO	780.000	740.000	761.400
DOS PUESTOS	1.150.000	980.000	1.038.106

<sup>7</sup> Estos son datos brindados por la empresa CALEFACTORES SCORPIUS tel: 5263392

TRES PUESTOS	1.600.000	1.250.000	1.403.400
MODULAR 5 puestos	2.650.000	1.700.000	1.801.400

### **Estrategias de publicidad y comunicación**

Realizaremos publicidad intensiva los tres primeros meses de funcionamiento en diferentes medios de comunicación como <sup>8</sup>revista *La barra* pues cuenta con 6 años de trabajo continuo en el ejercicio de medios dirigidos a nichos de mercado especializados.

Presupuesto de publicidad en esta revista:

- Boletín de Noticias:

Este Newsletter de circulación quincenal, tiene como objetivo llevar noticias e informes de actualidad a sus suscriptores.

Patrocinio principal \$250.000: Introduciremos publicidad alusiva a nuestros productos por este medio de boletín de noticias por dos periodos no consecutivos es decir una sola pauta por mes.

Total: \$500.000

- Mercadeo directo vía e-mail:

Esta alternativa nos permite enviar información comercial sobre la empresa o los productos a los suscriptores del Newsletter de *La Barra*.

Nosotros tenemos control total sobre la información enviada.

Valor.\$1'000.000 por envío y \$300.000 diseño del Newsletter.

Revista fierros: Es la revista más importante para el sector de profesionales, eléctricos, industriales y de la construcción.

- Banner: Banner Rectangular: 590 x 115 píxeles.  
TARIFA: \$ 600.000 mensual. Total: 1.200.000

<sup>9</sup>Creación e implementación de página web mueblestr.com:

---

<sup>8</sup> www.revistalabarra.com.co

<sup>9</sup> www.godaddy.com

- Valor del dominio o nombre real de la página: \$20.000 año.
- Valor del hosting o espacio físico de 10 gigas en disco y 300 gigas en transferencia: \$120.000 año.
- Valor del montaje sin interacción: \$300.000.
- Total: \$440.000.

Total presupuesto de publicidad: \$3.440.000.

### **Estrategias promocionales**

La publicidad de MUEBLES TR se hará especialmente mediante la publicación de avisos en revistas especializadas como *LA BARRA* y *FIERROS*, a su vez se realizará publicidad en páginas web.

Promoción de ventas: En este aspecto, la empresa realizará incentivos en ciertas épocas del año para estimular la compra por parte de las personas interesadas. Estos incentivos serán en gran medida financieros y consistirán en descuentos temporales, para las compras de un determinado número de muebles o a partir de cierto precio previamente establecido.

Por otra parte se incentivará la compra de los muebles con calefacción, mediante regalos, también realizaremos promoción de ventas a través de rifas de nuestros productos por compras superiores a dos millones.

Ventas personales: En el punto de venta contaremos con vendedores especializados, en el tema de muebles para bares y restaurantes, capaces de entablar una conversación agradable con el cliente y lograr su compra definitiva. Los vendedores serán personas calificadas en el tema y a las cuales la empresa realizará una inducción antes de comenzar su labor dentro de la compañía

### **Estrategia de distribución**

Para la comercialización y distribución de los productos fabricados por MUEBLES TR, no utilizaremos ningún intermediario. Pues nuestra estrategia consiste en el diseño de catálogos en donde nuestros clientes puedan apreciar las últimas tendencias de muebles vanguardistas para exteriores en bares y restaurantes que serán mostrados por nuestros vendedores especializados que tendrán la misión de realizar visitas con posibles demostraciones

Nuestra táctica consiste en ubicar estratégicamente diferentes locales especializados en lugares donde las personas se acercan a comprar este tipo de bienes. En un comienzo la empresa solo contará con un local minorista por medio del cual venderemos el producto directamente al consumidor final.

3.3.1 Por otra parte el tipo de canal que utilizaremos será un canal directo con una intensidad constante y un merchandising permanente, pues en el almacén no puede haber en ningún momento ausencia del producto. Ya sea para la venta directa o únicamente para su exhibición. A su vez el nivel de canal que utilizaremos será el nivel UNO. Escogimos este nivel por considerar que de esta forma personalizamos la entrega del producto al cliente haciendo el proceso más eficaz y ahorrando costos

FABRICA → ALMACEN → CLIENTE FINAL

**El costo de esta distribución será la siguiente**

ARRIENDO BODEGA – \$18.000.000 precio mensual.

ARRIENDO ALMACEN - \$ 3.800.000 precio mensual.

TRANSPORTE FÁBRICA – ALMACEN - \$ 50.000 precio por día.

TRANSPORTE ALMACEN – CLIENTE - \$ 25.000 (La mitad la asume el cliente) precio por pedido.

**TOTAL        \$21'875.000**

**Política de servicio**

En este aspecto, desde el lanzamiento de nuestros productos formaremos una imagen de calidad y seguridad en la mente de los consumidores posicionando nuestros productos entre las mejores marcas. También generaremos confianza a través del servicio post venta y ofreciendo garantías de un año.

El servicio post venta de nuestra empresa cuenta con un equipo técnico de apoyo al cliente en situaciones que se requieran, así como de garantía de los productos. Para recibir el servicio el cliente debe comunicarse con nuestro call center para informar acerca de su necesidad que quedará registrada en la base de datos, posteriormente se otorgará una cita con los técnicos que evaluarán las fallas del sistema dándole solución.

Garantía: nuestro producto contará con un respaldo técnico que le asegurará al cliente el buen funcionamiento de nuestro producto y a su vez genera confianza para que el cliente sea fiel a nuestra empresa y cree un voz a voz positivo sobre nuestro servicio.

El servicio post-venta que ofrecemos a nuestros clientes, es la garantía del mueble por 3 años en cuanto a fallas en el sistema de calefacción y de 1 año para los materiales propios utilizados en la fabricación de dicho producto, como tela, espuma y madera.

Este servicio post-venta consiste en la reparación del sistema en caso de estar fallando o dependiendo el daño el cambio total del producto por uno totalmente nuevo.

### **Estrategia de servicio al cliente**

Nuestra estrategia se basa en ofrecer el servicio de instalación proporcionada por nuestros técnicos capacitados y experimentados en el tema de instalaciones para incrementar la confianza de nuestros clientes y otorgar productos de calidad antes, durante y después de la venta.

## **POLITICA DE PRECIOS**

Utilizaremos como estrategia para fijar el precio, la estimación de costos. En donde utilizaremos los costos fijos, variables, medios y totales como punto de referencia para establecer el precio de mercado, basándonos también en obtener una rentabilidad del 90% sobre cada mueble fabricado y vendido, debido a la poca frecuencia de compra que tiene este producto dentro del sector .

Esta estrategia de precios consideramos puede ser conveniente debido a que nuestro producto cumple las siguientes características:

- 1) Existe un mercado, que puede estar conscientes de la calidad y el estatus que le puede dar nuestro producto
- 2) Los clientes potenciales tienen la capacidad económica para adquirirlo
- 3) El producto o servicio es de alta calidad y tiene características innovadoras y da una imagen de estatus y prestigio

A continuación se definirá los precios de nuestra línea de producto:

Costos unitarios:

<b>COSTO VARIABLE UNITARIO POR PRODUCTO MES</b>	<b>2011 ENERO</b>
<b>mueble un puesto</b>	<b>\$ 171.150</b>
mueble de un puesto	100.000
Distribución	20.000
bomba hidráulica	31.150
Circuito	20.000
Material E	
<b>muebles de dos puestos</b>	<b>\$ 211.150</b>
muebles de dos puestos	130.000

distribucion	20.000
bomba hidráulica	31.150
circuito	30.000

Precio de las líneas

<b>PRECIO UNITARIO MES</b>	<b>2011 ENERO</b>
mueble un puesto	325.185
mueble dos puestos	422.300

Dichos precios muestran el costo variable total por producto multiplicado por el 90% de la rentabilidad esperada.

## Plan comercial y de promoción

### Plan de captura y manejo de la competencia

Posicionaremos nuestros productos enfocándonos principalmente en los bares y restaurantes que se están constituyendo, pues no han invertido aún en sistemas de calefacción; en cuanto a los bares y restaurantes ya constituidos tendremos que implementar una promoción más agresiva para lograr persuadir al cliente en adquirir nuestros productos fomentando sus características principales como el ahorro de dinero a largo plazo y optimización del espacio utilizado.

En cuanto a la competencia hemos optado por patentar nuestro producto evitando las posibles copias parciales o totales del sistema.

### Presupuesto de promoción

REVISTAS	\$80.000 publicación mensual
PAGINA WEB	\$320.000
PUBLICACION EN PAGINA WEB	\$60.000 mensual
REGALOS	\$4.000.000 mensual
SALARIO (4 VENDEDORES)	\$800.000 C/U mensual
(1 punto de venta inicial)	
TOTAL CON PAG WEB	\$7.660.000
TOTAL MENSUAL	\$7.340.000 (Los regalos serán ofrecidos en ciertas temporadas)

### Plan de crecimiento

El plan de crecimiento para las proyecciones de ventas entre los años 2013 y 2014 es:

- Crecimiento sostenido del **10%** para el 2013 con respecto al año anterior, para un total de **1650** unidades correspondientes a 138 unidades por mes.

- Crecimiento sostenido del **15%** para el 2014 con respecto al año base, para un total de **1696** unidades correspondientes a 141 unidades por mes.

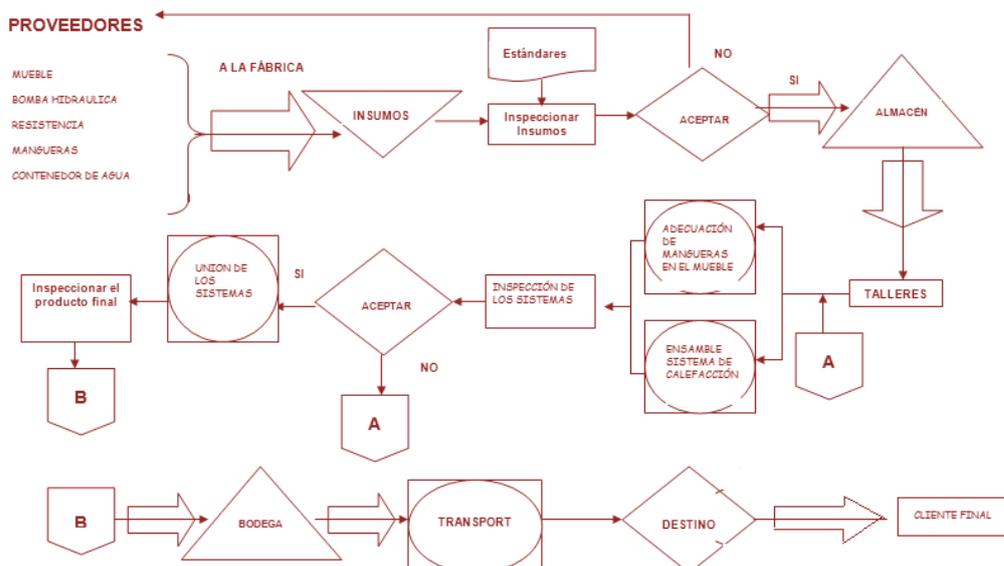
## PLAN DE PRODUCCION U OPERACIONES Y CALIDAD

### Proceso de Producción

Los procesos propios que se requieren para fabricarlo: el proceso operativo comienza con el área de Diseño; encargado de idear la línea de productos de los muebles, innovando en cuanto a estilo, diseño y seguridad. Con los diseños definidos, el área de ventas, organiza los pedidos (cantidad, lugar, estilo), con la información procesada le entrega a Compras; ésta área determina la cantidad y calidad de la materia prima requerida para ensamblar, teniendo en cuenta las especificaciones brindadas por el área de Diseño.

El área de ensamblaje se encarga de unir las partes propias del sistema de calefacción. Finalmente con el producto terminado, distribución carga y transporta los muebles al sitio indicado por el cliente final.

