

PROYECTO ARTE Y MARMOL S.A.S.

Laura Flórez Morales.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE MERCADEO

ADMINISTRACION COMERCIAL Y MERCADEO

MEDELLÍN

2017

PROYECTO ARTE Y MARMOL S.A.S.

Presentado Por: Laura Flórez Morales.

Asesor: Esteban Maldonado.

Administración Comercial y de Mercadeo.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE MERCADEO

ADMINISTRACION COMERCIAL Y MERCADEO

MEDELLÍN

2017

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo debo agradecer a Dios por brindarme la capacidad de entendimiento y guiarme correctamente hacia el éxito de mi carrera, permitiéndome la elaboración de este trabajo y adquirir nuevos conocimientos personales y profesionales.

Agradezco a mis padres, a mis profesores y compañeros por enseñarme día a día el valor de compartir y discutir sobre temas de mercadeo que es lo que tanto me apasiona, además de ser disciplinada y entender la importancia de realizar mis actividades a tiempo.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
1. RESUMEN DEL PROYECTO.....	12
1.1. Nombre del proyecto	12
1.2. Información de los participantes.....	12
1.3. Resumen Ejecutivo del Proyecto	12
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR.....	13
2.1. Composición del sector.....	14
2.2. Situación histórica del sector	15
2.3. Situación actual del sector	18
2.4. Perspectivas del sector	19
2.5. Conclusión General del análisis sectorial.	20
3. INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	20
3.1. Propósito del Plan de Negocios	21
3.2. Información General de la Futura Empresa (o la Empresa en Funcionamiento). 21	
3.3. Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.	21
3.4. Misión de la futura Empresa.	22
3.5. Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo	22
3.6. Relación de los Bienes o Servicios	23
3.7. Ventaja Competitiva del Negocio.....	24
3.8. Justificación del Negocio.....	25
3.9. Sector y actividad al que pertenece y se dedicara la Empresa.....	25
3.10. Localización Geográfica de la Empresa.....	25
4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	26

4.1.	Descripción del producto o servicio	33
4.1.1.	Usos	33
4.1.2.	Usuarios	35
4.1.3.	Competencia	37
4.1.4.	Sustitutos.....	40
4.2.	Demanda	41
4.2.1.	Comportamiento histórico	41
4.2.2.	Situación actual.....	42
4.2.3.	Situación futura:.....	43
4.3.	Oferta	43
4.3.1.	Comportamiento histórico	43
4.3.2.	Situación actual.....	44
4.4.	Precio.	44
4.4.1.	Análisis histórico y actual de precios	44
4.4.2.	Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta.	45
4.4.3.	Determinación de las principales variables para la definición del precio. 45	
4.5.	Estrategia Comercial.....	46
4.5.1.	Canales de comercialización y distribución del producto.....	46
4.5.2.	Descripción de los canales de distribución	46
4.5.3.	Ventajas y desventajas de los canales empleados.....	47
4.5.4.	Almacenamiento	47
4.5.5.	Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.....	48
4.5.6.	Publicidad y Promoción.....	48
4.5.7.	Conclusión General del análisis de mercados.....	48
5.	ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN (ASPECTOS TÉCNICOS).....	49
5.1.	Producción	49

5.1.1.	Descripción técnica del producto o servicio	49
5.1.2.	Identificación y selección del proceso de producción	50
5.1.3.	Inversiones en maquinaria y equipo	51
5.1.4.	Descripción de materia prima, insumos y materiales	52
5.1.5.	Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones).....	54
5.1.6.	Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo	56
5.2.	Localización.....	56
5.2.1.	Factores de Localización	57
5.2.2.	Métodos de evaluación (1-10)	57
5.3.	Capacidad de Producción.....	58
5.3.1.	Capacidad de producción óptima.....	58
5.4.	Plan de Producción.	60
6.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	63
6.1.	Procesos Administrativos	63
6.1.1.	Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.	63
6.1.2.	Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros).....	63
6.1.3.	Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros) 64	
6.1.4.	Procesos Propios y Externos.....	64
6.1.5.	Estructura Organizacional (organigrama).....	64
6.1.6.	Requerimientos de Personal (perfiles y funciones).	65
6.1.7.	Requerimientos de materiales	65
6.1.8.	Requerimientos de tecnología.....	66
6.1.9.	Requerimientos locativos e infraestructura.....	66
6.2.	Aspectos Legales	66
6.2.1.	Tipo de organización empresarial.....	66
6.2.2.	Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	67

6.2.3.	Costos asociados con asuntos Legales.....	67
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	67
7.1.	Ingresos.....	67
7.2.	Egresos.....	68
7.3.	Plan amortización.	69
7.4.	Inversión	70
7.5.	Estado de resultados.....	72
7.6.	Efectivo.....	73
7.7.	Balance General.....	74
7.8.	Flujo de Caja.....	76
7.9.	Punto de Equilibrio.....	77
7.10.	WACC.....	78
7.11.	Indicadores Financieros de Liquidez.....	78
7.12.	Indicadores de rentabilidad	79
	Tabla 35. Indicadores de Rentabilidad.	79
7.13.	Indicadores de Endeudamiento	80
7.14.	Indicadores de generación de valor	81
8.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	82
8.1.	Consideraciones Sociales.....	83
8.2.	Consideraciones Ambientales.....	83
9.	CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES	
	84	
10.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	84

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 Economía de la construcción en el mundo.	15
Ilustración 2 La construcción es una fuente de empleo.....	16
Ilustración 3 La construcción vehículo de inversión.....	17
Ilustración 4 Colombia tiene posibilidades de elevar su escala de producción.....	17
Ilustración 5 Comportamiento de las edificaciones en el mercado	19
Ilustración 6 Población urbana vs rural en el mundo. 1950-2030.....	20
Ilustración 7. Ubicación Geográfica.....	25
Ilustración 8. Encuesta.....	26
Ilustración 9. Estadísticas de Encuesta.	30
Ilustración 10. Distribución de la planta.....	56
Ilustración 11. Ubicación geográfica	57
Ilustración 12. Organigrama.	64

CONTENIDO DE TABLAS.

Tabla 1. Relación de Bienes y Servicios.	23
Tabla 2. Usos transformación de mármol.....	33
Tabla 3. Usos transformación de madera.	34
Tabla 4. Servicio de Mantenimiento.	34
Tabla 5. Usuarios Institucionales.	35
Tabla 6. Usuarios Institucionales.	36
Tabla 7. Usuarios Naturales.....	37
Tabla 8. Competencia.....	38
Tabla 9. Sustitutos.	40
Tabla 10. Comportamiento de consumo en el mercado.	42
Tabla 11. Proyección Futura.....	43
Tabla 12. Precios de la competencia.	44
Tabla 13. Precios.	44
Tabla 14. Variables de definición de precio.	45
Tabla 16. Inversión en Maquinaria y Equipos.....	51
Tabla 17. Descripción de Insumos.	52
Tabla 18. Descripción de Materiales.	53
Tabla 19. Requerimiento de Mano de obra.	54
Tabla 20. Distribución en Área.....	56
Tabla 21. Metodología de Evaluación de Ubicación.....	57
Tabla 22. Capacidad instalada.	59
Tabla 23. Plan de producción por persona.	60
Tabla 24. Ingresos.	67
Tabla 25 Egresos.	68

Tabla 26 Amortización.....	69
Tabla 27 Inversión.....	70
Tabla 28. Estado de Resultados.....	72
Tabla 29. Efectivo.....	73
Tabla 30. Balance General.....	74
Tabla 31. Flujo de Caja.	76
Tabla 32. Punto de equilibrio.	77
Tabla 33. WACC.....	78
Tabla 34. Indicadores Financiero de Liquidez.	78
Tabla 35. Indicadores de Rentabilidad.	79
Tabla 36. Indicadores de Endeudamiento.	80
Tabla 37. Indicadores de generación de valor.	81

RESUMEN

La idea de negocio ARTE Y MARMOL es una estrategia de proyección en el área de arquitectura, diseño, construcción y reforma en la zona norte inicialmente, buscando brindar un servicio personalizado y pensado siempre en el bienestar conjunto donde entendemos que lo que producimos y nos dedicamos harán parte de una familia, que los acompañara por un largo rato y adicional será un momento de felicidad que compartirán en diferentes momentos y espacios.

Para iniciar nuestro negocio requerimos de inversión que se adquieren por medio de préstamos e inversión propia, sin embargo se sabe que lo que buscamos es generar un retorno económico y participar activamente en la economía del país.

El área comercial al que le apuntamos se encuentra en crecimiento, es un área potencial por explorar y que un posicionamiento de marca puede ayudar significativamente a nuestros colaboradores y tener una mejor calidad de vida.

ABSTRACT

The idea of business ARTE Y MARMOL is a strategy of projection in the area of architecture, design, construction and reform in the northern area initially, seeking to provide a personalized service and always thought of the joint well-being where we understand that what we produce and we dedicate They will be part of a family, who will accompany them for a long time and additional will be a moment of happiness that they will share in different moments and spaces.

To start our business we require investment that is acquired through loans and own investment, however we know that what we are looking for is to generate an economic return and actively participate in the economy of the country.

The commercial area we are targeting is growing, it is a potential area to explore and a brand positioning can significantly help our employees and have a better quality of life.

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1. Nombre del proyecto

ARTE Y MARMOL.

1.2. Información de los participantes

Laura Flórez Morales Tecnóloga en Mercadeo y actualmente estudiante de Administración comercial y de mercadeo de la institución ESUMER, apasionada por el tema comercial, los negocios y la generación de nuevas ideas que generen impacto y al mismo tiempo valor agregado a las cosas.

La innovación y la forma de ver las oportunidades son una combinación perfecta que ayuda a mejorar día a día el mercado, logrando encontrar opciones prácticas que faciliten tanto el trabajo como las necesidades de los consumidores, Laura tiene suficiente capacidad para trabajar en equipo o de manera individual esto no es un impedimento ya que cuenta con la suficiente capacidad para analizar el mercado, el tema financiero, producción y organizacional-legal.

Le encanta compartir con los demás y realizar alianzas estratégicas que ayuden a incrementar los ingresos y los negocios de pequeños emprendedores.

1.3. Resumen Ejecutivo del Proyecto

ARTE Y MARMOL es una empresa dedicada a la satisfacción de las necesidades integrales en mármol y madera de nuestros clientes, logrando apuntar a transformar sus ideas y/o pensamientos en el mármol-madera, donde para ellos algo intangible se convierta en un tangible y que al mismo tiempo genere sensación de satisfacción o aún más que lo sobrelleve a sus expectativas e ideas.