### Descripción de los procesos de soporte



### DETERMINACIÓN DEL TIPO DE PROCESOS

**Clase de flujo:** después haber analizado los diferentes flujos de proceso que están planteados en la investigación encontramos, que el flujo mas apropiado para el desarrollo de los diferentes procesos de diseño y manufactura de nuestra empresa es el flujo de proceso intermitente, ya que es un tipo de flujo

en los cuales se agrupan equipos o funciones similares que llevan el producto a cada área dónde se encuentran los diferentes departamentos y talleres para el desarrollo del proceso de confección de los muebles. Entre estos encontramos:

- 1) Contacto de proveedores.
- 2) Departamento de compras.
- 3) Almacenamiento de materias primas.
- 4) Departamento de diseño.
- 5) Departamento de diseño y elaboración de circuitos.
- 6) Taller de corte y ensamble de maderas.
- 7) Taller de selección de materiales apropiados para el proceso.
- 8) Taller de ensamble de material seleccionado (tapicería).

### **Plan de tecnología y diseño**

Nuestra empresa utilizará tecnología de diseño y fabricación asistida por ordenador ya que es importante un diseño y fabricación automatizada.

El diseño asistido por ordenador nos da uso de un amplio rango de herramientas digitales que asisten a nuestros diseñadores en sus respectivas actividades de diseño de muebles. Estas incluyen un software el cual se compone de una base de datos de entidades geométricas con la que se puede operar y accionar a través de una interfaz gráfica y variable. Permite diseñar en dos o tres dimensiones mediante geometría y trigonometría; esto es, puntos, líneas, arcos, redondeles, serpentinas, superficies y sólidos, para obtener un modelo perfecto. No obstante, la creatividad humana es imprescindible para poder inventar las formas, combinar los colores, etc., de la manera más adecuada.

Las ventajas que este sistema nos brindaría son:

Realizar tareas de manera automática. Por ejemplo, si debemos dibujar tres piezas muy parecidas en los diseños de muebles modulares en L, podemos dibujar una de ellas, hacer copias automáticamente y luego modificarlas. Así se ahorra tiempo, sobre todo a la hora de modificar ligeramente un diseño preexistente.

Almacenar los dibujos en formato digital, lo que resulta muy útil, por ejemplo, para incorporarlos a publicaciones, en revistas de diseño de muebles, intercambiarlos mediante dos o más ordenadores conectados. Además, las copias se archivan cómodamente, ocupando poco espacio físico, de forma que los documentos son fácilmente recuperables a la hora de acceder a cualquier diseño modular de una colección pasada para traerla a la nueva colección con unas pequeñas modificaciones.

## EJEMPLO DE DISEÑO ASISTIDO POR ORDENADOR



Este es un ejemplo del diseño tridimensional de un mueble manejado por diseño asistido por ordenador. En la primera fase se define la forma del mueble y la cantidad de módulos que este tendrá, en la segunda fase se encuentra el diseño perfeccionado con la textura deseada y por último en la tercera fase se le agrega el color deseado y algunos accesorios de más, como lo son la base en madera y algunos cojines de decoración.

## INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MANO DE OBRA

### LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

Teniendo en cuenta los diferentes procesos de producción que conlleva la elaboración del producto de nuestra empresa, se ha pensado con todos los involucrados en la creación de la empresa una serie de puntos, entre estos y uno de los más importantes es la localización estratégica de la planta de producción la cual tiene que contar con una bodega apropiada para establecer todos los talleres con sus respectivas maquinaria para el proceso de producción y elaboración de muebles con calefacción.

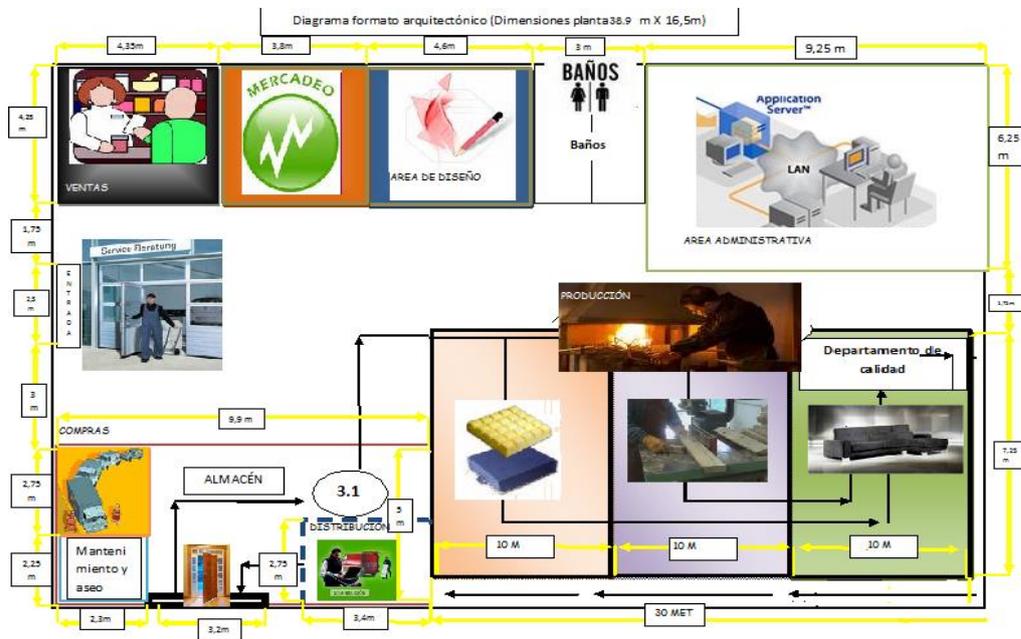
Por esto se pensó en buscar en diferentes sectores industriales de la ciudad de Bogotá por lo cual decidimos localizarnos en la zona industrial de la calle 80 ya que nos puede brindar todas las alternativas que necesitamos para nuestro proceso, desde la compra de materia prima, contacto con los proveedores, transporte de los mismos como también almacenamiento de grandes cantidades de materiales, así mismo tendremos que tener en cuenta la inversión inicial que es uno de los puntos clave en la creación de la empresa ya que los costos para la organización de una planta tienden a ser elevados.

### DISEÑO DE LAS INSTALACIONES

El diseño de las instalaciones de nuestra planta está basado en flujo de intermitente que consta de la organización de diferentes talleres ubicados estratégicamente para la producción eficiente y la reducción de tiempo entre taller y taller.

Así mismo estos talleres cuentan con todos los diseños de maquinaria respectiva para cada proceso de confección de muebles con sistemas de calefacción.

Las instalaciones de nuestra empresa contarán con su respectiva zona de dirección para el control continuo de los procesos de producción, así como también un departamento de ingeniería en donde estaremos continuamente capacitando a nuestros empleados encargados de la elaboración de los circuitos modernos de calefacción para nuestros muebles.



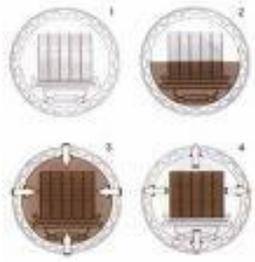
### MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

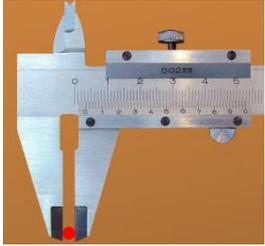
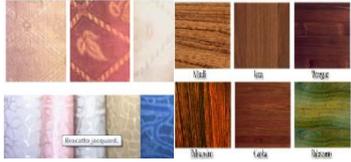
La maquinaria con la que contaremos no requiere de alta tecnología, pero si requiere de un buen mantenimiento, para que el corte de la madera siempre sea el mejor y no produzca inconvenientes en los demás talleres de trabajo.

<p>MAQUINARIA PARA LA MADERA</p>	<p>Equipo de corte</p>	<p>Realiza el corte y/o grabado sobre diversos materiales incluyendo telas de distinta especie, plásticas, acrílicas, madera.</p>	
	<p>Herramientas de cepillado, regresado y planeado</p>	<p>La forma más común de llevar a cabo esta tarea es el cepillado. Esta técnica</p>	

		se hará de la misma manera tanto si se utiliza un cepillo manual como uno eléctrico.	
	Herramienta de fresado	Fresadora es una herramienta de corte y debido al movimiento giratorio que ésta adquiere y al movimiento longitudinal que le damos a la fresadora, va haciendo el labrado en la pieza a fresar.	
	Espigado, clavijado	Se mecanizan la mayoría de los <a href="#">agujeros</a> que se hacen a las piezas.	
	Equipo de torneado	Es un tipo de <a href="#">máquina herramienta</a> que actúa guiado por una <a href="#">computadora</a> que ejecuta programas controlados por medio de datos alfanuméricos.	
	Lijadoras y pulidoras	Las lijadoras se emplean generalmente para dar formas en materiales gruesos y también para	

		el acabado y ajuste.	
PROCESOS Complementarios	Sierra, trituradora y otros equipos forestales	Se emplean para la eliminación de largos residuos de madera directamente al lado de la máquina de procesamiento.	
	Transporte, manipulación y acondicionamiento de troncos.	Según la fuerza de tracción utilizada, se estudian cinco procedimientos diferentes: por fuerza animal, ferrocarril; por camiones o tractores con remolque; flotación; por cables aéreos, y por aire.	
	Herramientas de ensamblado, revestimiento y encolado.	La unión por ensamble es unir dos piezas de madera, cada una con picos cuadrados sobresalientes diferentes (una al contrario de la otra) de forma que coincidan entrelazando	

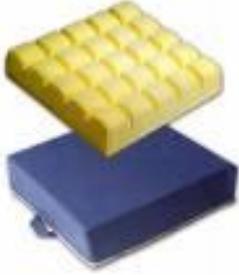
		sus puntas y haciendo una sola pieza casi uniforme.	
	Equipos de impregnación	El preservante reacciona con los azúcares de la madera para formar precipitados insolubles, transformando así la madera en una sustancia no alimenticia para hongos, termitas y otros agentes destructores.	
	Tensores de tapizado	Sistemas de apalancamiento o de maderas para generar distintas formas	
	Maquinaria de coloración	Proceso por el cual se le da color a la madera por medio de máquinas de coloración	
	Recuperación y reciclaje de la madera	El reciclaje de madera se hace necesario en nuestro país ya que somos deficitarios en madera y con el aprovechamiento de esta materia prima disminuye su recogida en	

		los montes.	
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS AUXILIARES	Mantenimiento de herramientas y procesos auxiliares	Las herramientas son sumamente delicadas y por ello hay que tener un especial cuidado al manipularlas y también al guardarlas.	
	Equipos de medición	Es comparar la cantidad desconocida que queremos determinar y una cantidad conocida de la misma magnitud, que elegimos como unidad	
MATERIALES Y SERVICIOS	Materias primas	Para la elaboración de muebles las principales materias primas son las telas a utilizar y la madera	
	Software para la producción en la industria de la madera	Ingeniería de producto, conexión a máquinas, optimización, control de producción, compras y ventas, contabilidad analítica	

## MATERIA PRIMA

La materia prima fundamental es con la que se hacen las bases de los muebles (madera, aluminio, acero...etc.) y claro esta las resistencias que le van a dar el valor agregado a nuestro producto. También tenemos que contar con materiales como: espuma, pegantes, lacas, telas, y accesorios para la conexión de las resistencias (cables).

Materia prima	Descripción	Imagen
Tela chenille con fibras de teflon	Formando una trama de hilos pequeños cortados que le otorgan aspecto aterciopelado. Características: Puede ser de algodón, lana o lino, aunque lo habitual es la mezcla de fibras sintéticas y naturales para garantizar resistencia y pocas arrugas.	
Tela Chintz	Puede ser grueso o fino, con una cara satinada con resina sintética para darle brillo, aunque éste se pierde con el lavado. Los hay de diversos materiales pero lo habitual es que estén tejidos de algodón de hilado fino. Lisos o estampados generalmente con motivos florales o de hojas.	
Tela cretona	Tejido con bastones y canaletas, de pelo cortado. Los bastones pueden ser gruesos o finos	
Cuero liso	Cuero que se trabaja de forma cicatrizada (con el lado exterior de la piel). Puede ser liso, con poro, grabado, arrugado, brillante, o mate.	