Adicional a la satisfacción del cliente, se busca siempre estar a la vanguardia en temas de decoración y tendencias, ofrecer a nuestros clientes la mayor variedad de opciones en productos es lo más importante, sin embargo siempre y cuando se encuentre al alcance del cliente, no tenemos preferencias algunas, todos son bienvenidos y nos adaptamos a sus presupuestos.

ARTE Y MARMOL lo que busca es lograr centralizar y guiar por el camino correcto los lineamientos del mercado, donde está la transformación de la materia prima (Mármol-Madera), los mantenimientos asociados a las mismas y por último el producto terminado; sin embargo para cada lineamiento existe un subgrupo que permite ampliar el mercado y

abarcamos más profundamente en cada uno, lograr centralizar hacia donde queremos llegar es lo que buscamos con el proyecto ARTE Y MARMOL ya que nuestra principal idea es definir y sobrellevar con éxito el negocio, no queriendo abarcar todo al mismo tiempo sino trabajando paso a paso los lineamientos del mercado llegando al punto de convertirnos en expertos a medida que pasa el tiempo en un arte final.

Para la transformación de la materia prima, se requiere de conocimiento, arte y de la suficiente experiencia, donde cada vez se convierte en un campo de trabajo más competitivo y exigente, se puede decir que por este lado vamos un paso adelante, ya que nos identificamos por tener experiencia en el mercado y adicional ofrecer el mejor servicio siempre pensando en la comodidad de los clientes.

El mantenimiento de las cocinas es un plus que nos va a identificar, donde lo que buscamos es que la vida útil de tu cocina, closet o mesa de baño se extienda y te logre acompañar por más tiempo, permitiendo aumentar la calidad de los mismos, esto te generara confianza y a largo tiempo es un ahorro significativo, ya que el mantenimiento te ayuda a detectar posibles fallas y mantener un ambiente limpio, cómodo y libre de imperfecciones, se puede decir que vas a tener un médico para tu hogar y no será para nada complicado solucionar los problemas.

ARTE Y MARMOL ofrece productos finales de excelente calidad, con la mayor garantía y con el respaldo de durabilidad, donde con la primera compra se va a ligar al cliente con los mantenimientos y será una forma de que conozca más allá de la importancia de realizar el mantenimiento, adicional se busca mantener a los clientes informados en tendencia de decoración y elementos de vanguardia para iluminar visualmente esos espacios que tanto te gusta tener limpios y chéveres, que cuando alguien te visite, sienta envidia de tu cocina, baños, closets y quiera tenerlos tan lindos, conservados y con la mejor decoración como los tuyos.

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR

Actualmente el sector de la construcción se encuentra en una ola de crecimiento abrumadora, donde las empresas dedicadas a soluciones horizontales crecen al mismo nivel, sin embargo ARTE Y MARMOL se caracterizará por su larga trayectoria en el mercado, pero esto no garantiza un cliente oportuno y es por esto que el sector cada vez

se compone de mayor número de empresas dedicadas a lo mismo y por ende la competencia es mayor y más exigente.

El sector se compone de constructoras, arquitectos, personas naturales que desean modificar sus espacios y/ nuevos clientes que quieren innovar y diseñar sus propios productos.

El sector de la construcción fue un área donde inicialmente se le apostó bastante, sin embargo es muy variable y depende de la economía del país, a raíz de esto es que la variación y fluctuación del sector depende de políticas y gobiernos, existen temas nuevas tendencias y tecnologías que le apuntan a una construcción más verde y limpia, siempre en pro del medio ambiente y es aquí donde debemos tener en cuenta de una oportunidad debemos convertirnos es acaparadores de esta y llevarla a un valor agregado, pero siendo a largo plazo un problema de desventaja ya que nos estamos viendo afectados por altos niveles de emisión de gases, y más aún que se dice que no se lleva ni el 60% de las construcciones que se proyectan para el 2030¹.

Para el futuro se busca una construcción sostenible, que contribuya al crecimiento verde del país, donde nos veremos afectados en temas de construcción y es acá donde debemos estar presentes y contribuir desde sus inicios, siendo comprometidos con el medio y adicional generando una compañía verde.

2.1. Composición del sector

El sector se compone por diferentes factores que afectan positivamente la construcción como empresas dedicadas a la edificación de viviendas, Arquitectos que prestan servicios a diferentes entidades o clientes y personas naturales que desean modificar sus espacios con ideas propias.

El departamento al que le apuntamos inicialmente con el proyecto es Antioquia un área con proyección futurista y con una vista positiva a lo que es el crecimiento de la región, siendo un área que no es golpeada por interferencia del medio ambiente o temas políticos-legales, sin embargo el sector se compone por un área nacional que a medida que crece los espacios permitidos para construir es exponencial el crecimiento de los clientes.

“Según la Cámara Colombiana de la Construcción en el departamento (Camacol Antioquia), Bello representa el 20 por ciento de las ventas totales de la región.”

¹<http://www.dinero.com/edicion-impresa/la-grafica/articulo/como-sera-el-crecimiento-de-la-construccion-verde/231869>

(SANCHEZ, 2015), lo que indica que el municipio de Bello, se encuentra en un crecimiento acelerado y que en comparación a los demás municipios su participación en porcentaje es muy representativo frente a los demás, siendo una ventaja competitiva a la hora de proyectar el negocio.

“Los municipios más dinámicos, que han acogido los proyectos residenciales, son: Bello, Sabaneta, Envigado y la región del oriente cercano. Según datos de la Coordinada Urbana de Camacol Antioquia, Bello fue el que más movimiento tuvo con un 72 por ciento de variación pasando de 4.293 viviendas vendidas en 2014, a 7.377 el año pasado. Le sigue Sabaneta con un 59 por ciento de crecimiento, el Oriente antioqueño con un 24 por ciento, y Envigado con un 17 por ciento. La razón de que la mayoría de proyectos se estén dando en las zonas aledañas de Medellín, según Camacol, es por las dinámicas poblacionales y de ciudad.” (El TIEMPO, 2016) Antioquia se encuentra en el punto donde el crecimiento sectorial en cuanto a nuevas viviendas y edificaciones aumenta notoriamente, las estadísticas de camacol demuestran que cada día más personas e inversionistas le apuntan a los diferentes proyectos de construcción, venta y remodelación de viviendas, siendo un punto positivo la hora de emprender un nuevo negocio, lo que demuestra que el número de clientes potenciales aumenta en comparación a los clientes dormidos, que se les llama a aquellos que están ahí y en cualquier momento despiertan para buscar de nuestros servicios por alguna necesidad.

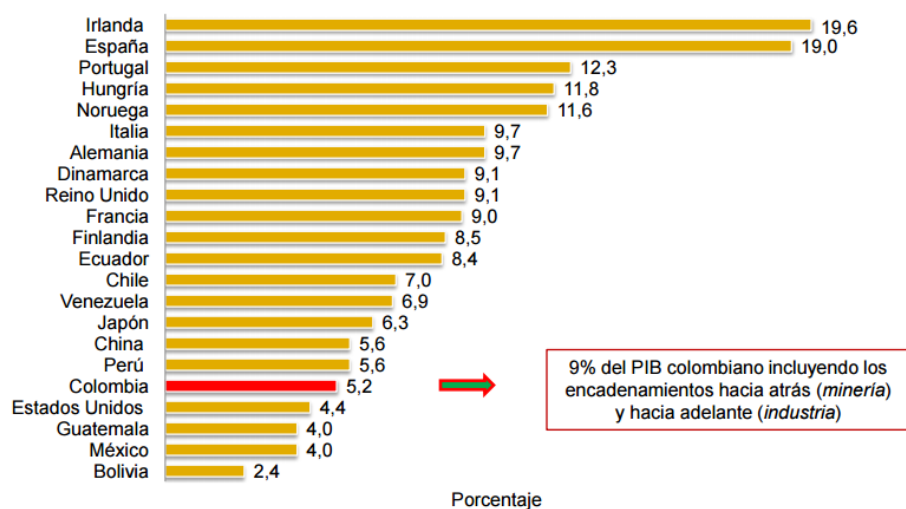
2.2. Situación histórica del sector

La construcción es un sector que toda la vida ha existido, donde la perfección del mismo es equivalente al pasar del tiempo, y su comportamiento varía con respecto al tiempo:

Ilustración 1 Economía de la construcción en el mundo.

La *construcción* tiene un papel importante en el desempeño de las economías, independientemente de las diferencias entre países

2007, participación de la actividad constructora en el PIB de cada país



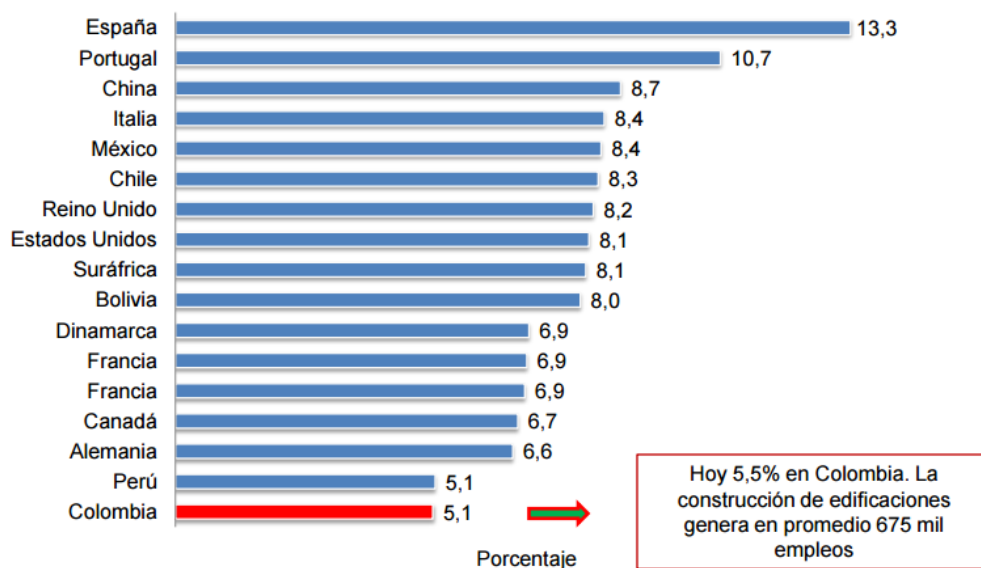
(HART, 2009)

Para Colombia es de vital importancia la economía de su país y para ello la interacción con el sector económico y la participación de la construcción en su porcentaje supera las expectativas y aporta un grano de arena muy significativo y es por eso que el gobierno siempre le apunta al crecimiento y al aporte que le genera al país, tanto en cambios demográficos, estructuras de mejor apariencia, crecimiento de las regiones, dinamismos y fundamentos macroeconómicos.