Espuma poliuretano	<p>La espuma de poliuretano es un material muy versátil ya que, según los aditivos y los sistemas de fabricación utilizados, se pueden conseguir características muy distintas y espumas destinadas a usos muy diferentes.</p>	
Madera flor morado	<p>Necesitan menor cantidad de pegante debido a su fina textura y confección.</p> <p>Su tamaño facilita el trabajo de carpintería al requerir menos uniones para la elaboración de un mueble.</p> <p>Sus colores y diseños permiten dar uniformidad a cualquier obra.</p> <p>Cada especie es única y siempre se encuentra continuidad en los diseños y tonos.</p>	
Madera pino	<p>El pino es una de las maderas más virtuosas para la carpintería tradicional y la arquitectónica. Los muebles de pino son los más comunes que uno puede encontrar en cualquier fábrica.</p>	
Madera cedro	<p>La madera de gran utilidad, suficientemente dura pero fácil de trabajar y en general, produce una superficie lisa de buen acabado.</p>	
Barnices	<p>Los barnices son soluciones transparentes que se producen mediante el calentamiento de un aceite secante, una resina, un secante y un disolvente juntos. Si se aplica como una película delgada, el barniz produce un revestimiento duro y transparente al secarse.</p>	

Pegantes de madera	Durante décadas, los adhesivos han sido utilizados para pegar diversas combinaciones de materiales como madera, cuero, tela, metal entre otros.	
Preservante o inmunizante	Líquido viscoso a base de fungicidas e insecticidas organofosforados con amplio espectro de control y protección integral para todo tipo de maderas.	
Pintura y laca para madera	Es posible conseguir una superficie perfectamente lacada si utilizamos la pintura apropiada, así como el método mas apropiado. Es de suma importancia que la superficie a lacar este perfectamente acabada	
Sistema de calefacción (resistencias)	Una resistencia ideal es un elemento pasivo que disipa energía en forma de calor según la ley de Joule. También establece una relación de proporcionalidad entre la intensidad de corriente que la atraviesa y la tensión medible entre sus extremos, relación conocida como ley de Ohm (outsourcing)	

## MANEJO DE INVENTARIOS

Nuestra empresa al ser nueva en el mercado y al tener un volumen de mercado bajo, debe tener además de un flujo de proceso intermitente un tipo de solicitud basado en la fabricación por inventario baja ya que solo se fabricará un número determinado para exhibición y el resto será sobre pedido. Por esto último se entiende que la empresa fabrica cierta cantidad de productos, los cuales los distribuye para exhibición y en ocasiones estos mismos son vendidos según preferencia de los clientes. De acuerdo a la aceptación del producto por el mercado y el incremento o disminución de sus ventas, la rotación de inventarios y la producción aumentarán o disminuirán. Este modelo de solicitud del cliente no es riesgoso, pues la empresa está produciendo según los pedidos de los clientes con garantía de vender toda la producción. Para aumentar las ventas el departamento de marketing y ventas debe encargarse de realizar una adecuada promoción y comercialización para generar mayor demanda y conocimiento de este producto y de esta manera asegurar que en un tiempo determinado se adquiera mayor posicionamiento.

Es importante tener en cuenta que los productos de nuestra empresa no son de consumo diario, por lo tanto su tiempo de recompra está entre dos años y tres años aproximadamente por lo cual no es conveniente conservar inventarios grandes. De igual manera se manejarán los inventarios por el sistema PEPS que es recomendable ya que las materias primas importadas dependen de la tasa representativa del mercado, por lo que un pedido que se hubiera hecho hace un mes a cierto precio, en el momento de llegar puede tener un precio mayor debido a al cambio de la TRM, por lo que se recomienda costear las existencias actuales con el último precio.

## DETERMINACION DE INSUMOS

### COSTO DE INSUMOS

INSUMOS	MEDIDAS	PRECIO
<b>Tela chenille con fibras de teflon</b>	Metro lineal	\$ 120 000
<b>Tela Chintz</b>	Metro lineal	\$ 200 000
<b>Tela cretona</b>	Metro lineal	\$ 250 000
<b>Cuero liso</b>	decimetros	\$ 800
<b>Espuma poliuretano</b>	Metro cuadrado	\$ 50 000
<b>Madera seca flor morado</b>	bloque o pieza	\$ 40 000
<b>Pino sabanero seco</b>	Pieza o bloque	\$ 25 000
<b>Cedro amargo</b>	Pieza o bloque	\$ 40 000
<b>Cedro macho</b>	Pieza o bloque	\$ 40 000
<b>barnis</b>	galon	\$ 40 000
<b>inmunizante</b>	galon	\$ 30 000
<b>Pegante corticol</b>	galon	\$ 40 000
<b>pinturas</b>	galon	\$ 40 000
<b>lacas</b>	galon	\$ 30 000
<b>sellantes</b>	galon	\$ 30 000
<b>Sistema de calefacción</b>	unidad	\$ 150 000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.125.800</b>

## COSTOS FIJOS E INDIRECTOS

En el siguiente cuadro encontramos un resumen de los costos fijos e indirectos de ciertas áreas de la empresa, al final del plan de negocio podemos hallar una estimación más detallada de cada uno de los gastos, como los costos salariales de los empleados.

<b>DOTACIÓN TRABAJADORES</b>			
	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
<b>uniforme</b>	31 000	33	1.023.000
<b>guantes</b>	10 000	33 pares	330.000
<b>Tapa bocas o caretas</b>	5 000	33	165.000
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
<b>escritorios</b>	500 000	10	5.000.000
<b>sillas</b>	90 000	16	1.480.000
<b>computadores</b>	1 500 000	8	12.000.000
<b>Sala de juntas</b>	6 000 000	1	6.000.000
<b>MAQUINARIA</b>			
	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
<b>Equipo de corte de madera supa</b>	500 000	1	500 000
<b>Grabadora de madera laser computarizada</b>	15 000 000	1	15 000 000
<b>Cepillo manual eléctrico black &amp; decker</b>	250 000	2	500 000
<b>makita 3707 fc – fresadora para madera</b>	450 000	2	900 000

Torno automatico madera HID 1500 FAI	1 500 000	1	1 500 000
Makita lijadora/pulidora 7plgs #9227c makita	300 000	3	900 000
Taladro vertical COLUMNA JET	600 000	1	600 000
Aspirador Saka de viruta	300 000	2	600 000
Herramientas de carpintería	1 000 000	1	1 000 000
Maestro de plástico para espigado de madera ensamblaje	150 000	5	750 000

ARRIENDOS	COSTO	TOTAL
Arriendo planta	18.000m2*1000m2	18.000.000
Arriendo local	120m2	3.800.000

SERVICIOS	COSTO	TOTAL
vigilancia	200.000	200.000

<b>TOTAL</b>	<b>\$48.000.000</b>
--------------	---------------------

## COSTOS INDIRECTOS

MANTENIMIENTO	COSTO	TOTAL
Maquinaria y equipo	210.000	210.000
Equipo computo	152.900	152.900

SERVICIOS	COSTO	TOTAL
acueducto	156.300	156.300
Energía	680.000	680.000
Teléfono	200.000	200.000
Transporte fletes	50.000	50.000

DIVERSOS	COSTOS	TOTAL
Elementos de aseo	420.000	420.000
Utiles y papeleria	190.000	190.000

SEGUROS	COSTO	TOTAL
incendio	100.000	100.000

<b>TOTAL</b>	<b>\$2.159.200</b>
--------------	--------------------

## COSTOS VARIABLES DE PRODUCTO TERMINADO

UN PUESTO	MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO
	TELA	2 metros	240.000
	ESPUMA	1 ½ metro	80.000
	PINO	2 bloques	50.000
	BARNIS	¼ galon	5.000
	PEGANTE	¼ galon	10.000
	PINTURA	¼ galon	5.000
	LACAS	1/3 galon	10.000
	SELLANTE	1/3 galon	10.000
	SISTEMA	1 unidad	150.000
<b>TOTAL</b>			<b>560.000</b>

DOS PUESTOS	MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO
	TELA	3 ½ metros	420.000
	ESPUMA	2 metros	100.000
	PINO	3 bloques	75.000
	BARNIS	¼ galon	5.000
	PEGANTE	½ galon	10.000
	LACAS	¼ de galon	10.000
	SELLANTE	1/3 galon	10.000
	PINTURA	1/3 galon	5.000
	SISTEMA	1 unidad	150.000
<b>TOTAL</b>			<b>785.000</b>

TRES PUESTOS	MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO
	TELA	4 metros	480.000
	ESPUMA	2 ½ metros	125.000
	PINO	4 Bloques	100.000
	BARNIS	½ galon	10.000
	PEGANTE	½ galon	10.000
	LACAS	½ galon	20.000
	SELLANTE	½ galon	15.000
	PINTURA	½ galon	15.000
	SISTEMA	2 sistemas	15.000
<b>TOTAL</b>			<b>300.000</b>

MODULAR	MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO
	TELA	5 metros	600.000
	ESPUMA	3 ½ metros	175.000
	PINO	5 bloques	125.000
	BARNIS	1 ½ galon	10.000
	PEGANTE	1 ½ galon	10.000
	LACA	1 ½ galon	20.000
	SELLANTE	1 ½ galon	15.000
	PINTURA	1 ½ galon	15.000
	SISTEMA	2 ½ unidad	375.000
	<b>TOTAL</b>		<b>1.345.000</b>

**(Expresado en pesos colombianos).**

## **CALIDAD**

### **POLITICA DE CALIDAD**

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante un firme compromiso de satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de nuestros clientes. Para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en la comodidad y diseño de nuestros productos, así como la optimización de los procesos para mejorar el servicio y soporte técnico, por medio de vendedores capacitados, fortaleciendo nuestra organización llevándola a nuevos mercados que contribuyan de una manera positiva al desarrollo socioeconómico de nuestro país; al mismo tiempo nuestra empresa impulsará una sana competencia intensiva que nos llevará a obtener altos índices de reconocimiento y prestigio entre los clientes brindando día a día mejores productos y servicios.

### **MEDIDAS DE GESTION DE CALIDAD**

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC, otorga 3 tipos de certificaciones:

- ISO 9000, Calidad de Producción: Certifica la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados con la producción.
- ISO 14000: Relacionado con un enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble. Determina la situación de la empresa en gestión ambiental.
- Sello de Calidad: Calidad del producto terminado.

Respecto de la producción e importación de muebles y artículos de decoración, no existe en Colombia, ningún tipo de norma técnica obligatoria, que certifique la calidad del producto. Sin embargo, las exigencias del mercado, han tomado un giro tal, que hace que el cliente exija certificados de calidad, pues de esta

forma, garantiza que el producto, cumple con los requisitos estandarizados por el mercado internacional, lo cual se convierte en un valor agregado en el extranjero. Estos certificados, se han convertido en garantía de competitividad, no sólo a nivel interno, sino también a nivel internacional, y Colombia no es un escenario que resulte ajeno a dicha evolución. Por el contrario, los empresarios buscan este tipo de certificaciones, con el fin de lograr un mayor nivel competitivo y por ende, un mayor flujo de ventas.

## **SEGURIDAD INDUSTRIAL, HIGIENE Y GESTION MEDIOAMBIENTAL**

### **SALUD OCUPACIONAL**

1. Control de higiene y seguridad
2. Elementos de protección personal
3. Estándares de trabajo seguro
4. Investigación de accidentes y enfermedades profesionales
5. Inspecciones
6. Demarcación y señalización
7. Plan de emergencias
8. Mantenimiento preventivo- correctivo
9. Saneamiento básico industrial
10. Dotación industrial

### **PREVENCIÓN**

- Establecer como política de prevención de los riesgos ocupacionales de la empresa cuyo objetivo será prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejorar las condiciones de trabajo, con el fin de elevar los niveles de seguridad industrial, salud y bienestar del personal.
- La responsabilidad en la gestión de la prevención de los riesgos profesionales
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud, esto se garantiza por medio de la educación, comunicación, compromiso y participación del personal en todos los niveles
- Alcanzar un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo cumpliendo como mínimo la legislación vigente en materia de salud ocupacional
- Por medio de la planificación se desarrollan implementan y respaldan los planes y acciones orientados a la prevención de los riesgos ocupacionales en todos los lugares de trabajo.

- La organización desarrollara, aplicará y mantendrá un modelo de gestión orientada a la prevención de los riesgos ocupacionales, destinado al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y salud
- Desarrollo de planes de emergencia y se mantendrán actualizadas las medidas para el control de los riesgos potenciales
- La organización adquiere el compromiso de divulgar, motivar y proporcionar la participación de los trabajadores en las diferentes actividades y programas, desarrollar actividades informativas, investigativas y formativa, necesarias para cumplir las políticas de prevención de los riesgos ocupacionales y el mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo.
- La organización suministrará los recursos humanos, técnicos, financieros para responder a las exigencias de la salud ocupacional.

## **RIESGOS PROFESIONALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

### 1. En la seguridad habrá que considerar:

- Responsabilidad.
- Recomendaciones para el personal.
- Orden y limpieza.
- Manejo adecuado de herramienta y maquinaria.

### 2. Recomendaciones para el operador:

- Uso de gafas o anteojos de seguridad.
- Uso de ropa adecuada en el área de trabajo.
- Uso del calzado adecuado.
- No usar anillos, relojes o pulseras.
- No jugar en el taller.

### 3. Orden y limpieza

- Mantener el piso alrededor de una máquina libre de herramientas o materiales.
- Mantener el piso libre de grasa o aceite.
- Barrer con frecuencia las virutas del material que caen al piso.
- Mantener limpias siempre las máquinas.
- No poner herramientas o materiales en la mesa de las máquinas.
- Detener siempre la máquina antes de tratar de limpiarla.

### 4. Manejo adecuado de herramientas y materiales

- No manejar herramientas de corte con la mano desnuda.

- Usar adecuadamente las herramientas de trabajo.
- Usar técnicas adecuadas para levantar herramientas o materiales (para evitar lesiones de la espalda).

#### 5. Operación de las máquinas herramienta

- Nunca operar una máquina que no se conozca su operación, sus partes y la forma de detenerla rápidamente.
- Comprobar que la máquina cuenta con todos sus protectores o guardas de seguridad
- Mantener las manos alejadas de las piezas cuando estas se encuentren en movimiento Siempre detenga la máquina antes de limpiarla.

### **POLITICA DE SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD**

Nuestra empresa está comprometida en mantener y mejorar el bienestar de todos sus trabajadores. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en la identificación, evaluación y control de sus riesgos, a través de una adecuada planeación e implementación de los programas de medición del trabajo, higiene y seguridad industrial. Todos los trabajadores de los diferentes niveles de la compañía, son responsables de mantener una cultura de seguridad y salud ocupacional, convirtiéndola en un estilo de vida, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos, de acuerdo con las directrices corporativas y la legislación Colombiana vigente, generando de esta forma valor a la compañía.

#### **POLITICA AMBIENTAL**

Nuestra empresa tiene una política de protección al medio ambiente por esta razón nuestro procesos tiene un mínimo impacto hacia el entorno. Se establecen procedimientos y planes que permitan medir la eficiencia de los procesos para contribuir a la prevención de la contaminación ambiental.

Concientizando a nuestros empleados sobre la cultura ambiental y motivando para que esta pueda ponerse en marcha dentro y fuera de la empresa.

#### **MARCO REGULATORIO REFERENTE AL MEDIO AMBIENTE**

##### **LEY 047 DEL 20 DE OCTUBRE DE 1989:**

Reconociendo la importancia y la necesidad de conservar y aprovechar adecuada y eficazmente los bosques de maderas tropicales, con miras a lograr su utilización óptima, manteniendo al mismo tiempo el equilibrio ecológico de las regiones interesadas y de la biosfera.

1. Proporcionar un marco eficaz para la cooperación y las consultas entre los miembros productores y los miembros consumidores de maderas tropicales en relación con todos los aspectos pertinentes de la economía de las maderas tropicales.
2. Fomentar la expansión y diversificación del comercio internacional de maderas tropicales y el mejoramiento de las condiciones estructurales del mercado de las maderas tropicales, teniendo en cuenta, por una parte, el aumento a largo plazo del consumo y la continuidad de los suministros, y por otra, unos precios remuneradores para los productores y equitativos para los consumidores, así como el mejoramiento del acceso al mercado.
3. Fomentar y apoyar la investigación y el desarrollo, con miras a mejorar la ordenación forestal y la utilización de la madera.
4. Mejorar la información sobre el mercado con miras a lograr una mayor transparencia del mercado internacional de las maderas tropicales.
5. Estimular una elaboración mayor y más avanzada de las maderas tropicales en los países miembros productores, con miras a promover su industrialización y aumentar así sus ingresos de exportación.
6. Alentar a los miembros a apoyar y desarrollar las actividades de repoblación y ordenación forestales de las maderas tropicales industriales.
7. Mejorar la comercialización y distribución de las exportaciones de maderas tropicales de los miembros productores.
8. Fomentar el desarrollo de políticas nacionales encaminadas a la utilización sostenible y la conservación de los bosques tropicales y de sus recursos genéticos y el mantenimiento del equilibrio ecológico de las regiones interesadas.

### **LEY 30 DEL 5 DE MARZO DE 1990**

Conscientes de que las medidas para proteger la capa de ozono de las modificaciones causadas por las actividades humanas requieren acción y cooperación internacionales y debieran basarse en las consideraciones científicas y técnicas pertinentes.

Conscientes así mismo de la necesidad de una mayor investigación y observación sistemática con el fin de aumentar el nivel de conocimientos científicos sobre la capa de ozono y los posibles efectos adversos de su modificación

### **LEY 55 DE 1993**

Observando que el acceso a la información sobre los productos químicos que se utilizan en el trabajo responde a una necesidad y es un derecho de los trabajadores

Considerando que es esencial prevenir las enfermedades y accidentes causados por los productos químicos en el trabajo o reducir su incidencia:

- a) Garantizando que todos los productos químicos sean evaluados con el fin de determinar el peligro que presentan.
- b) Proporcionando a los empleadores sistemas que les permitan obtener de los proveedores información sobre los productos químicos utilizados en el trabajo, de manera que puedan poner en práctica programas eficaces de protección de los trabajadores contra los peligros provocados por los productos químicos.
- c) Proporcionando a los trabajadores informaciones sobre los productos químicos utilizados en los lugares de trabajo, así como sobre las medidas adecuadas de prevención que les permitan participar eficazmente en los programas de protección.
- d) Estableciendo las orientaciones básicas de dichos programas para garantizar la utilización de los productos químicos en condiciones de seguridad.

### **DECRETO 2811 DEL 18 DE DICIEMBRE DE 1974**

Lograr la preservación y restauración del ambiente y la conservación, mejoramiento y utilización racional de los recursos naturales renovables, según criterios de equidad que aseguren el desarrollo armónico del hombre y de dichos recursos, la disponibilidad permanente de estos y la máxima participación social, para beneficio de la salud y el bienestar de los presentes y futuros habitantes del territorio nacional.

Prevenir y controlar los efectos nocivos de la explotación de los recursos naturales no renovables sobre los demás recursos. Regular la conducta humana, individual o colectiva y la actividad de la administración pública, respecto del ambiente y de los recursos naturales renovables y las relaciones que surgen del aprovechamiento y conservación de tales recursos y de ambiente.

## **PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS**

En nuestra empresa este departamento será igual de importante a los otros, ya que como socios y empleados queremos que los miembros de esta organización se comprometan para brindarle a los clientes un mejor producto, con mayor garantía y generando sobre todo satisfacción.

Así mismo se contará con un personal debidamente seleccionado y contratado, que deberán cumplir con unos requisitos básicos exigidos por la empresa, como: experiencia laboral y preparación académica para el puesto que ocuparán.

Recursos humanos valora la dignidad humana de cada individuo, dejando claro que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados, basados en sus habilidades y talentos; crea un ambiente laboral que se encamine a un pensamiento creativo y comportamiento autónomo entre departamentos; y genera una cultura organizacional madura que destaca la confianza mutua, el entendimiento y el respeto de los estilos de vida personales.

Existe un principio de cohesión que es el compromiso, la información se comparte y el conocimiento se genera con la participación, se fomenta la diversidad y las estructuras jerárquicas surgen con el único propósito de coordinar.

### **Definición de valores organizacionales**

\*Honestidad y transparencia: Compromiso permanente de integridad moral en la gestión de la empresa, así como en sus relaciones con los asociados, con terceros no asociados y con la comunidad en general.

Solidaridad: Colaborar y comprometerse en la búsqueda constante del desarrollo económico y social de la comunidad.

Equidad: igualdad de oportunidades para todos los asociados en el acceso a los servicios y a los beneficios generados

Democracia: amplia participación de los socios en los procesos de toma de decisiones, sobre todo las que sean atinentes al destino y desarrollo de la empresa.

### **Gestión de políticas de recursos humanos**

Recursos humanos es el departamento encargado de promover la integración y comunicación: las siguientes condiciones son con el objetivo de generar buenas relaciones a nivel interno y externo de la empresa.

\*Los empleados deben tener una conciencia positiva acerca de los problemas con el medio ambiente en el manejo de producto terminado, como también con las materias primas.

\*Los empleados deben tener una actitud positiva y de colaboración con sus compañeros de trabajo.

\*Los empleados deben tener en cuenta todos los parámetros de calidad y eficiencia dentro de la organización.

\*Los integrantes de la organización deben estar conscientes del uso de los recursos de inversión y materia prima.

\*Los empleados deben tener constancia en el proceso de producción estipulado por la compañía.

\*El compromiso permanente debe ser con el suministro de servicios en las mejores condiciones posibles de calidad, precio, y oportunidad de manera que se superen las expectativas de los asociados.

\*Tendremos en cuenta cada una de las sugerencias de nuestros clientes para el perfeccionamiento de nuestros procesos.

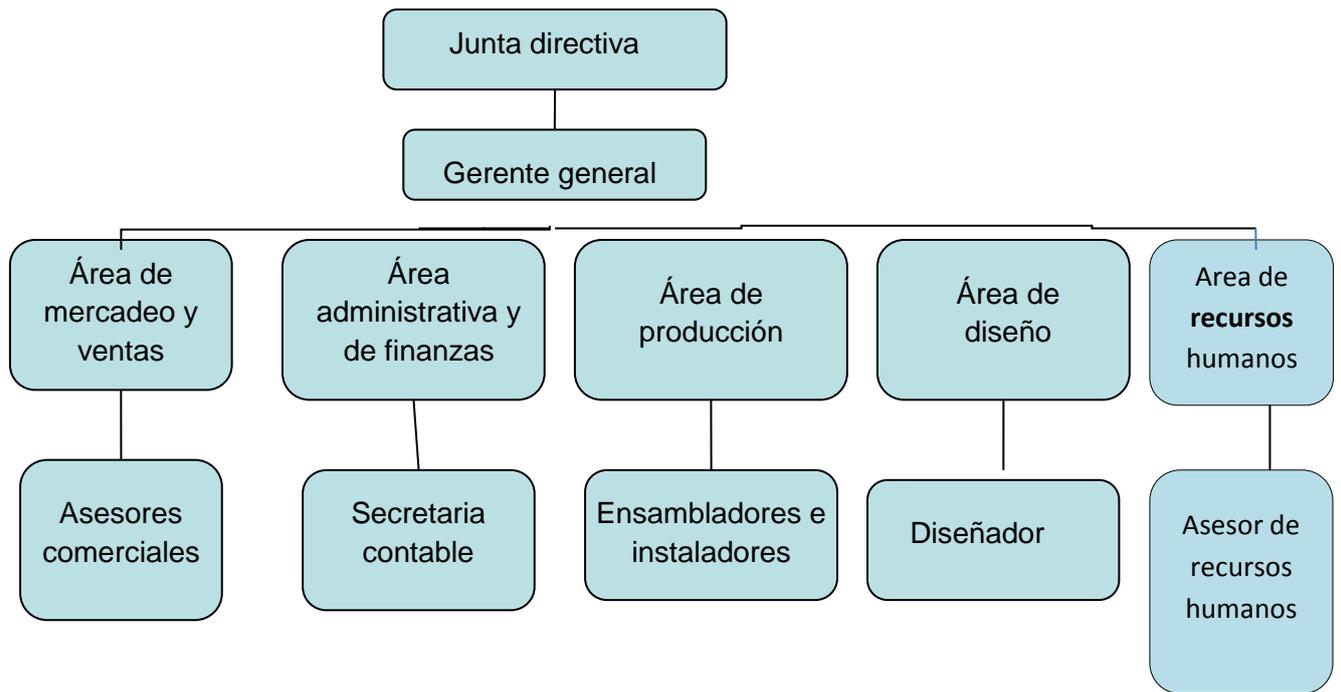
\*Se deberá impulsar la adopción de las tecnologías de avanzada en todos los procesos de manera que se facilite el acceso a los servicios con el fin de mejorar la imagen empresarial.