Ilustración 2 La construcción es una fuente de empleo

El sector de la *construcción* es una fuente importante de empleo

2007, participación de los trabajadores del sector de la construcción en el total de ocupados de cada país



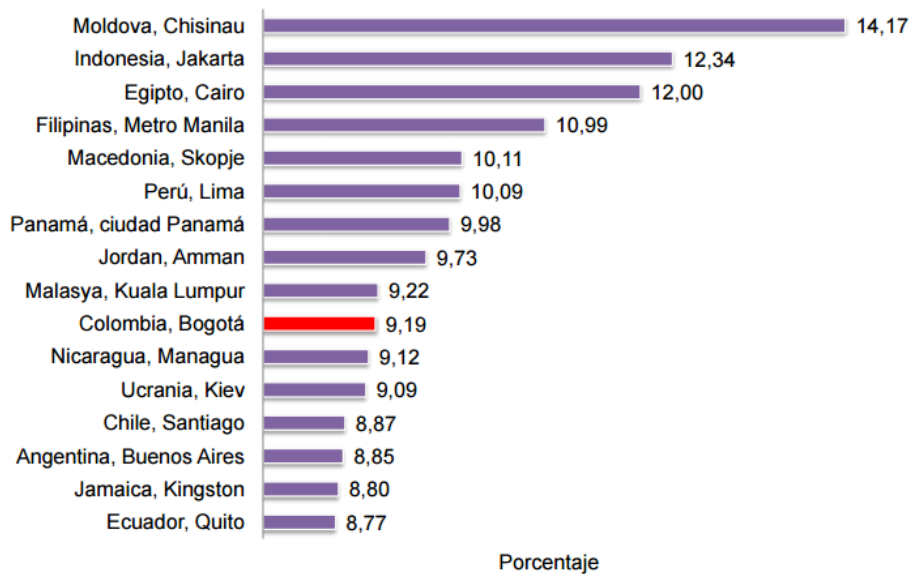
(HART, 2009)

El empleo es un factor que interviene por necesidad y exigencia, pero es positivo mientras se incrementa el movimiento del flujo de efectivo y adicional genera calidad de vida para los habitantes de un país, como se ve en la Ilustración 2 un 5,5% genera un promedio de 675 empleos, lo que para un año anterior en comparación a la actual ha incrementado.

Ilustración 3 **La construcción vehículo de inversión**

La *construcción* es un vehículo de inversión: lugares más atractivos para invertir en vivienda

Rentabilidad anual promedio de una propiedad de 120 metros cuadrados*



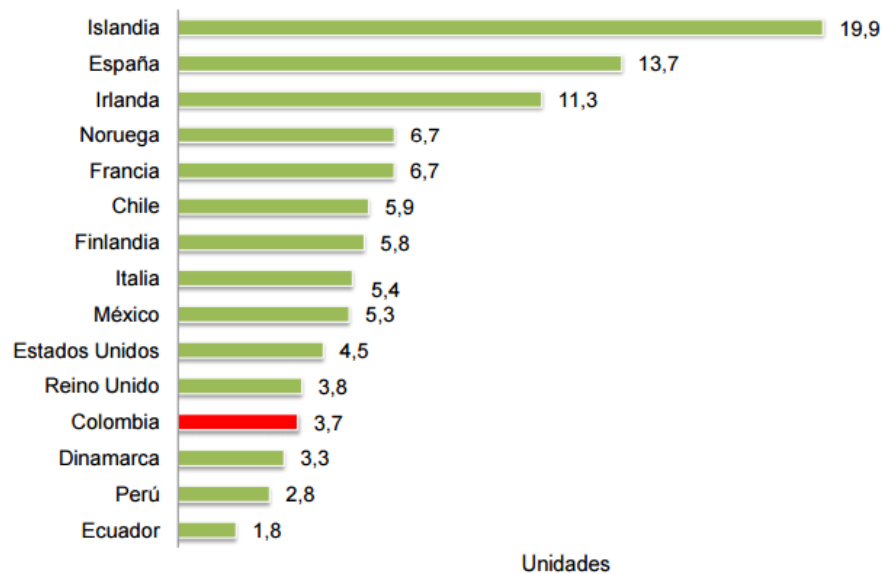
(HART, 2009)

Las estadísticas demuestran que el incremento de vivienda se convierte en un atractivo para el mercado externo, pero por inversión, siendo positivo para las pequeñas empresas nacionales, que cumplen los mismos estándares de calidad externos y que al mismo tiempo satisfacen necesidades puntuales.

Ilustración 4 **Colombia tiene posibilidades de elevar su escala de producción**

Colombia tiene posibilidades de elevar su escala de producción de vivienda

2007, unidades iniciadas por cada mil habitantes



(HART, 2009)

Colombia tiene un alto nivel de crecimiento en la construcción, si nos comparamos frente a los demás países estamos a un nivel igual o superior en la actualidad, que nos visualiza como área potencial para grandes inversionista, lo que se convierte en un acto positivo para la industria nacional.

2.3. Situación actual del sector

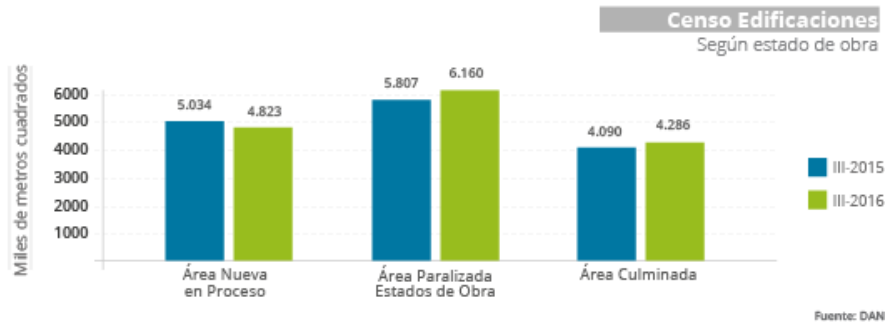
Actualmente el sector de la construcción es muy variable, que depende de la economía interna el país, en los últimos meses su comportamiento es ascendente siendo muy positivo para el país y convirtiéndolo en un gran atractivo para el mercado inversionista exterior.

“En el tercer trimestre de 2016, para las áreas de cobertura del Censo de Edificaciones, el 74,7% del área censada se encontraba en proceso de construcción, el 14,9% se encontró paralizada y el 10,4% había culminado su actividad al momento del operativo.” (DANE, 2017), demostrando que el area de la constuccion es un area activa, que esta en constante movimiento y crecimiento en el país, demostrando que su actividad economica no se encuentra en un estado dormido, antes en busqueda de aumentar cada dia mas.

Basandonos en un comportamiento en cuanto al estado de las obras en proceso, las edificaciones evaluadas comparandonos con los demas periodos, para el tercer periodo

del 2016 se evidencia un crecimiento leve, pero sin embargo se denota como crecimiento, lo que demuestra que es algo positivo:

Ilustración 5 Comportamiento de las edificaciones en el mercado



Información actualizada el 24-Noviembre-2016

(DANE, 2017)

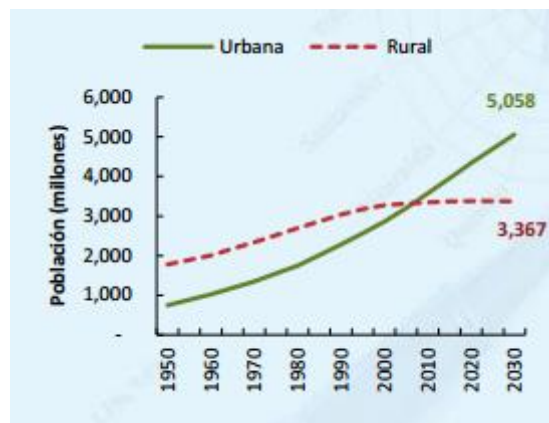
2.4. Perspectivas del sector

“De acuerdo con el Global Construction 2030 durante los próximos 14 años, la producción mundial del sector de la construcción alcanzará los \$15.5 trillones, con un crecimiento promedio de 3,9% anual explicado por la dinámica de países como China, India y Estados Unidos. En lo que respecta a la vivienda, según ONUHábitat cerca de 3 billones de personas demandarán nuevas unidades residenciales para el 2030, sin embargo, en ausencia de condiciones adecuadas para su financiación, la población urbana más pobre no podrá acceder a una vivienda formal. En este orden de ideas, ha de tenerse en cuenta que para el 2030 el 60% de los habitantes del mundo vivirán en ciudades, y la vida urbana cobrará aún mayor relevancia en la agenda de política de los gobiernos, al consolidarse como un eje fundamental del desarrollo y el crecimiento económico.” (FORERO, 2016) lo que demuestra que el crecimiento del sector construcción crecerá de forma radical y obligatoria, adicional a todo lo anterior Colombia se está convirtiendo es un país multicultural, donde esto también nos afecta a nosotros como empresa positivamente, ya que muchas veces las personas jóvenes cada vez quieren vivir solos, la migración a principales ciudades por motivos laborales y/o educativos obliga al mismo tiempo la generación de adecuación de nuevos espacios adaptados a la vanguardia y al agite internacional como las grandes ciudades.

La perspectiva del negocio, según los conocedores y expertos del tema, se torna positivamente y a nuestro favor, algo que no se puede descuidar y tal vez nos encontramos en el mejor momento para comenzar y darle duro al mercado.

No nos podemos salir dentro de los estándares mundiales, debemos ser incluidos en su comportamiento frente a las estadísticas de construcción donde se dice que cada día más persona emigran a grandes ciudades, siendo adoptados y requiriendo de estructuras solidas que aporten a las persona calidad de vida.

Ilustración 6 **Población urbana vs rural en el mundo. 1950-2030**



(DANE, 2017)

2.5. Conclusión General del análisis sectorial.

Si lo que buscamos es satisfacer una necesidad hay suficiente sector para abarcar, basta con generar ideas innovadoras que ayuden al cliente a satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo mejoren la calidad de vida y la vida útil de sus enceres y productos, el mercado es un mercado creciente a nivel nacional donde las oportunidades crecen y entre más rápido se consolide la empresa, más oportunidades de ofrecer se tendrán.