\*Ayuda mutua: apoyo integral dentro de la organización para el mejoramiento de nuestros procesos de producción para optimizar nuestra calidad.

\*Responsabilidad social: Contribuir al desarrollo social y económico de los empleados, de sus familias y de la comunidad en general por medio de la prestación de servicios que mejoren su calidad de vida.

### **Estructura organizativa y organigrama**

Muebles TR empleará el estilo participativo dentro de la organización siendo coherente con las especificaciones del perfil de cargo fomentando la innovación y la cultura organizacional, involucrando a los empleados de la empresa y haciéndolos sentir parte fundamental de nuestra empresa sin importar el cargo.



## Definición y Asignación de tareas divididas por áreas

### Área administrativa y financiera

Objetivo del área:

- \* Manejar la contabilidad de la empresa con miras a un eficaz desempeño y que refleje el buen ejercicio del negocio constantemente.
- \* Llevar un estricto control sobre inventario, liquidez, inversiones etc, con el fin de mantener un orden en la actividad de la empresa.
- \* Presentar mensualmente el estado financiero de la empresa a la gerencia con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- \* Efectuar las liquidaciones de nómina quincenalmente de manera precisa de todos los empleados de la empresa.
- \* Servir de apoyo a las otras áreas funcionales de la empresa.

### Área de producción

Objetivo del área:

- \*Cumplir con los presupuestos de producción establecidos(mensuales, anuales)
- \*Mantener procesos con una tasa de accidentalidad nula.
- \*Cumplir con las fechas de entrega de producto terminado.

### Área de mercadeo y ventas

Objetivo del área:

- \*Contactar y generar nuevos clientes
- \*Cumplir con cuotas mensuales de venta
- \*Conseguir que la empresa logre reconocimiento dentro del mercado.
- \*Representar a la empresa fuera de ésta y ser el vínculo más eficaz entre el mercado y la empresa.

### **Área de gerencia general**

Objetivo del área:

- \*Diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa y en concordancia con la misión, visión y objetivos organizacionales.
- \*Realizar un método de control por medio de indicadores de gestión, plantillas, encuestas, observación etc con el cual se verificará el adecuado desempeño de la empresa.
- \*Servir de apoyo tanto a las actividades de la empresa como a las personas que hacen parte de ella. Aconsejando y orientando no solo para las labores de la empresa sino para su vida familiar.
- \*Efectuar negociaciones con proveedores y clientes con el objetivo principal de que éstas sean de conveniencia mutua pero con prioridad particular.
- \*Identificar amenazas y oportunidades de manera oportuna para el aprovechamiento de las mismas en beneficio de la empresa.

### **Área de diseño**

Objetivo del área:

- \*Diseñar muebles que cumplan con las especificaciones de nuestros clientes.
- \*Realizar el control de los muebles que vienen que nuestros proveedores, para ver si las especificaciones se cumplen.
- \*Dirigir el proceso de ensamblaje de los circuitos en sus diseños
- \*Cumplir las fechas establecidas para entregar los diseños.

### **Junta directiva**

La junta directiva estará conformada por los cinco socios y el gerente general que será el vocero de la organización.

### **Área de recursos humanos**

- \*Los empleados deben tener una conciencia positiva acerca de los problemas con el medio ambiente en el manejo de producto terminado, como también con las materias primas.
- \*Los empleados deben tener una actitud positiva y de colaboración con sus compañeros de trabajo.
- \*Los empleados deben tener en cuenta todos los parámetros de calidad y eficiencia dentro de la organización.
- \*Además de las tareas que se nombraron anteriormente.

**LA SIGUIENTE TABLA HACE REFERENCIA A LA PLANIFICACION DE LAS POLITICAS Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS (PLANTILLA).**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>IMPLICADOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CALENDARIO</b> <sup>68</sup>	<b>INDICADOR</b>
<p>1. Gestionar en los empleados una mentalidad encaminada en crear lealtad en los clientes.</p>	<p>* Realizar cursos de formación o coaching personal, para que los empleados aprendan técnicas específicas sobre como tratar al cliente.</p> <p>* Crear equipos de trabajo que se centren en analizar las sugerencias que proponen los clientes y si éstas pueden ser útiles para mejorar los servicios en la empresa.</p> <p>* Informar a los empleados sobre el nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>* Conceder a los empleados la autoridad e información clave que les permita resolver fácilmente los inconvenientes que se le presenten a los clientes.</p>	<p>Jefe responsable de área.</p> <p>Miembros de este departamento de la empresa.</p> <p>Técnico del área.</p>	<p>Jefe responsable de área.</p>	<p>Julio 2012</p>	<p>Índice de satisfacción del cliente.</p>
<p>2. Crear un clima laboral positivo en este nuevo departamento (MOTIVACION)</p>	<p>* Interesarse en identificar las opiniones positivas y negativas de todos los trabajadores que están en este departamento para así reforzar los puntos necesarios.</p> <p>* Asignar a los trabajadores tareas específicas en donde se les deleguen funciones y se empoderen a la hora de la ejecución, para así hacerles sentir que la empresa confía en ellos.</p> <p>* A través de charlas internas en el departamento, darles a los empleados un enfoque de aprendizaje y trabajo en equipo.</p> <p>* Identificar cual de los empleados ha tenido un desempeño laboral sobresaliente y recompensarlo.</p>	<p>Jefe responsable de área.</p> <p>Director del departamento.</p> <p>Una persona con experiencia que haga parte de recursos humanos.</p>	<p>Jefe responsable de área.</p>	<p>Agosto 2012</p>	<p>Clima laboral.</p>
<p>3. Aumentar la comunicación</p>	<p>* Realizar actividades de integración donde los empleados</p>	<p>Jefe responsable</p>	<p>Jefe responsable</p>	<p>Septiem</p>	<p>Nivel de compromiso</p>

entre los departamentos de la empresa.	<p>de todos los departamentos de la empresa asistan y tengan la posibilidad de interactuar entre ellos.</p> <p>*Asignar dos personas del departamento de recursos humanos para que se encarguen de la selección de actividades e información que se va a repartir en estas reuniones.</p> <p>* Analizar a través de encuestas cómo ha sido la respuesta de los empleados ante estas reuniones para determinar cómo estas actividades les ayudan en su desempeño laboral.</p>	de área.  Coordinadores de actividades de recursos humanos.	de área.	bre 2012	de los empleados con el proyecto empresarial.
4. Facilitar y mejorar la interacción del cliente con la empresa.	<p>*Identificar personal con experiencia para que haga mentoring con los nuevos empleados y les enseñe como es el trato ideal hacia el cliente, para que este último quede satisfecho con el servicio.</p> <p>*Crear un blog en Internet y un buzón de sugerencias en las instalaciones de la empresa para que los clientes puedan expresar sus inquietudes y opiniones.</p> <p>*Asignar una o dos personas que sepan hacer un buen manejo de las redes sociales y respondan a las preguntas que tienen los clientes.</p> <p>*Escuchar todas estas necesidades, resolverlas y al final diseñar un sistema de evaluación para determinar si todas las necesidades del cliente si están</p>	<p>Jefe responsable de área.</p> <p>Técnico de pagina web.</p> <p>Una o dos personas de recursos humanos.</p>	Jefe responsable de área.	Octubre 2012	Evaluación del desempeño y la participación.

	siendo suplidas.				
5. Generar una mejor relación entre empleados y empresa.	<p>*Organizar reuniones y eventos interdepartamentales en donde se muestre cómo ha sido el desempeño de todos los departamentos.</p> <p>*Repartir información sólo para empleados o subirla a Internet sobre cómo la organización es reconocida en el exterior y su participación en eventos.</p> <p>*Organizar cursos para los jefes y directivos de la empresa en donde se les enseñe como motivar, detectar habilidades, encaminar cualidades, y recompensar a sus empleados.</p>	<p>Jefe responsable de área.</p> <p>Todos los miembros de los departamentos de la empresa.</p> <p>Coordinadores de recursos humanos.</p>	Jefe responsable de área.	Noviembre 2012	Índice de mejora de las competencias.

### PLAN JURÍDICO FISCAL

#### **Determinación de la forma jurídica de la empresa, justificación de la elección y constitución legal de la empresa**

Nuestra empresa se constituirá como una sociedad limitada de acuerdo a la ley colombiana, según el código del comercio.<sup>10</sup>

Para poder entrar en funcionamiento, la empresa debe pensar en primer lugar en el nombre para la misma, en este caso el nombre que damos a nuestra empresa es MUEBLES T.R., para lo cual se constató ante la Cámara de Comercio de Bogotá si el nombre ya existía. Pues la legislación colombiana no permite registrar un mismo nombre varias veces.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Todoelderecho.com. (1971, 27 de marzo). Código de comercio. Decreto 410 de 1971. Libro I, capítulo II, artículo 19. [Todoelderecho.com] de:

[http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo\\_comercio.htm](http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo_comercio.htm)

<sup>11</sup> Todoelderecho.com. (1971, 27 de marzo). Código de Comercio. Decreto 410 de 1971. Libro I, capítulo III, artículo 29. [Todoelderecho.com] de:

[http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo\\_comercio.htm](http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo_comercio.htm)

Ahora bien por tratarse de una sociedad limitada, nos vemos en la obligación de realizar el registro ante Notario Público sobre la conformación de la sociedad, posteriormente debe ser registrada una copia de la escritura pública de la sociedad ante la Cámara de Comercio para la obtención del NIT o RUT, en este caso la de Cámara de Comercio de Bogotá

### Contratación

ÁREA OPERATIVA: Contrato temporal para trabajadores desempleados en situación de exclusión social

Escogimos este tipo de contratación para el área operativa ya que no se requiere de un nivel de educación alta para las labores de montaje y ensamblaje de las partes. Y a su vez estamos ayudando con una causa social como es la de rehabilitación de personas con una situación de exclusión social brindándoles una nueva oportunidad de salir adelante y capacitarlas.

AREA ADMINISTRATIVA: Contrato a término indefinido

Escogimos este tipo de contrato en el área administrativa porque es de vital importancia tener gente altamente capacitada y competitiva para el área de contabilidad, finanzas, ventas, diseño entre otras.

### Principales obligaciones fiscales de la actividad a desarrollar. Cobertura de responsabilidades

Descripción del tratamiento arancelario por partidas

Posición	Descripción Producto	Gravamen	IVA
9403	Los demás muebles y sus partes		
940310	Muebles de metal del tipo de los utilizados en oficinas	20	16%
940320	Los demás muebles de metal	20	16%
940330	Muebles de madera del tipo de los utilizados en oficinas	20	16%
940340	Muebles de madera del tipo de los utilizados en cocinas	20	16%
940350	Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios	20	16%
940360	Los demás muebles de madera	20	16%
940370	Muebles de plástico	20	16%
940380	Muebles de otras materias, incluidos el roten (ratán), mimbre, bambú o materias similares	20	16%
940390	Partes	15	16%
8302	Guarniciones, herrajes y artículos similares de metal común, para muebles, puertas, escaleras, ventanas, persianas, carrocerías, artículos de guarnicionería, baúles, arcas, cofres y demás manufacturas de esta clase; colgadores, perchas, soportes y artículos similares, de metal común; ruedas con montura de metal común; cierrapuertas automáticos de metal común		
	Las demás guarniciones, herrajes y artículos similares		
830242	Los demás para muebles	15	16%

Fuente: Arancel Armonizado de Colombia

Para los productos cobijados en este informe, el gravamen aplicable, oscila entre el 15 y 20 por ciento, factor que representa cierto grado de dificultad en materia de facilidad de importación, pues el costo se aumenta considerablemente; no sólo para el empresario que importa el bien, pues el consumidor final, termina asumiendo la carga que representa el arancel de importación.

## **Marcas y patentes**

<sup>12</sup>Por tratarse de un producto novedoso de uso industrial, nos acogemos ante la Superintendencia de Industria y Comercio para la petición de propiedad intelectual en el campo de la industria.