No basta con ofrecer un servicio, basta con ofrecer un servicio de excelente calidad y con las mejores herramientas y materiales que generen confianza y seguridad a nuestros clientes y futuros clientes.

3. INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Arte y Mármol será una empresa dedicada a la transformación de piedra natural, quarzone, madera y RDF, además de prestar el servicio de mantenimiento de cocinas, closets y mesones de baños, una empresa 100% Colombiana y con el fin de dar soluciones a problemática de conservación de activos del hogar.

3.1. Propósito del Plan de Negocios

Actualmente estamos trabajando sobre una idea en marcha, con más de 30 años de experiencia, pero sobre la cual no se tiene nada formal, el propósito es lograr formalizar la idea del negocio, identificar las fortalezas, mejorarlas y al mismo tiempo convertirlas en un punto a favor y valor agregado para la empresa.

Lograr identificar la idea de negocio y el plus de las nuevas estrategias que se tienen en cuanto a servicios, innovar y ser los pioneros en el mantenimiento en Medellín y poder ampliar el mercado es nuestro principal reto ya que muchas veces se tiene la idea mas no el conocimiento técnico de un asesor que lo guie por el camino correcto y lograr el cometido o desistir por una idea demasiado futurista e inalcanzable.

3.2. Información General de la Futura Empresa (o la Empresa en Funcionamiento).

Empresa Paisa dedicada a la transformación de la materia prima Mármol-Madera con única sede en el municipio de Bello, con una trayectoria informal en el mercado de aproximadamente 30 años, donde sus servicios y clientes se concretan a partir de referidos, arquitectos y/o constructores, la empresa fue fundada/creada por mi padre Carlos Julio Flórez, quien es un apasionado por las ventas y el comercio, actualmente cuenta con 3 trabajadores y el cómo vendedor.

La empresa ha tenido oportunidades de negocios muy grandes sin embargo lo que se busca es una estabilidad y una formalización clara de la misma frente a las exigencias del mercado.

3.3. Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.

La empresa actualmente es solidad y con gran volumen en ventas frente a su capacidad, sin embargo existen momentos donde las ventas bajas pero no escasean, es solo cuestión de actitud y meterle ganas para conseguir nuevos clientes, la empresa comenzó cuando Carlos era vendedor de una empresa de materiales de construcción y fue allí donde surgió el interés por emprender el negocio propio y a partir de un trabajo constante y de conocer el mercado decidió independizarse y arriesgar un poco más, al principio se dedicaba a negociar y conseguir quien le realizara los trabajos y fue así como duro mucho tiempo, sin embargo en ese tiempo se presentaron varios inconvenientes que no permitieron que

la empresa creciera a un ritmo más acelerado, ya que la escases de mano de obra limitaba el proyecto y obliga a incumplir a los clientes.

Con el tiempo y después de perder credibilidad, clientes y situaciones difíciles es cuando se consolida en una empresa sólida, la ayuda de inyección de capital fue el nuevo resurgir, pero que nunca había desaparecido, solo que se encontraba un poco dormido, este nuevo comienzo fue mejor que el anterior, los clientes empezaron a aparecer, nuevamente surgieron contratos grandes y adicional aparecían clientes en otras ciudades, sin embargo no todo es color de rosa, la mano de obra siempre se ha convertido en algo difícil de manejar y controlar, son desleales, inconformes y con poco sentido de pertenencia, pero no es un impedimento para salir adelante, actualmente los trabajadores son un poco más comprometidos pero porque se han evidenciado que tienen garantías económicas.

Para nosotros es muy importante contar con el apoyo de un buen diseño, aplica metodologías de ingeniería y software que permitan ir un paso más adelante en innovación y exactitud frente a lo que ofrecemos, esto siempre se ha pensado para productos internos, pero existe una nueva forma de interacción conocida como el I+D Marketing, encargándose de investigar y desarrollar mejoramiento continuo sobre el producto, basados en el comportamiento previo del mercado. **(Veryzer, 2004)**

3.4. Misión de la futura Empresa.

Somos una empresa 100% colombiana dedicada a la transformación del mármol y la madera, adaptando la materia prima a las necesidades de nuestros clientes, nos preocupamos por ofrecer productos de excelente calidad y con larga vida útil siempre pensando en nuestros valores, adicional nos preocupamos por cuidar el medio ambiente y conservar sus recursos, ya que para ARTE Y MARMOL es de vital importancia el crecimiento del mismo.

3.5. Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo

Objetivos a Corto Plazo: Formalizar la empresa ante cámara de comercio, convertirnos en una empresa que sea solidad y con respaldo, que genere seguridad y confianza ante nuestros clientes, definir una nueva sede para tener mayor control sobre los materiales, herramientas e insumos.

Objetivos a Mediano Plazo: Realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al sector construcción, posicionar nuestro servicio de mantenimiento a nivel Antioquia, crear una página web atractiva y con plus de mercadeo.

Objetivos a Largo Plazo: Ampliar el mercado y lograr llegar a demás zonas del país, construir una planta de trabajo agradable y con exhibición de los productos y servicios, donde el cliente interactúe con los materiales, las texturas, los diseños y colores, que seamos recordados al momento.

3.6. Relación de los Bienes o Servicios

Seremos una empresa especialista en el sector construcción-remodelación, encaminados a un objetivo de satisfacción del cliente, capacitados para cada actividad y orientados a la tendencia del mercado.

Tabla 1. **Relación de Bienes y Servicios.**

Transformación de Madera.	Transformación De Mármol.	Servicios de Mantenimiento.
Fabricación de muebles de baño: Fabricación de cajón en madera adaptable a los espacios de baños, donde se brinde una opción de almacenar algún producto con mayor orden es sus baños y sin necesidad de tener los productos dispersos, al igual que la transformación del mármol adaptable a dicho cajón de madera.	Transformación del mármol: Adaptación de una pieza de roca (mármol) a una dimensión deseada por un cliente, realizando un proceso de pulido, corte, rebane, o modificación siempre buscando satisfacer una necesidad del cliente.	Mantenimiento de cocinas, closet, muebles de baño, etc: diseñar las mejores estrategias de trabajo que permitan mantener en estado óptimo, todas aquellas superficies del hogar diseñadas y fabricadas en mármol y/o madera.
Fabricación de Closet: Diseñar y elaborar en madera closet para los diferentes espacios, siempre pensando en las necesidades de nuestros clientes y ofreciendo los mejores productos	Fabricación de cocinas: Transformación de la madera, mármol y herrajes adaptándolos a los espacios y a los diseños del cliente, siempre buscando calidad,	

diseñados a la vanguardia del mercado.	vanguardia y funcionalidad.	
Fabricación de cocinas: Transformación de la madera, mármol y herrajes adaptándolos a los espacios y a los diseños del cliente, siempre buscando calidad, vanguardia y funcionalidad.	Forrado de escalas en mármol: Recubrimiento en mármol escaleras internas y/o externas.	
	Fabricación de mesas en mármol: Diseñar mesas a la vanguardia del mercado, con los mejores diseños, sobrios pero elegantes y que al mismo tiempo se adapten a los espacios y adecuación del entorno, transformando y combinando mármol-madera.	

(Elaboración propia).

3.7. Ventaja Competitiva del Negocio

Para nosotros como empresa ARTE Y MARMOL es muy importante que el cliente aprenda y conozca que lo que vendemos más que producto es un ARTE (actividad artesanal), es una habilidad manual que se adquiere con el tiempo y la experiencia, es un trabajo que debe ser valorado, a diferencia de las demás actividades o labores, nos enfocamos en realizar trabajos de alta calidad y 100% manual donde no encontraras nada totalmente idéntico a lo que realizamos, adicional ofrecemos tendencias de vanguardia y con los mejores acabados.

3.8. Justificación del Negocio

Es una oportunidad de negocio que puede aportar mucho valor al mercado, nos enfocamos en dar soluciones prácticas que adornan los espacios, la demanda cada día es mayor, los clientes cada vez quieren mejorar sus espacios y convertirlos en algo más cómodo y agradable para ellos.

Lo que buscamos es una opción que nos beneficie a todos, tanto a nosotros como empresa y a los clientes como buscadores de satisfacer una necesidad, adicional a todo es una oportunidad donde todos tendremos opciones, donde la materia prima es extraída de la tierra y donde los procesos de transformación son un arte.

ARTE Y MARMOL busca siempre la conservación y la generación de nuevos empleos, que al mismo tiempo interactúe con demás microempresarios que busque nuevas oportunidades y quieran salir adelante.

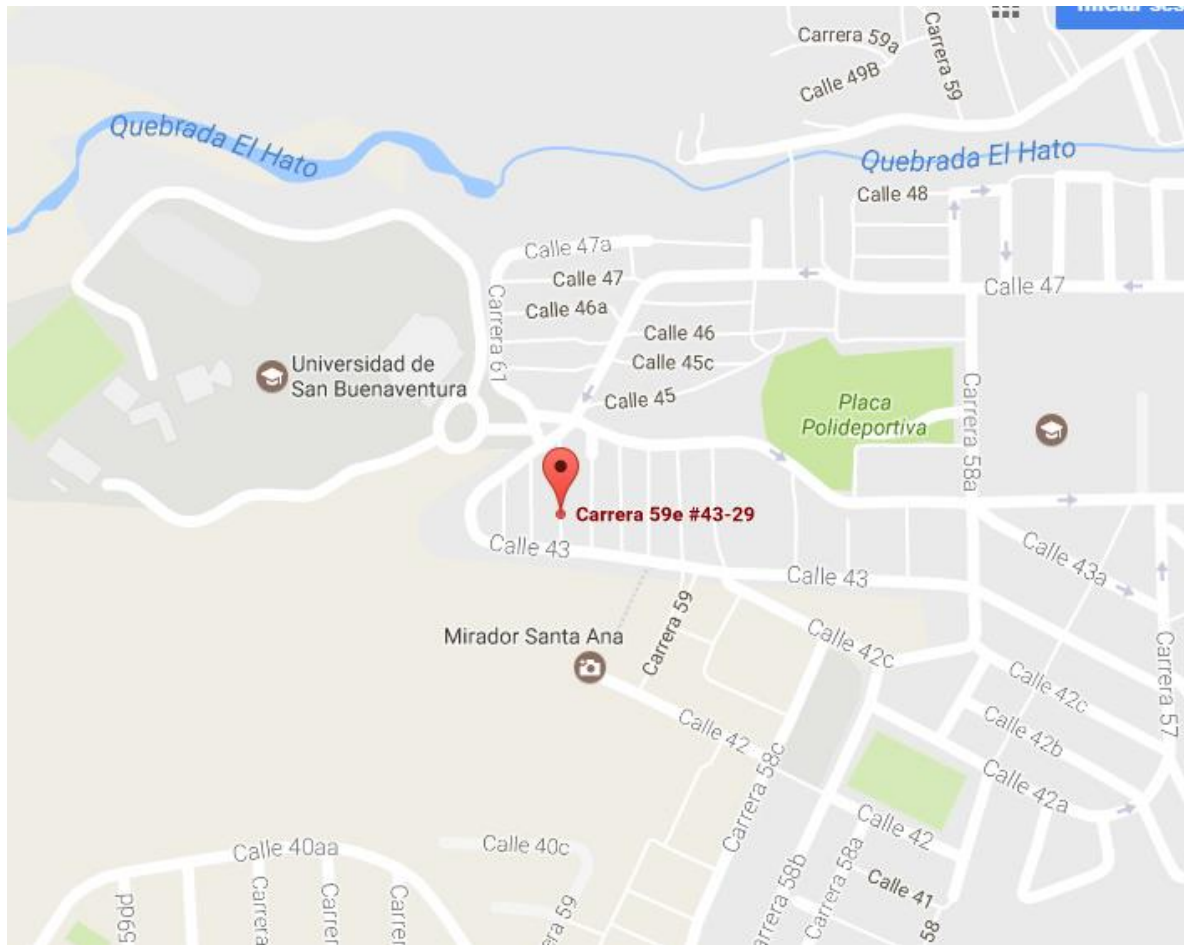
3.9. Sector y actividad al que pertenece y se dedicara la Empresa

La empresa pertenece al sector de la construcción, un sector muy creciente y hoy en día bastante potencial.

3.10. Localización Geográfica de la Empresa

Las instalaciones se encuentran en la Cra 59e #43-29 en el barrio Santa Ana, Bello-Antioquia, Colombia.

Ilustración 7. Ubicación Geográfica



(Obtenida de Google Maps).

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Estar pendiente del comportamiento del mercado es lo más importante a la hora de emprender un negocio, si no se sabe lo que buscan, lo que quieren, las tendencias, las capacidades económicas y la forma de fidelización y satisfacción, un mercado no explorado, puede generar la fluctuación y la decadencia del negocio.

Los competidores directos y un análisis de Benchmarking son beneficios que directamente reducen el desgaste de análisis y al mismo tiempo dan una respuesta más efectiva frente a lo que se busca; sin embargo los competidores indirectos se convierten en una amenaza mayor y que no la tenemos muy presente en las estadísticas de análisis, siendo una forma de perder posición en el mercado y porcentaje de participación, ya que llegan a ofrecer productos de las mismas condiciones pero en otro canal de mercado.

(Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Adicional hay alternativas como la siguiente encuesta:

Ilustración 8. Encuesta.

Arte y Marmol.

Seremos una empresa dedicada a la fabricacion, mantenimiento y remodelacion de materiales en marmol y madera, con capacidad de adaptarnos a sus necesidades y espacios.

Lo que se busca con este formulario es identificar en que estas dispuesto a invertir en tu hogar y con base en tu respuesta adaptar las necesidades a tus capacidades economicas.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Tienes en tu casa algún producto de marmol o madera? *

Sí

No

Cada cuanto hacer remodelaciones en tu hogar? *

3 veces al año

2 veces al año

1 vez al año

Nunca

Cuanto dinero esta dispuesto a invertir en remodelaciones o mejoras en su hogar al año? *

- Menos de 1 millon
- Entre 1 y 3 millones
- Entre 3 y 5 millones
- Mas de 5 millones

Que es mas importante para usted en su hogar? *

- La cocina
- El baño
- El closet
- La sala
- Otros:

Estaria dispuesto a pagar servicio de mantenimiento para su cocina, baño y closet? *

- Sí
- No
- Tal vez

Por cual de las siguientes razones realizaria mantenimiento en su hogar? *

- Evitar deterioro
- Daños puntuales
- Desgaste
- Por salubridad

Cuando compra una vivienda, la adquiere en: *

- Obra negra
- Obra gris
- Obra blanca


Cuando escucha el nombre Arte y Marmol, que piensa usted que hacen mejor? *

- Cocinas
- Muebles de baño
- Closet
- Decoración

Utilizaria usted los servicios de Arte y Marmol? *

- Sí
- No
- Tal vez

Enviarme una copia de mis respuestas

No soy un robot 
reCAPTCHA
Privacidad - Condiciones

ENVIAR

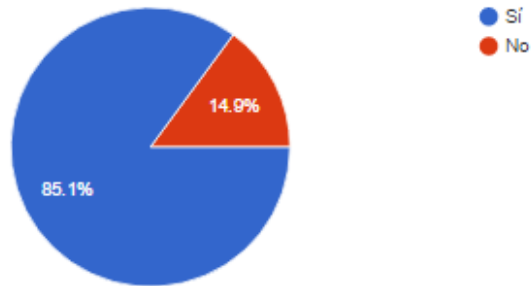
(Encuestados, 2017).

Estadísticas de la Encuesta:

Ilustración 9. Estadísticas de Encuesta.

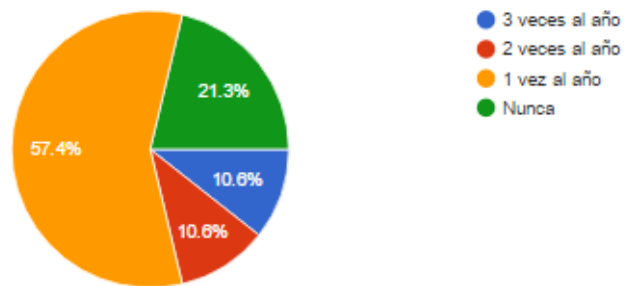
Tienes en tu casa algún producto de marmol o madera?

47 respuestas



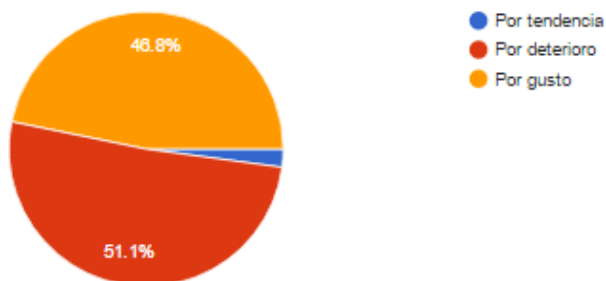
Cada cuanto hacer remodelaciones en tu hogar?

47 respuestas



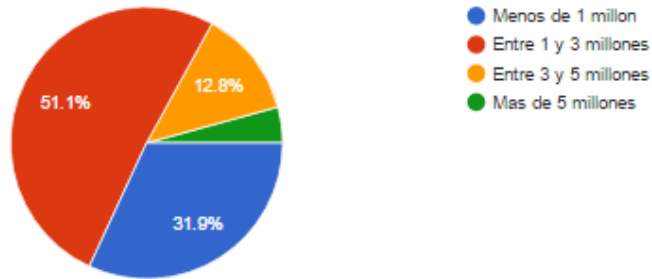
Usted porque hace remodelaciones en su hogar?

47 respuestas



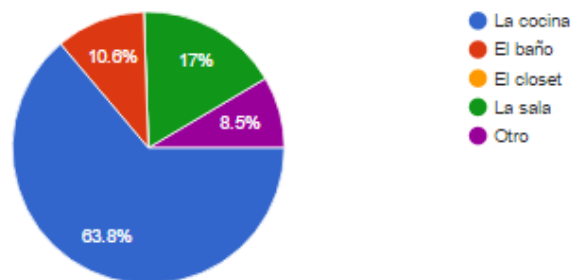
Cuanto dinero esta dispuesto a invertir en remodelaciones o mejoras en su hogar al año?

47 respuestas



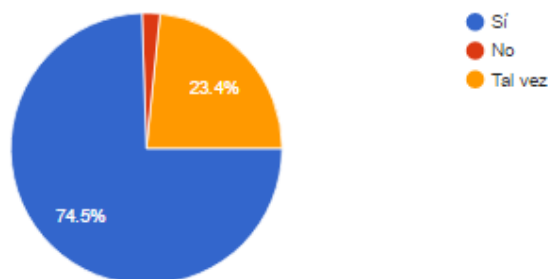
Que es mas importante para usted en su hogar?

47 respuestas



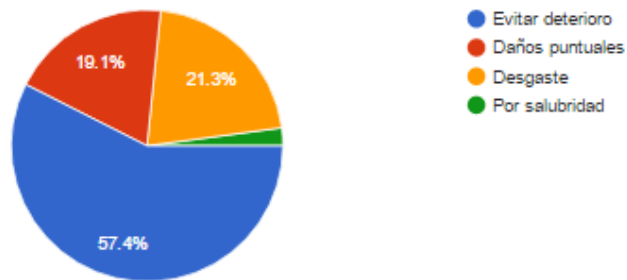
Estaria dispuesto a pagar servicio de mantenimiento para su cocina, baño y closet?

47 respuestas



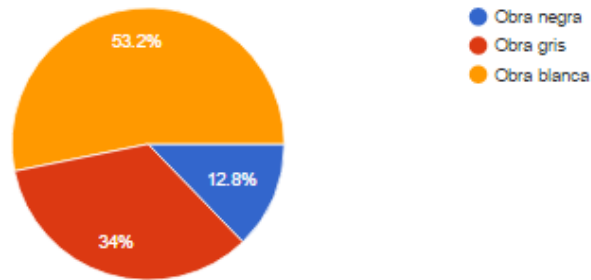
Por cual de las siguientes razones realizaria mantenimiento en su hogar?

47 respuestas



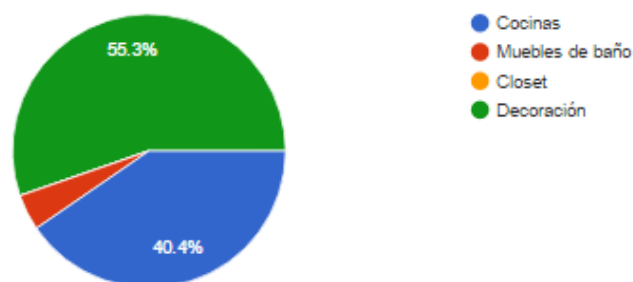
Cuando compra una vivienda, la adquiere en:

47 respuestas



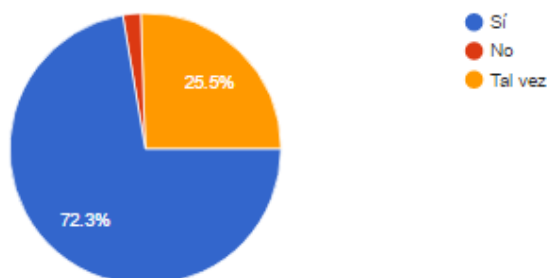
Cuando escucha el nombre Arte y Marmol, que piensa usted que hacen mejor?