En este caso nuestro producto será patentado como modelo de utilidad pues otorga valor agregado a los muebles que vamos a vender, dicho procedimiento se hará ante la Superintendencia de Industria y Comercio y su vigencia de ser aprobada será de 10 años.

## **Acuerdo de confidencialidad**

Este plan del negocio es propiedad de MUEBLES T.R. LTDA y se considera estrictamente confidencial. Contiene información que está destinada solamente para la persona a quien se transmite. Con recibo de este plan, el destinatario reconoce y está de acuerdo en que:

En caso de que el destinatario no se interese en este asunto, devolverá este documento lo más pronto posible, a MUEBLES T.R. LTDA, en cabeza de su representante legal Catalina Alejandra Duarte Rey, a la dirección Vereda Canelón vía Puente Torres conjunto Sta Paula casa 23 Cajicá.

El destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de MUEBLES T.R. LTDA.

Toda la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra.

---

<sup>12</sup> sic.gov.co. (2007, 12 de noviembre). Patente de modelos de utilidad. [sic.gov.co] de: <http://www.sic.gov.co/es/modelos-de-utilidad1>

## PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

### PLAN DE INVERSIONES INICIALES

#### Inversiones Iniciales

Muebles TR contara con una inversión inicial dividida en dos partes:

- Capital social = \$25.000.000
- Crédito bancario = \$52.266.332

Viendo estas cifras la inversión inicial será la suma del capital social (aporte de los socios) + el crédito bancario, el cual dará como inversión inicial \$77.266.332.

#### INVERSIONES INICIALES

<b>Concepto</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>Acondicionamiento de Local</b>		1.500.000
Mejoras al Local	1.000.000	
Salarios por Decoración y Remodelación	500.000	
<b>Maquinaria</b>		-
Máquinas	-	
<b>Equipo de Cómputo</b>		4.750.000
Computador	3.600.000	
Impresora	150.000	
Nevera	600.000	
Microondas	150.000	
Teléfono	150.000	
Cafetera	100.000	
<b>Equipo de Transporte</b>		-
Moto	-	
<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>		5.000.000
muebles de oficina	5.000.000	
<b>Inventario Inicial</b>		22.993.750
Inventario Inicial para el primer mes	22.993.750	
<b>Efectivo de Reserva</b>		33.174.503
Reserva de gastos primeros dos meses		

	33.174.503	
<b>Otros</b>		<b>500.000</b>
Reclutamiento de personal	500.000	
<b>Total</b>		<b>\$67.918.253</b>

**GASTOS INICIALES**

<b>Contratos de Servicios</b>		<b>2.080.000</b>
Contrato del Teléfono e internet	80.000	
Contrato de la Electricidad	100.000	
Contrato del Agua y Drenaje	100.000	
Contrato de Gas	-	
Contrato de Seguros	300.000	
Déposito de Renta (1 meses)	1.500.000	
<b>Gastos de Constitución</b>		<b>3.828.079</b>
Honorarios Profesionales	500.000	
Derechos notariales	1.600.000	
Registro en Cámara de Comercio	226.000	
Registro de los libros contables	1.084.879	
Registro de la marca	384.000	
Registro en la oficina de bomberos	33.200	
<b>Promoción Inicial</b>		<b>3.440.000</b>
Publicidad	3.440.000	
<b>Total</b>		<b>9.348.079</b>
<b>Total</b>		<b>77.266.332</b>

**Inversiones para capital de trabajo**

Muebles TR contará con una inversión de sus cinco socios cada uno con una participación del 20% dando así como capital sin préstamo de \$25.000.000.

## Estado de Origen y Aplicación de Recursos jun-11

Aplicación de los recursos	Monto
Acondicionamiento de Local	1.500.000
Equipo de Cómputo	4.750.000
Mobiliario y Equipo de Oficina	5.000.000
Inventario Inicial	22.993.750
Efectivo de Reserva	33.174.503
Otros	500.000
Contratos de Servicios	2.080.000
Gastos de Constitución	3.828.079
Promoción Inicial	3.440.000
<b>TOTAL</b>	<b>77.266.332</b>

Origen de los recursos	Participación	
	%	\$
Socios:		
Catalina Duarte	20,0%	5.000.000
xxxxxxxxxxx	20,0%	5.000.000
-	0,0%	-
-		-
<b>Total Socios</b>		<b>25.000.000</b>
Préstamo Bancario Corto Plazo		5.226.633
Préstamo Bancario Largo Plazo		47.039.699
<b>Total Préstamos Bancarios</b>		<b>52.266.332</b>
<b>TOTAL</b>		<b>77.266.332</b>

En la tabla se mencionan unos préstamos a corto y largo plazo para 3 años, especificados en Anexos 1.

### **Inversiones diferidas**

Muebles TR solo contará con una inversión diferida la cual se hará por el valor de \$52.266.332, la cual se dividirá en dos:

- Préstamo bancario a corto plazo \$5.266.633
- Préstamo bancario a largo plazo \$47.039.699
- Total \$52.266.332

El préstamo bancario se pretende pagar en Octubre del segundo año. Para más información mirar el Modelo financiero, la hoja Payback en Anexos.

### **Cronograma de inversiones y financiación**

Muebles TR teniendo Inversiones diferidas a corto y largo plazo se verá obligado a cumplir con estos pagos a un tiempo de 2 años con el fin de cubrir su deuda.

Muebles TR solo contara con una inversión diferida la cual se hará por el valor de \$52.266.332, la cual se dividirá en dos:

- Préstamo bancario a corto plazo \$5.266.633
- Préstamo bancario a largo plazo \$47.039.699
- Total \$52.266.332

## BALANCE GENERAL

	2012		2013		2014	
<b>Activo Circulante</b>						
Bancos ( en reserva)	70.959.208		137.442.168		167.384.066	
Clientes	22.266.363		25.960.129		28.207.182	
Inventarios	22.993.750		22.993.750		22.993.750	
<b>Total Activo Circulante</b>		106.619.321		197.773.850		240.437.270
<b>Activo Fijo</b>						
Equipo de Cómputo	4.750.000	3.166.667	4.750.000	1.583.333	4.750.000	-
Depreciación Acumulada	1.583.333		3.166.667		4.750.000	
Mobiliario y Equipo de Oficina	5.000.000	3.333.333	5.000.000	1.666.667	5.000.000	-
Depreciación Acumulada	1.666.667		3.333.333		5.000.000	

<b>Total Activo Fijo</b>		6.500.000		3.250.000		19.500.000
Activo Diferido						
Acondicionamiento del local		1.500.000		1.500.000		
Contratos de Servicios		2.080.000		2.080.000		
Gastos de Constitución		3.828.079		3.828.079		
Promoción Inicial		3.440.000		3.440.000		
Otros		500.000		500.000		
Amortización diferidos		(472.837)		(945.673)		
<b>Total Activo Diferido</b>		10.875.242				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 123.994.563		\$ 211.426.256		259.937.270
		<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>
<b>Pasivo Circulante</b>						
Impuestos por pagar		21.544.202		32.628.654		23.377.984
Préstamos bancarios a corto plazo		5.226.633		5.226.633		-
<b>Total Pasivo Circulante</b>		26.770.835		37.855.287		23.377.984

Préstamos bancarios a largo plazo		41.813.066		36.586.433		36.586.433
<b>TOTAL PASIVO</b>		68.583.901		74.441.720		59.964.416
<b>CAPITAL</b>						
<b>Capital Social</b>	25.000.000		25.000.000		14.597.594	
<b>Resultados Acumulados</b>			36.009.595		90.546.060	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	36.009.595		54.536.465		39.074.630	
<b>Reserva legal</b>	4.001.066		10.060.673		14.402.299	
<b>Total Capital</b>		55.410.662		136.984.536		199.972.854
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		\$ 123.994.563		\$ 211.426.256		\$ 259.937.270

## ESTADO DE RESULTADOS

	2012	2013	2014
Ventas Contado	267.196.350	311.521.553	338.486.189
Ventas Crédito	267.196.350	311.521.553	338.486.189
<b>Total Ventas</b>	534.392.700	623.043.105	676.972.379
<b>Costo de producto manufacturado y vendido</b>	275.925.000	321.698.198	349.766.955
<b>Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)</b>	258.467.700	301.344.907	327.205.424
<b>Margen bruto</b>	48,37%	48,37%	48,33%
<b>Gastos</b>			
Sueldos/ dueños	48.230.000	50.832.000	53.881.920
Sueldos/ empleados	96.000.000	101.664.000	135.378.324
Publicidad	12.000.000	12.718.800	24.000.000
Renta del local	24.000.000	25.437.600	26.971.487
Papelería	600.000	635.940	674.287
Electricidad	1.800.000	1.907.820	2.022.862
Teléfono e internet	960.000	1.017.504	1.078.859
Celular	1.200.000	1.271.880	1.348.574
Agua	1.080.000	1.144.692	1.834.941
Mantenimiento y aseo	600.000	635.940	674.287
Gastos de representación	6.000.000	6.359.400	6.742.872
Seguros	3.600.000	3.815.640	4.045.723
Capacitación	3.600.000	3.815.640	4.800.000
Utensilios	1.800.000	1.907.820	3.000.000
Dotación	1.320.000	1.399.068	1.483.432
Depreciación	3.250.000	3.250.000	3.250.000
Amortización gasto diferido	472.837	472.837	0

<b>Total Gastos</b>	206.512.837	218.286.581	271.187.568
<b>Utilidad Neta (Utilidad Bruta-Total de Gastos)</b>	51.954.863	83.058.326	56.017.856
<b>- Impuestos (35%)</b>	18.184.202	29.070.414	19.606.249
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	33.770.661	53.987.912	36.411.607

### FLUJO DE CAJA

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Efectivo en el banco (inicio del mes)</b>	33.174.503	70.959.208	137.442.168
<b>Entrada de Efectivo</b>			
Ventas de Contado	267.196.350	311.521.553	338.486.189
Cobro de ventas a crédito	244.929.988	307.827.786	336.239.136
Aportaciones de Socios	25.000.000	0	0
Préstamos u otras inyecciones de efectivo	52.266.332	0	0
<b>Entradas totales de efectivo</b>	512.126.338	619.349.338	674.725.326
<b>Efectivo Disponible</b>	589.392.670	690.308.546	812.167.494
<b>Salidas de Efectivo</b>			
Gastos Pre operativos	44.091.829	0	0
Compras (Costo de las Ventas)	275.925.000	321.698.198	349.766.955

Sueldos/dueños	48.230.000	50.832.000	53.881.920
Sueldos/empleados	96.000.000	101.664.000	135.378.324
Publicidad	12.000.000	12.718.800	24.000.000
Renta del local	24.000.000	25.437.600	26.971.487
Papelería	600.000	635.940	674.287
Electricidad	1.800.000	1.907.820	2.022.862
Teléfono	960.000	1.017.504	1.078.859
Celular	1.200.000	1.271.880	1.348.574
Agua	1.080.000	1.144.692	1.834.941
Pago de Préstamo	5.226.633	5.226.633	5.226.633
Mantenimiento y aseo	600.000	635.940	674.287
Gastos de representación	6.000.000	6.359.400	6.742.872
Seguros	3.600.000	3.815.640	4.045.723
Capacitación	3.600.000	3.815.640	4.800.000
Utensilios	1.800.000	1.907.820	3.000.000
Dotación	1.320.000	1.399.068	1.483.432
<b>Total Salidas de Efectivo</b>	<b>528.033.462</b>	<b>541.488.575</b>	<b>622.931.156</b>
<b>Saldo al final del mes en el Banco</b>	<b>61.359.208</b>	<b>148.819.971</b>	<b>189.236.338</b>
<b>Flujo de Efectivo Generado Real</b>	<b>28.184.705</b>	<b>70.959.208</b>	<b>51.794.170</b>

	2012	2013	2014
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
Razón Corriente	4,3413	4,9239	9,3500
Prueba Acida	3,4824	4,31650	8,3665
Capital neto de trabajo	\$ 89.448.485	\$ 148.540.760	\$ 195.207.015
<b>Administracion de pasivos</b>			
Nivel de endeudamiento	51,34%	37,21%	25,19%
<b>Indicadores de rentabilidad</b>			
Rendimiento neto en ventas	7,49%	9,73%	6,41%
Margen operacional	11,52%	14,96%	9,87%
ROA	29,95%	30,29%	18,24%
ROE	61,54%	48,24%	27,37%

<b>Apalancamiento financiero</b>	77,10%	52,57%	68,17%
pasivo financiero	47039699,06	41813065,83	36.586.433
patrimonio	61009595,07	79536464,78	53672224,01

### **Análisis de riesgos financieros**

Tenemos un nivel alto de riesgo debido al aumento del apalancamiento financiero, ya que los pagos financieros mayores obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades para continuar con la actividad productiva y si la empresa no puede cubrir estos pagos, puede verse obligada a cerrar por aquellos acreedores que estén pendientes de pago

Esta crisis también puede aumentar el precio de nuestros insumos y ser necesario el aumento de los precios del producto, limitando el mercado objetivo.

### ***Riesgos***

Nosotros como empresa corremos el riesgo de quedarnos en el valle de la muerte, debido a que no sabemos si vamos a recuperar la inversión y obtener la aceptación de nuestros clientes.

### ***Problemas críticos***

Nuestro problema más crítico es el de los bares y restaurantes ya establecidos pues han realizado su inversión inicial en calentadores de gas y en muebles, por lo tanto no accederán a remplazarlos por los nuestros. Pues estarían perdiendo gran parte de su inversión. Uno de los puntos clave para persuadirlos a que replacen dichos muebles y calentadores por los de nosotros es el de bajo costo a largo plazo y la contribución que están haciendo al medio ambiente. También podemos proponerles acondicionar los muebles que ya se encuentran en el establecimiento e incurrir en menos gastos.

### ***Plan de contingencias***

Inicialmente lo que pretendemos es afianzar el mercado principalmente en los bares y restaurantes, para luego de dos años como parte de nuestro plan de contingencia el ingresar en los cinemas.

### ***Plan de salida***

Debemos en primer lugar romper el mito urbano que se ha creado respecto a la utilización de sillas calientes dentro de la sociedad, pues como ya habíamos mencionado con anterioridad es uno de los principales aspectos a los que debemos dar respuesta para que nuestra empresa tenga el éxito deseado.

Se debe tener en cuenta que según opinión médica, el sentarse en una silla caliente no produce ningún tipo de enfermedad que pueda afectar el organismo de los seres humanos, así como también es falso que el calor en contacto con la piel pueda producir algún tipo de reacción; para esto se debe informar muy bien a nuestros clientes sobre los beneficios de tener este tipo de muebles

en su establecimiento dejando claro que son mitos urbanos los que se han creado alrededor de ellos. El médico de la Universidad de Caldas, Felipe González, dice al respecto que no ha sabido de ningún tipo de dolencia derivada de sentarse en puestos tibios.<sup>13</sup>

Ahora bien, en cuanto a la utilización de telas resistentes al calor, se hace necesario que el proveedor sea una empresa comprometida con la calidad de sus productos, por tal razón, sabemos que al tener a Lafayette como proveedor estratégico, tendremos telas con la capacidad de aguantar, mantener y exteriorizar el calor producido por el sistema de calefacción. Garantizando de esta manera que nuestro producto tenga parte de su éxito, pues las telas son un elemento fundamental, además de ser uno de los aspectos diferenciadores en el diseño de nuestros muebles.

En cuanto a lo que se refiere a la situación climática de los lugares donde nuestros muebles serán utilizados, debemos verlo como un aspecto a favor que debe ser explotado al máximo, ya que lo que se pretende es que nuestro producto sea acogido en todas y cada una de las zonas donde se encuentren este tipo de establecimientos. Posicionando nuestro producto en el mercado como el número uno respecto a accesorios en establecimientos públicos.

---

<sup>13</sup> Pineda, C. ¿Sentarse en una silla caliente es perjudicial?: Realidad o mito. [alo.co] de: <http://alo.co/salud-y-bienestar/bogota-sentarse-en-sillas-calientes-en-buses-perjudicial>

**Anexos**

<b>VARIABLES MACROECONOMICOS</b>	2012	2013	2014
MES			
TIPO DE CAMBIO	2.425	2.320	2.370
INFLACIÓN ANUAL	0,4792%	0,4992%	0,5025%
DTF + SPREAD	17,1%	17,1%	17,1%

<b>PRESTAMO INICIAL</b>	JUNIO
BANCO	
Total del Crédito	52.266.332
Pago Mensual Fijo al Capital	435.553

1,0599	1,0603
incremento precios año 2	incremento precios año 3
incremento salario año2	incremento salario año3

**INVERSIONES Y GASTOS INICIALES (PREOPERATIVOS)**

## INVERSIONES INICIALES

<b>Concepto</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>Acondicionamiento de Local</b>		1.500.000
Mejoras al Local	1.000.000	
Salarios por Decoración y Remodelación	500.000	

<b>Maquinaria</b>		-
Máquinas	-	
<b>Equipo</b>	-	4.750.000
Computador	3.600.000	
Impresora	150.000	
Nevera	600.000	
Microondas	150.000	
Teléfono	150.000	
Cafetera	100.000	
<b>Equipo de Transporte</b>		-
Moto	-	
<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>	-	5.000.000
muebles de oficina	5.000.000	
<b>Inventario Inicial</b>		22.993.750
Inventario Inicial para el primer mes	22.993.750	
<b>Efectivo de Reserva</b>		33.174.503
Reserva de gastos primeros dos meses	33.174.503	
<b>Otros</b>		500.000
Reclutamiento de personal	500.000	

**Total****\$67.918.253**

<b>VIDA UTIL MESES</b>	<b>DEP. MENSUAL</b>	<b>DEP. AÑO1</b>	<b>DEP. AÑO2</b>	<b>DEP. AÑO 3</b>
36				
	131.944	1.583.333	1.583.333	1.583.333
36	100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
36	4.167	50.000	50.000	50.000
36	16.667	200.000	200.000	200.000
36	4.167	50.000	50.000	50.000
36	4.167	50.000	50.000	50.000
36	2.778	33.333	33.333	33.333
36				
	138.889	1.666.667	1.666.667	1.666.667
36	138.889	1.666.667	1.666.667	1.666.667
<b>TOTALES</b>	<b>270.833</b>	<b>3.250.000</b>	<b>3.250.000</b>	<b>3.250.000</b>
<b>DEPRECIACION MENSUAL</b>		<b>270.833</b>	<b>270.833</b>	<b>270.833</b>
<b>AMORTIZACIÓN GASTO DIFERIDO</b>		<b>472.837</b>		
		<b>472.837</b>		

**PRONOSTICOS DE  
VENTAS**

<b>EN UNIDADES</b>	2012	2013	2014
MES			
mueble un puesto	85	94	98
mueble dos puestos	40	44	44

<b>PRECIO UNITARIO</b>	2012	2013	2014
MES			
mueble un puesto	325.185	344.664	365.447
mueble dos puestos	422.300	447.596	474.586

<b>POLITICAS DE CREDITO</b>	2012	2013	2014
MES			
CONTADO	50%	50%	50%
CREDITO A 30 DIAS	50%	50%	50%
VALIDAR TOTAL IGUAL AL 100 %	100%	100%	100%



**Estimación de gastos  
2012**

<b>PRONOSTICO DE GASTOS DE OPERACION</b>		
	<b>2012</b>	
<b>MES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO A DICIEMBRE</b>
Sueldos/ dueños	4.019.167	4.019.167
Sueldos/ empleados	8.000.000	8.000.000
Publicidad	1.000.000	1.000.000
Renta del local	2.000.000	2.000.000
Papelería	50.000	50.000
Electricidad	150.000	150.000
Teléfono e internet	80.000	80.000
Celular	100.000	100.000
Agua	90.000	90.000
Mantenimiento y aseo	50.000	50.000
Gastos de representación	500.000	500.000
Seguros	300.000	300.000
Capacitación	300.000	300.000
Utensilios	150.000	150.000
Dotación	110.000	110.000
Depreciación	270.833	270.833
Amortización gasto diferido	472.837	0
<b>Total</b>	<b>17.642.837</b>	<b>17.170.000</b>



## Estimación de gastos 2013

PRONOSTICO DE GASTOS DE OPERACION		2013	
MES	ENERO	FEBRERO A DICIEMBRE	
Sueldos/ dueños	4.236.000	4.236.000	
Sueldos/ empleados	8.472.000	8.472.000	
Publicidad	1.059.900	1.059.900	
Renta del local	2.119.800	2.119.800	
Papelería	52.995	52.995	
Electricidad	158.985	158.985	
Teléfono e internet	84.792	84.792	
Celular	105.990	105.990	
Agua	95.391	95.391	
Mantenimiento y aseo	52.995	52.995	
Gastos de representación	529.950	529.950	
Seguros	317.970	317.970	
Capacitación	317.970	317.970	
Utensilios	158.985	158.985	
Dotación	116.589	116.589	
Depreciación	116.325	116.325	
Amortización gasto diferido	472.837	0	
<b>Total</b>	<b>18.469.474</b>	<b>17.996.637</b>	

## Estimación de gastos 2014

<b>PRONOSTICO DE GASTOS DE OPERACION</b>		
	2014	
MES	ENERO	FEBRERO A DICIEMBRE
Sueldos/ dueños	4.490.160	4.490.160
Sueldos/ empleados	11.281.527	11.281.527
Publicidad	2.000.000	2.000.000
Renta del local	2.247.624	2.247.624
Papelería	56.191	56.191
Electricidad	168.572	168.572
Teléfono e internet	89.905	89.905
Celular	112.381	112.381
Agua	152.912	152.912
Mantenimiento y aseo	56.191	56.191
Gastos de representación	561.906	561.906
Seguros	337.144	337.144
Capacitación	400.000	400.000
Utensilios	250.000	250.000
Dotación	123.619	123.619
Depreciación	200.000	200.000
<b>Total</b>	<b>22.528.132</b>	<b>22.528.132</b>

## Estado de resultados 2012

Estado de Resultados MES	2012		
	ENERO	FEBRERO A DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ventas Contado</b>	22.266.363	22.266.363	267.196.350
<b>Ventas Crédito</b>	22.266.363	22.266.363	267.196.350
<b>Total Ventas</b>	44.532.725	44.532.725	534.392.700
<b>Costo de producto manufacturado y vendido</b>	22.993.750	22.993.750	275.925.000
<b>Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)</b>	21.538.975	21.538.975	258.467.700
<i>Margen bruto</i>	<i>48,37%</i>	<i>48,37%</i>	<i>48,37%</i>
<b>Gastos</b>			
Sueldos/ dueños	4.019.167	4.019.167	48.230.000
Sueldos/ empleados	8.000.000	8.000.000	96.000.000
Publicidad	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Renta del local	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Papelería	50.000	50.000	600.000
Electricidad	150.000	150.000	1.800.000
Teléfono e internet	80.000	80.000	960.000
Celular	100.000	100.000	1.200.000
Agua	90.000	90.000	1.080.000
Mantenimiento y aseo	50.000	50.000	600.000

Gastos de representación	500.000	500.000	6.000.000
Seguros	300.000	300.000	3.600.000
Capacitación	300.000	300.000	3.600.000
Utensilios	150.000	150.000	1.800.000
Dotación	110.000	110.000	1.320.000
Depreciación	270.833	270.833	3.250.000
Amortización gasto diferido	472.837	-	472.837
<b>Total Gastos</b>	<b>17.642.837</b>	<b>17.170.000</b>	<b>206.512.837</b>
<b>Utilidad Neta (Utilidad Bruta-Total de Gastos)</b>	<b>3.896.138</b>	<b>4.368.975</b>	<b>51.954.863</b>
- Impuestos (35%)	1.363.648	1.529.141	18.184.202
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	<b>2.532.490</b>	<b>2.839.834</b>	<b>33.770.661</b>

## Estado de resultados 2013

Estado de Resultados MES	2013		
	ENERO	FEBRERO A DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ventas Contado</b>	25.960.129	25.960.129	311.521.553
<b>Ventas Crédito</b>	25.960.129	25.960.129	311.521.553
<b>Total Ventas</b>	<b>51.920.259</b>	<b>51.920.259</b>	<b>623.043.105</b>
<b>Costo de producto manufacturado y vendido</b>	<b>26.808.183</b>	<b>26.808.183</b>	<b>321.698.198</b>
<b>Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)</b>	<b>25.112.076</b>	<b>25.112.076</b>	<b>301.344.907</b>