47 respuestas



Utilizaría usted los servicios de Arte y Marmol?

47 respuestas



(Encuestados, 2017).

4.1. Descripción del producto o servicio

Arte y Mármol se enfoca en ofrecer productos y servicios de excelente calidad, oportunidad, seguridad y precio.

Capaz de satisfacer una necesidad personal e incluso asesorado en tendencias de mercado.

4.1.1. Usos

Tabla 2. Usos transformación de mármol.

Transformación de mármol	
¿Qué es?	Es una superficie en grano natural o cuarstone utilizada para cocinar, se elabora en materiales según las necesidades del cliente en distintas medidas con base al espacio y estructura del lugar.
Características	Son materiales duros y pesados con características brillantes en variedad de colores para los diferentes diseños según los requerimientos del cliente.
Ventajas comparativas	Variedad de tonos, resistente (no se ralla), no cambia de color, permite modificaciones y genera valor a la propiedad,
Ventajas competitivas	Se vende por metro lineal, diseño según necesidad, sirve para distintos productos de decoración.
Profundidad de línea	Mesones de cocina, mesones de lavamanos, barras, mesones de asaderos, mesas y bases para comedores.

(Elaboración propia).

Tabla 3. Usos transformación de madera.

Transformación de la madera	
¿Qué es?	Elaboración de superficies en madera RH (resistente al agua) para los distintos lugares de un hogar, oficina y negocios.
Características	Es un material no poroso resistente al agua que viene en láminas de diferentes colores y texturas que permiten diseñar según medidas necesitadas para los diferentes usos.
Ventajas comparativas	Variedad de tonos, resistencia al agua, diseños modernos y adaptables a las diferentes medidas y usos.
Ventajas competitivas	Se vende por metro lineal de mueble elaborado, precio según línea de herrajes a elección, el diseño se realiza según medidas y espacio.
Profundidad de línea	Muebles de baño, muebles de cocina, muebles auxiliares, alacenas de mercado, closets, cajoneras y bibliotecas.

(Elaboración propia).

Tabla 4. Servicio de Mantenimiento.

Servicio de mantenimiento	
¿Qué es?	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a las diferentes superficies de madera, mármol, RH, errajes, bisagras y todo lo que compone físicamente a una cocina, por medio de un proceso de limpieza, cambio, reparación y recuperación de brillo, siempre pensando en aumentar la vida útil de los materiales.
Características	Proceso personalizado para cada espacio, con la posibilidad de mejorar las superficies. Utilizar los mejores elementos de aseo e implementando modelos de mitigar el daño de las mismas.
Ventajas comparativas	Productos marca propia, flexibilidad en los horarios, atención personalizada, opciones de remodelación con base en los análisis del mantenimiento, sugerencias

	oportunas por el personal del mantenimiento, capacitación y actualización de tendencias, vanguardia en cuanto insumos, mármol, errajes, etc.
Ventajas competitivas	Calidad en el servicio, precio asequible, productos de excelente calidad, mantenimiento correctivo, identificamos fallas que puedan tener tu cocina-baño y puedan afectar a futuro, especificaciones de lo que no viene incluido para no identificar publicidad engañosa, revisiones estrictas en juntas, uniones, manchas, desajustes y al mismo tiempo dando solución oportuna.
Profundidad de línea	Mantenimientos ocasionales, reparativos, preventivos, cambios, remodelaciones, modificaciones, uniones, juntas, capacitación de limpieza, métodos y elementos de desinfección.

(Elaboración propia).

4.1.2. Usuarios

Tabla 5. **Usuarios Institucionales.**

Institucionales	
Arquitectos	
Características	Arquitectos que realicen remodelaciones y diseños en propiedad raíz y negocios que necesiten los servicios de madera, grano natural, mármol y cuarzo para los distintos diseños. Con flujo de caja para dar anticipo del 50%.
Crecimiento	Los arquitectos, la construcción y las remodelaciones son directamente relacionados al sector, lo que indica generación de necesidades dependientes y por ende crecimiento mutuo. “Las constructoras están entregando los apartamentos en obra negra, para que nosotros los terminemos porque los acabados convencionales, que ellos utilizan, no están gustando mucho, entonces, viendo esta necesidad sacamos nuestras colecciones” afirmó Jorge Ramírez, Arquitecto

	Trade Marketing de Cerámica Italia. (AGAMEZ, 2016) Siendo una oportunidad de negocio para los arquitectos y por ende una necesidad de conseguir personal especializado en cada área.
Comportamiento	El comportamiento va en creciente, ya que los mayores inversionistas en propiedad raíz o modificaciones empresariales buscan vanguardia, algo que no ofrece una constructora, o si lo ofrece es a altos precios, ya que se convierten en intermediarios, siendo necesario inflar el precio final, obligando al comprador a buscar nuevas alternativas bajas en precio y es acá donde aparecen las oportunidades de negocio para los nuevos arquitectos y arquitectos con trayectoria.

(Elaboración propia).

Tabla 6. Usuarios Institucionales.

Institucionales	
Constructores	
Características	Constructores pequeños que realicen edificaciones en barrios y se encargan a remodelar espacios ya diseñados, adaptándolos en nuevas ideas.
Crecimiento	Para el sector construcción el crecimiento es muy importante a la hora de generar utilidades e impactos frente al mercado, “para el año 2016 entre el sector público y privado se contabiliza más de 30 mil viviendas iniciadas y 573 proyectos de vivienda en Antioquia.” (AGAMEZ, 2016), siendo un número significativo a la hora de pensar en proyectos ligados a esta área comercial.
Comportamiento	El comportamiento de la construcción está en crecimiento según las estadísticas, lo que demuestra que es un factor potencial para ingresar, “El año pasado tuvimos record de ventas con 29.143 unidades de viviendas vendidas en todo el departamento” afirmó Eduardo Loaiza Posada, Gerente de Camacol Antioquia.” (AGAMEZ, 2016) Lo que

	demuestra que es un factor positivo para los empresarios dedicados a la remodelación o adaptación de necesidades, siendo una oportunidad alta de negocio.
--	---

(Elaboración propia).

Tabla 7. Usuarios Naturales.

Naturales	
Usuarios	
Características	Clientes naturales e independientes, que no buscan intermediarios sino el contacto directo con el especialista para adaptar sus ideas en el papel.
Crecimiento	“En el Valle de Aburra hay cerca de 400 proyectos en el mercado, en construcción hay 965 en todo el departamento, la mitad puede estar en construcción y el resto puede estar sobre planos o en preventa. Dentro de los municipios que mayor índice de crecimiento presentan está Bello, que es muy dinámico, pesa lo mismo que Medellín en actividad, en construcción, en proyectos y en ventas de vivienda; después, Sabaneta, Envigado y Rionegro, que presenta 68 proyectos” agregó el gerente. (AGAMEZ, 2016) Lo que se vuelve en un mercado potencial para clientes naturales, arquitectos y constructoras.
Comportamiento	Es inevitable que según las estadísticas y el comportamiento que arrojan las publicaciones y el mismo ver día a día en las calles, es evidente la nueva construcción, que alteran el tráfico, disminuyen el flujo y limitan las vistas, lo que es evidente un comportamiento positivo a la hora de ingresar al mercado constructor. Esto se convierte en un comportamiento positivo frente a los clientes naturales.

(Elaboración propia).

4.1.3. Competencia

La competencia debe estar documentada en los archivos de la compañía y analizada e investigada a fondo, donde se permita saber de su comportamiento y los pasos que dan

diariamente, debe ser como un CRM de los clientes, donde su nivel de importancia es igual, teniendo en cuenta que se debe realizar sanamente y leal, sin utilizar esa información para beneficios propios que afecten al otro. (Kuster Boluda & Roman Nicolas, 2006)

Tabla 8. **Competencia.**

Transformación de Mármol (Competidores)	
Only Pisos	
Quiénes son?	"En Only Pisos y Acabados importamos las losas de materiales con especificaciones óptimas y las cortamos, transformamos y moldeamos, según tus necesidades. Estamos en capacidad de hacer desde el recubrimiento para un mesón de cocina o la fachada exterior de un complejo urbanístico, hasta un portalápices a base de piedras naturales. Tus ideas son nuestra inspiración, de ahí que día a día, nuestro trabajo esté enfocado en brindarte más." (Only Pisos, 2017)
Que hacen?	Importan grano natural, mármol y quartzone de diferentes países, transforman el mármol en diferentes diseños como mesones de cocina, mesones de baño y barras. Venden a marmoleros y diferentes distribuidores como insumo para su transformación.
En que es bueno?	"Ofrece no solo los mejores insumos importados, sino también cortes rectos, inclinados y redondeados, así como ranuras, biseles y diferentes tipos de acabados. Además, aseguramos la distribución de material a las principales ciudades del país." (Only Pisos, 2017)

MARMOLES Y SERVICIOS	
Quiénes son?	"Somos una empresa dedicada a la importación, transformación y comercialización de mármol, quartzone, granitos corrientes y exóticos. Contamos también con un amplio portafolio en griferías, porcelanatos, mosaicos de vidrio, cerámicas, jacuzzis, pizarras y todo lo relacionado con acabados." (Marmoles y Servicios, 2017)

Que hacen?	Importadores directos de mármoles, granitos, quartzone. Transforman y comercializan el mismo. Venden al por mayor y al detal a clientes finales y clientes institucionales.
En que es bueno?	Son pioneros en el mercado del mármol con gran variedad de diseños y productos para la remodelación de propiedad raíz y sus acabados.