<i>Margen bruto</i>	<i>48,37%</i>	<i>48,37%</i>	<i>48,37%</i>
<b>Gastos</b>			
Sueldos/ dueños	4.236.000	4.236.000	50.832.000
Sueldos/ empleados	8.472.000	8.472.000	101.664.000
Publicidad	1.059.900	1.059.900	12.718.800
Renta del local	2.119.800	2.119.800	25.437.600
Papelería	52.995	52.995	635.940
Electricidad	158.985	158.985	1.907.820
Teléfono e internet	84.792	84.792	1.017.504
Celular	105.990	105.990	1.271.880
Agua	95.391	95.391	1.144.692
Mantenimiento y aseo	52.995	52.995	635.940
Gastos de representación	529.950	529.950	6.359.400
Seguros	317.970	317.970	3.815.640
Capacitación	317.970	317.970	3.815.640
Utensilios	158.985	158.985	1.907.820
Dotación	116.589	116.589	1.399.068
Depreciación	270.833	270.833	3.250.000
Amortización gasto diferido	472.837	-	472.837
<b>Total Gastos</b>	<b>18.623.982</b>	<b>18.151.145</b>	<b>218.286.577</b>
<b>Utilidad Neta (Utilidad Bruta-Total de Gastos)</b>	<b>6.488.094</b>	<b>6.960.931</b>	<b>83.058.335</b>
			-
Impuestos (35%)	2.270.832	2.436.325	27.027.407
			-
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	<b>4.217.262</b>	<b>4.524.606</b>	<b>53.987.928</b>

## Estado de resultados 2014

Estado de Resultados MES	2014		
	ENERO	FEBRERO A DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ventas Contado</b>	28.207.182	28.207.182	338.486.189
<b>Ventas Crédito</b>	28.207.182	28.207.182	338.486.189
<b>Total Ventas</b>	56.414.365	56.414.365	676.972.379
<b>Costo de producto manufacturado y vendido</b>	29.147.246	29.147.246	349.766.955
<b>Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)</b>	27.267.119	27.267.119	327.205.424
<i>Margen bruto</i>	<i>48,33%</i>	<i>48,33%</i>	<i>48,33%</i>
<b>Gastos</b>			
Sueldos/ dueños	4.490.160	4.490.160	53.881.920
Sueldos/ empleados	11.281.527	11.281.527	135.378.324
Publicidad	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Renta del local	2.247.624	2.247.624	26.971.487
Papelería	56.191	56.191	674.287
Electricidad	168.572	168.572	2.022.862
Teléfono e internet	89.905	89.905	1.078.859
Celular	112.381	112.381	1.348.574
Agua	152.912	152.912	1.834.941
Mantenimiento y aseo	56.191	56.191	674.287
Gastos de representación	561.906	561.906	6.742.872
Seguros	337.144	337.144	4.045.723
Capacitación	400.000	400.000	4.800.000

Utensilios	250.000	250.000	3.000.000
Dotación	123.619	123.619	1.483.432
Depreciación	270.833	270.833	3.250.000
<b>Total Gastos</b>	<b>22.598.965</b>	<b>22.598.965</b>	<b>271.187.568</b>
<b>Utilidad Neta (Utilidad Bruta-Total de Gastos)</b>	<b>4.668.154</b>	<b>4.668.154</b>	<b>56.017.856</b>
Impuestos (35%)	1.633.853	1.633.853	19.606.249
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	<b>3.034.301</b>	<b>3.034.301</b>	<b>36.411.607</b>

## Balance general jun-11

ACTIVO		ANÁLISIS VERTICAL	PASIVO		ANÁLISIS VERTICAL
<b>Activo Circulante</b>			<b>Pasivo Circulante</b>		
Bancos ( en reserva)	33.174.503	42,94%			
Inventarios	22.993.750	29,76%	Préstamos bancarios a corto plazo	435.553	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>56.168.253</b>	<b>72,69%</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	435.553	0,56%
<b>Activo Fijo</b>			Préstamos bancarios a largo plazo	51.830.780	51.830.780
					67,08%

				<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>52.266.332</b>	<b>67,64%</b>
Equipo de Cómputo	4.750.000		6,15%				
Mobiliario y Equipo de Oficina	5.000.000		6,47%				
Depreciación	-						
<b>Total Activo Fijo</b>		<b>9.750.000</b>	<b>12,62%</b>	<b>CAPITAL</b>			
<b>Activo Diferido</b>							
Acondicionamiento del local	1.500.000		1,94%	Capital Social	25.000.000		
Contratos de Servicios	2.080.000		2,69%				
Gastos de Constitución	3.828.079		4,95%				
Promoción Inicial	3.440.000		4,45%				
Otros	500.000						
<b>Total Activo Diferido</b>		<b>11.348.079</b>	<b>14,69%</b>	<b>Total Capital</b>		<b>25.000.000</b>	<b>32,36%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$77.266.332</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>\$77.266.332</b>	<b>100%</b>



PAGO TOTAL		1.073.725	1.067.975	1.062.226	1.056.477	1.050.728	1.044.978	1.039.229	1.033.480	1.027.730
SALDO FINAL		47.910.805	47.475.252	47.039.699	46.604.146	46.168.594	45.733.041	45.297.488	44.861.935	44.426.382

## Préstamo bancario

MES	2014									
	ENERO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALDO INICIAL		44.426.382	43.990.830	43.555.277	43.119.724	42.684.171	42.248.619	41.813.066	41.377.513	40.941.960
TASA DE INTERES PARA DEUDAS EA		17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
TASA DE INTERES MENSUAL		1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%
PAGO DE INTERES		586.428	580.679	574.930	569.180	563.431	557.682	551.932	546.183	540.434
PAGO AL CAPITAL		435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553
PAGO TOTAL		1.021.981	1.016.232	1.010.482	1.004.733	998.984	993.235	987.485	981.736	975.987
SALDO FINAL		43.990.830	43.555.277	43.119.724	42.684.171	42.248.619	41.813.066	41.377.513	40.941.960	40.506.408

## Préstamo bancario

MES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	40.506.408	40.070.855	39.635.302	39.199.749	38.764.196	38.328.644	37.893.091	37.457.538	37.021.985
TASA DE INTERES PARA DEUDAS EA	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
TASA DE INTERES MENSUAL	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%	1,32%
PAGO DE INTERES	534.685	528.935	523.186	517.437	511.687	505.938	500.189	494.440	488.691
PAGO AL CAPITAL	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553	435.553
PAGO TOTAL	970.237	964.488	958.739	952.989	947.240	941.491	935.742	929.992	924.244
SALDO FINAL	40.070.855	39.635.302	39.199.749	38.764.196	38.328.644	37.893.091	37.457.538	37.021.985	36.586.433

## Período de recuperación de la inversión

INVERSION INICIAL 77.266.332

Período de Recuperación de la Inversión MES	Año Inicial	2012				
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL	(77.266.332)	(17.262.107)	5.004.256	5.004.256	5.004.256	5.004.256
SALDO POR RECUPERAR	77.266.332	94.528.439	89.524.184	84.519.928	79.515.673	74.511.417

## Período de recuperación de la inversión

INVERSION INICIAL

Período de Recuperación de la Inversión MES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL	5.004.256	5.004.256	5.004.256	5.004.256	5.004.256	5.004.256	5.004.256
SALDO POR RECUPERAR	69.507.161	64.502.906	59.498.650	54.494.395	49.490.139	44.485.884	39.481.628

## Período de recuperación de la inversión

INVERSION INICIAL

Período de Recuperación de la Inversión MES	2013							
	JUNIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL		(17.594.558)	7.643.411	7.643.411	7.643.411	7.643.411	7.643.411	7.643.411
SALDO POR RECUPERAR		57.076.186	49.432.775	41.789.365	34.145.954	26.502.543	18.859.132	11.215.722

## Período de recuperación de la inversión

INVERSION INICIAL

Período de Recuperación de la Inversión MES	2014							
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL	7.643.411	7.643.411	7.643.411	7.643.411	7.643.411	(29.474.240)	5.401.467	5.401.467
SALDO POR RECUPERAR	3.572.311	-	-	-	-	-	-	-

## Período de recuperación de la inversión

INVERSION INICIAL

Período de Recuperación de la Inversión										
MES	AGOSTO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL		5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467	5.401.467
SALDO POR RECUPERAR		-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tasa Interna de Rendimiento** **1,84%**

**Nomina empleados año 1**

<b>nombre</b>	<b>cantidad</b>	<b>sueldo</b>	<b>total</b>
<b>gerente general</b>	1	1500000	1500000
<b>asesor comercial</b>	2	1050000	2100000
<b>diseñador</b>	1	800000	800000
<b>instalador</b>	2	500000	1000000
<b>ensamblador</b>	2	500000	1000000
<b>secretaria contable</b>	1	800000	800000
<b>Asesor recursos humanos</b>	1	800000	800000
<b>total</b>			8000000

**sueldo socios**

<b>nombres</b>	<b>sueldo año 1</b>	<b>sueldo año 2</b>	<b>sueldo año 3</b>
<b>Catalina Duarte</b>	800000	847200	898032
<b>xxxxx</b>	800000	847200	898032
<b>xxxxx</b>	800000	847200	898032
<b>xxxxx</b>	800000	847200	898032
<b>xxxxx</b>	800000	847200	898032
<b>total</b>	4000000	4236000	4490160

**NOMINA empleados año 2**

<b>nombre</b>	<b>cantidad</b>	<b>sueldo</b>	<b>total</b>
<b>gerente general</b>	1	1588500	1588500
<b>asesor comercial</b>	2	1111950	2223900
<b>diseñador</b>	1	847200	847200
<b>instalador</b>	2	529500	1059000
<b>ensamblador</b>	2	529500	1059000

secretaria contable	1	847200	847200
Asesor recursos humanos	1	847200	847200
Total			8472000

### NOMINA empleados año 3

nombre	cantidad	sueldo	total
gerente general	1	1683810	1683810
asesor comercial	3	1178667	3536001
diseñador	1	898032	898032
instalador	3	561270	1683810
ensamblador	3	561270	1683810
secretaria contable	1	898032	898032
Asesor recursos humanos	1	898032	898032
Total			11281527

### COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO - WACC- OBLIGACIONES Muebles TR (en miles de pesos)

	indicador	Vir. En libros obligaciones	tasa de interés (A de I)	tasa de interés (D de I)	% de participación	promedio ponderado
OBLIGACIONES FINANCIERAS						
Préstamos bancarios (C.P. Y L.P.)						
En moneda nacional	DTF + SPREAD	\$ 52.266.332,29	17,10%	11,12%	67,64%	7,52%
Patrimonio		\$ 25.000.000,00	34,39%	34,39%	32,36%	11,13%
Total Activos Financiados		\$ 77.266.332,29			100,00%	<b>18,64%</b>

## Bibliografía

1. Mineducacion.com. (2008, 01 de agosto). Sector en proyección [Mineducación.com] de: <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html>
2. Revista-mm.com. (Edición número 51). El sector del mueble y la madera frente al TLC. [Revista-mm.com] de: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>
3. Conif. (2003). Sector forestal colombiano: fuente de trabajo y bienestar social. Pág. 9.
4. Dinero.com. (2006, 06 de agosto). Maderas y muebles de madera. [Dinero.com] de : <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/maderas-muebles-madera/33871>
5. Todoelderecho.com. (1971, 27 de marzo). Código de comercio. Decreto 410 de 1971, libro I, cap II, art 19. [Todoelderecho.com] de: [http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo\\_comercio.htm](http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo_comercio.htm)
6. Todoelderecho.com. (1971, 27 de marzo). Código de Comercio. Decreto 410 de 1971. Libro I, capítulo III, artículo 29. [Todoelderecho.com] de: [http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo\\_comercio.htm](http://www.todoelderecho.com/Premium/colombia/Leyes/codigo_comercio.htm)
7. sic.gov.co. (2007, 12 de noviembre). Patente de modelos de utilidad. [sic.gov.co] de: <http://www.sic.gov.co/es/modelos-de-utilidad1>
8. Pineda, C. ¿Sentarse en una silla caliente es perjudicial?: Realidad o mito. [alo.co] de: <http://alo.co/salud-y-bienestar/bogota-sentarse-en-sillas-calientes-en-buses-perjudicial>