MUES (mundial de estructuras y rocas)	
Quiénes son?	"Es una compañía familiar fundada el 17 de Enero del año 2006, dedicada a la importación, Transformación, comercialización e instalación de Mármoles y Granitos naturales extranjeros, provenientes de las regiones productoras más importantes en el mundo; aquellas donde se producen las rocas ornamentales de la mejor calidad como, Brasil, España, La India, Italia, África, Turquía y Egipto." (MUES, 2017)
Que hacen?	Importan, transforman y comercializan mármoles y granitos extranjeros a diferentes tipos de clientes personas naturales y jurídicas. Transforman el mármol y el grano natural en mesones para cocina, mesones para baño y fachadas.
En que es bueno?	MUES cuentan con gran cantidad de colores en los diferentes materiales como son: quartzone, mármol y grano natural .también como valor agregado con la venta de insumos para la trasformación del mismo.

CORONA	
Quiénes son?	Empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, accesorios, mantenimiento y asesoría en ventas personalizadas, acompañamiento con el cliente y diferentes puntos de ventas por todo el país.
Que hacen?	"Ajustamos todas las puertas y accesorios; hacemos una limpieza profunda, revisamos que no haya fugas o filtraciones que dañen los muebles y damos asesoría y recomendaciones sobre limpieza y uso adecuado, en especial, a las personas que

	le dan mayor uso al espacio. Contarás con 3 meses de garantía” Fuente especificada no válida. Siendo pensando en un bienestar del cliente y pensando en situación futuras con riesgos más comunes, adicional relacionan un tiempo de garantía que genera confianza, lo que es mucho más seguro y satisfecho para que el cliente vuelva.
En que es bueno?	“Durante el mantenimiento, se revisan todas las uniones entre mesones, se hace una limpieza profunda para quitar manchas superficiales, se vuelve a sellar el material y se rectifica el pegante de los lavaplatos. No se incluye el cambio o mantenimiento de plomería. Cuentas con 3 meses de garantía” Fuente especificada no válida. Siendo una oportunidad de ofrecer cambio de repuestos y materiales que generen un valor agregado y diferenciador en tendencias de moda y vanguardia.

Empresas informales.	
Quiénes son?	Empresas dedicadas al mantenimiento de electrodomésticos, se pueden identificar como empresas de competencia pero al mismo tiempo son empresas aliadas, que con el tiempo una buena estrategia de mercadeo y alianzas estratégicas consiguen una fuerza de mercado que requiere ser atacada lo más pronto posible, con la intención de lograr impactar primero

(Elaboración propia).

4.1.4. Sustitutos

Productos que pueden ser usados en remplazo de los productos que nuestra empresa arte y mármol ofrece dentro de su portafolio de servicios.

Tabla 9. **Sustitutos.**

Acero	Cuásar
Es usado principalmente en mesones de cocina con gran diferencia en calidad y precio con referencia a los productos de nuestra compañía. Tipos:	Material sintético utilizado en mesones de cocina y lavamos con gran variedad de colores, elaborado por el ser humano con estándares de calidad menores que

<ul style="list-style-type: none"> • Acero inoxidable martensítico: AISI-420 (13% Cr, 0,35% C). • Acero inoxidable austenítico: aleación de Níquel, Manganeso y Nitrógeno. Al Cr-Ni (Serie 300); Al Cr-Ni-Mn (Serie 200). • Acero inoxidable ferrítico: aleación de cromo. • Acero inoxidable dúplex (austenítico-ferrítico): aleaciones cromo-níquel-molibdeno, con un contenido de cromo de entre 18 y 26% y de níquel de 4,5 a 6,5%. 	<p>los materiales comercializados por nuestra compañía.</p> <p>Tipos: diferentes colores y tonalidades según su extracción.</p>
--	---

(Elaboración propia- (Fagor, 2013))

4.2. Demanda

Cualitativa: el mercado cuenta con gran variedad de demanda en sector de la construcción, la arquitectura en remodelaciones y decoración de espacios recién construidos donde los principales clientes son arquitectos, constructores y carpinteros que no realicen productos en grano natural, cuarzone y mármol.

Cuantitativa: dentro de nuestro portafolio ofrecemos productos y servicios para un nicho de mercado cuantitativo como son personas naturales que desean remodelar su casa o decorar su vivienda recién comprada en obra negra u obra gris. Ofreciéndole productos como cocinas, muebles de baño, closets y puertas.

Se dice que para el año 2017 el crecimiento en viviendas nuevas para remodelar, crear o personalizar es de 7.377. (El TIEMPO, 2016)

4.2.1. Comportamiento histórico

Si nos vamos a revisar la historia de la construcción debemos comenzar desde la Mesopotamia, soportados por la ingeniería civil, “En la historia han sido muchos los aportes de las civilizaciones antiguas, desde los habitantes de Mesopotamia, pasando por los egipcios, griegos y romanos. Después de la caída del Imperio Romano, en la Edad Media, fueron pocos los avances en ingeniería, situación que cambió en el renacimiento, donde se puede decir que surgió una "nueva ciencia". A partir de 1800 se puede hablar del nacimiento de la ingeniería moderna, y en los últimos cien años se han presentado

avances muy importantes.” (Acevedo, 2010), siendo a esta era antigua, la que debemos agradecerle el nacimiento de la construcción, las ideas de ingeniería y las opciones de crecimiento y modernización, sin embargo se sabe que las edificaciones surgieron a partir de un valor funcional de sobrevivencia, con el fin de encontrar resguardo a las “intemperancias de la climatología” (Sanchez del Pozo) y gracias a esto sentir la capacidad de adaptarse a diferentes transes climáticos.

Inicialmente se decía que las construcciones se radicaban en temporadas, sin capacidad suficiente de soportar una estación climática, cayendo por su propio peso; sin embargo se sabe que para cada lugar del mundo la construcción tiene un diseño especial, su tipología, clima, suelo, obliga a diseñar estructuras diferentes, como en el polo son iglú, en la zona costera son casas más artesanales y frescas, en cualquier tipo de lugar se adapta a la necesidad de la zona su tipo de construcción. “La durabilidad de las construcciones aumentó a medida que las sociedades se iban haciendo agrícolas y sedentarias y los proyectos de construcción tuvieron más peso específico.” (Sanchez del Pozo), sirviendo no solo para resguardarse sino que ya se diseñaban para actividades mucho más avanzadas, como espacios de almacenamiento, transformación y adaptación según la necesidad de evolución.

Actualmente y con base en la historia, la construcción se puede diferir que el avance es significativo, sin embargo sabemos que se puede mejorar, siempre se tendrán oportunidades de cambio ya sea por tendencia o nuevos modelos de mejoras.

La economía en la mayoría de los casos obliga a mejorar o disminuir el crecimiento de las actividades de un país, las oportunidades de inversión extranjera y ser un país con posibilidad de trascender (BBVA, 2016), algo tan sencillo como la caída del precio del petróleo, el mercado inmobiliario se ve afectado, sin embargo no es significativo, tiene variaciones adaptables y claras.

4.2.2. Situación actual

Estamos enfocados en nicho de mercado que está ubicado específicamente en Medellín y su área metropolitana actualmente se cuenta con una demanda estimada según nuestra capacidad de producción y alcance en el mercado para iniciar.

Tabla 10. Comportamiento de consumo en el mercado.

PRODUCTO POR METRO	D.ESTIMADA	PCN
VERDE UBATUBA	100	40,49%
AMARILLO RUBIANO	40	16,19%
NEGRO CHISPAS	20	8,10%
BLANCO POLAR	20	8,10%
COCINA MADERA	22	8,91%
MANTENIMIENTO 1	15	6,07%
MANTENIMIENTO 2	30	12,15%
	247	100,00%

(Elaboración propia).

4.2.3. Situación futura:

Es estima un crecimiento del 30% de crecimiento en la demanda de la compañía en el segundo año del funcionamiento, ya que la tendencia del mercado apunta al crecimiento en ventas y unidades estratégicas, que nos permita tener un nivel de respuesta oportuna hacia el cliente.

Tabla 11. **Proyección Futura.**

PRODUCTO POR METRO	D.ESTIMADA	PCN
VERDE UBATUBA	130	40,50%
AMARILLO RUBIANO	52	16,20%
NEGRO CHISPAS	26	8,10%
BLANCO POLAR	25	7,79%
COCINA MADERA	29	9,03%
MANTENIMIENTO 1	20	6,23%
MANTENIMIENTO 2	39	12,15%
	321	100,00%

(Elaboración propia).

4.3. Oferta

4.3.1. Comportamiento histórico

En este sector de la económica encontramos que el tipo de modalidad de oferta es el de competencia perfecta porque hay una gran cantidad de compradores y una gran cantidad de vendedores lo que hace que no allá mucha variación en el precio del mercado según el tipo de empresa y el nicho de mercado al que este enfocada la misma.

Hay gran cantidad de oferta en el mercado ya que cada día hay más variedad de productos en el mercado que sirven para el diverso portafolio de la compañía encontramos dentro

de la oferta distintos materiales como: cuarzone, grano natural, mármol y distintas maderas aglomeradas y naturales para la elaboración de los distintos productos del portafolio de servicios.

4.3.2. Situación actual

Actualmente hay gran cantidad de oferentes en la ciudad de Medellín los cuales son pequeños empresarios y grandes industrias:

Las grandes industrias son empresas dedicadas a la importación de materia prima para luego venderla a pequeños empresarios que solo se dedican a la transformación del material y al mismo tiempo ofrecen el servicio informas que las pequeñas empresas también lo hacen.

La gran diferencia es que cuentan con plantas de producción y salas de exhibición para la venta directa al cliente final donde encuentran gran cantidad de productos adicionales para la decoración y remodelación de su vivienda y acabados de las mismas.

Tabla 12. **Precios de la competencia.**

Precios competencia	
PRODUCTO POR METRO	PRECIO
VERDE UBATUBA	\$ 275.000
AMARILLO RUBIANO	\$ 260.000
NEGRO CHISPAS	\$ 500.000
BLANCO POLAR	\$ 550.000
COCINA MADERA	\$ 650.000

(MUES, 2017).

4.4. Precio.

El método de fijación de precio será por percepción de valor.

4.4.1. Análisis histórico y actual de precios

Tabla 13. **Precios.**

Arte y marmol precios	
PRODUCTO POR METRO	PRECIO
VERDE UBATUBA	\$ 279.242
AMARILLO RUBIANO	\$ 255.119
NEGRO CHISPAS	\$ 498.813
BLANCO POLAR	\$ 502.286
COCINA MADERA	\$ 497.166
MANTENIMIENTO 1	\$ 283.690
MANTENIMIENTO 2	\$ 183.690

(MUES, 2017)

4.4.2. Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta.

Para nuestro caso, el precio no es elástico, no hay variables que influyan o afecten la elasticidad frente al tiempo, se requiere de una matriz de comparación del precio vs la demanda frente al tiempo, sin embargo se sabe que no hay factores externos diferentes a los ya conocidos que determinen una variación significativa.

4.4.3. Determinación de las principales variables para la definición del precio.

D.ESTIMADA: se relaciona con la cantidad de metros estimados que el cliente va a comprar.

PCN: Determina el porcentaje de participación relacionado con el costo fijo.

COSTO VARIABLE: Costo de la materia prima.

C.FIJO: Costos fijos de la compañía.

C.T.UNITARIO: Costo total del metro.

MARGEN: Porcentaje de utilidad.

PRECIO: Valor final del precio de venta por metro.

Tabla 14. Variables de definición de precio.

PRODUCTO POR METRO	COSTO VARIABLE	MARGEN	PRECIO
VERDE UBATUBA	\$ 115.000	59%	\$ 279.242
AMARILLO RUBIANO	\$ 140.000	45%	\$ 255.119
NEGRO CHISPAS	\$ 220.800	56%	\$ 498.813
BLANCO POLAR	\$ 177.400	65%	\$ 502.286
COCINA MADERA	\$ 210.000	58%	\$ 497.166
MANTENIMIENTO 1	\$ 160.000	44%	\$ 283.690
MANTENIMIENTO 2	\$ 90.000	51%	\$ 183.690

(Elaboración propia).

4.5. Estrategia Comercial

“Toda empresa que pretenda intercambiar con éxito sus productos o servicios en el mercado debe contar con un plan estratégico que sirva de guía en la asignación de recursos.” (Belch & Belch, 2004) Revisando constantemente como impactar comercialmente y efectivamente sobre los clientes.

Muchas veces desde el interior de la organización nos debemos convertir en vendedores constantes, concientizar y dar a entender a nuestros colaboradores los beneficios de crecer y superación de la organización, lo que se convierte en una estabilidad laboral a largo plazo. (Whally, 2010)

4.5.1. Canales de comercialización y distribución del producto

Se utilizarán dos canales de distribución los cuales son directo (donde con vehículo propio, se transporta el material, insumos, herramientas y personal al lugar de la instalación o servicio) e indirecto corto (ya que por un operador logístico logremos disponer los recursos para que el los ubique en el lugar de la instalación o servicio).

4.5.2. Descripción de los canales de distribución

- **Canal de distribución directo:** en este canal se encuentran ubicados los clientes personas naturales a los cuales les ofrecemos todo nuestro portafolio de servicios para la remodelación y decoración de viviendas, locales y oficinas de uso personal.
 - Generando citas face to face para ofrecer al cliente los diferentes servicios y opciones que tenemos en nuestra organización.
 - Realizando alianzas con proveedores, donde se genere un canal de comunicación y mercadeo indirecto entre ellos y el posible cliente.
 - Coordinando con las diferentes administraciones y personal de seguridad de los edificios estrategias de ventas y un sistema gana-gana que permita nuevas negociaciones.
- **Canal de distribución indirecto corto:** en este canal de distribución están ubicados nuestros clientes institucionales los cuales son arquitectos, constructores, diseñadores y carpinteros. A los cuales les vendemos algunas de las líneas de productos de nuestra compañía para ellos ofrecerlo dentro de su portafolio de servicios a su cliente final.
 - Los diferentes clientes indirectos ofrecerán nuestros productos generando una venta adicional con una rentabilidad menor.

4.5.3. Ventajas y desventajas de los canales empleados

Es importante que siempre que se vaya a generar un impacto sobre una idea de negocio se visualice las ventajas y desventajas, para este caso el canal de distribución es de vital importancia ya que esto nos da un horizonte competitivo y prepararnos para lo que vendrá.

Ventajas:

- Oportunidad de contacto directo con el cliente final.
- Capacidad de negociación según presupuesto del cliente.
- Venta en volumen gracias al canal de distribución indirecto corto.
- Altos volúmenes de rentabilidad en la venta directa.
- Mayor nivel de confiabilidad al ser un canal directo de negociación.
- Posicionamiento de marca gracias a la venta directa.

Desventajas:

- Limitante de exposición de marca por venta a intermediarios.
- Disminución de la rentabilidad por bajo precio a cliente indirecto.

4.5.4. Almacenamiento

Basándonos en nuestra planeación estratégica y el tipo de producción por proyecto el almacenamiento será mínimo, sin embargo se tiene pensado definir un espacio para dicha actividad, donde en los altos picos de demanda, no tengamos problemas relacionados para dicho fin.

Almacenamiento de Materia Prima: ubicar el material que será transformado, que llega del proveedor y que tendrá alguna modificación, con herramientas y dispositivos seguros que permitan conservar el material mientras se encuentre almacenado, que no se convierta en un acto inseguro para el personal y el material.

Almacenamiento de Insumos: Definir un espacio que cumpla las condiciones ambientales de almacenamiento, la normatividad legal (piscina de sustancias en caso de requerirlo), la conservación del material, el sistema FIFO de rotación (garantizando cumplimiento de fechas de vencimiento) y seguridad e integridad de los insumos y el personal.

Almacenamiento de Productos Terminados: Definir un espacio demarcado, diseñar un tipo de croquis en el suelo para organizar correctamente según la salida del material al vehículo y garantizando que al final del proyecto todo este completo, generando confiabilidad y seguridad en los despachos. (Velez Maya, 2015)

4.5.5. Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.

El transporte se maneja de una forma basada en operadores logísticos, ya que actualmente no contamos con la capacidad de manejar un sistema de reparto propio.

Para la materia prima contamos con la opción de que el proveedor nos ponga el material en la bodega, lo que facilita el proceso, pero tiene como limitante el tiempo, ya que se maneja una programación externa que no permite control, dependemos de ellos y con base en eso tenemos que tener en cuenta nuestro plan de trabajo; este tiempo retrasa las entregas y en muchos casos nos veremos expuestos a tener que subcontratar un operador logístico generando costos extras.

Para el transporte del producto terminado el costo va directamente incluido en el valor final del producto, lo que se tiene en cuenta en la cotización pero no se ve reflejado en la factura de venta, la programación del mismo depende de operadores logísticos especializados para dicho servicio y con la calidad y custodia correcta del material.

Tenemos que tener varias opciones, mínimo 2 donde no dependamos de uno solo, sino tener movimiento y contratación de ambos para no estar limitados a un precio y un servicio. (Velez Maya, 2015)

4.5.6. Publicidad y Promoción

Se realizara publicidad y promoción por redes sociales (mostrando imágenes alusivas y diseños de cocinas), página web de la compañía (indicando toda la información corporativa, tonalidades, tendencias, nuevos productos), pautas publicitarias en emisoras de la ciudad (promocionando la empresa en comerciales, indicando promociones y participaciones en ferias), participación en ferias empresariales y comerciales, alianzas estrategias con empresarios del medio y diferentes campañas para posicionamiento de marca (campañas agresivas del mercado).

Le apuntaremos con fuerza al marketing digital, la innovación y las nuevas estrategias de campañas e-commerce, nos ayudaran a tener reconocimiento en el mercado, posicionamiento de la marca y oportunidad de capturar nuevos clientes potenciales, nos encontramos en un mercado cambiante, donde la innovación, la facilidad de adquisición, consulta del estado de su proyecto, estrategias que generen confianza y permitan una duración a largo plazo y permanencia en el tiempo de los clientes. (Ryan, 2017)

4.5.7. Conclusión General del análisis de mercados.

Hablando de temas de mercadeo es un proyecto viable, que tiene la posibilidad de interactuar con clientes directos e indirectos, generar estrategias dinámicas de mercadeo,

acompañamiento constante y ofrecer servicios posventa, incluir estrategias de publicidad que obliguen a generar nuevas necesidades.

El proyecto permite adaptabilidad y dinamismo de diferentes estrategias, que si se visualiza en el futuro no obliga a una variable específica, permite interactuar y mejorar constantemente.

Y si lo que buscamos es exactitud basados en datos existen teorías que ayudan a determinar conclusiones del comportamiento general del mercado, algo simple que bien implementado, se adapta a las conclusiones buscadas para un buen análisis, con los pasos simples de observación, distribución y construcción, seguidos de determinar los tamaños de la muestra, donde para cada producto es independiente el análisis. (Shets & Tigert, 2011)

5. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN (ASPECTOS TÉCNICOS)

Nos enfocaremos en manejar herramientas con altos estándares de calidad y seguridad para nuestros colaboradores y clientes.

5.1. Producción

Arte y Mármol se comprometerá a ser una empresa incluida en el slogan de producción más limpia, donde el beneficio y la ganancia se verá reflejada de manera inmediata y perdurable en el tiempo, ya que nos visualizaremos como generadores de recursos renovables para el medio ambiente.

5.1.1. Descripción técnica del producto o servicio

- Mesón de Mármol-Grano Natural: Material a base de piedra natural extraída de la tierra como parte de un mineral, con tallado a mano para obtener una estructura limpia y lisa que permite visualizar un tono único y vetas propias para cada mesón, definiendo forma y tamaño con base en la extracción de las piezas.

El mármol es un material natural que con el tiempo puede cambiar de tonalidad, ambiente o por su misma composición, no se sabe con exactitud su comportamiento con el pasar de los tiempos, pero su calidad y estado depende del trato que se le dé al mismo, implementando métodos de limpieza y conservación.

- Mesón de Cuarzone: Material sintético de alta resistencia y dureza que se conforma de la aleación de diferentes materiales como el cuarzo, vidrio y metal que permite un estilo y tonalidad única que permite ser dada por el creador,

material libre de poros y que permite un mantenimiento y cuidado mínimo frente al mármol o grano natural

El cuarzone permite una amplia gama de colores adaptables a las necesidades, tamaños y estilos deseados. (Silestone, 2017)

- Estructuras de Madera: Este material es extraído de la naturales, es un recurso agotable y que debe cultivarse para que se genere más material, actualmente se busca alternar con madera aglomerada, que no permite el paso de la humedad y su durabilidad es mucho mayor, sin embargo la madera obtenida de la naturaleza, transformada y trabajada a mano genera una apariencia mucho más positiva frente a los deseos, la madera es un material rico en diferentes zonas del mundo, pero por su largo proceso productivo su costo es un poco más elevado frente a otros materiales similares.

En Colombia choco es el principal cultivador de árboles para la venta a diferentes zonas del país, logrando un total de “aproximadamente 4 hectáreas, siendo rico en madera y miserable en vivienda” (Mejia, 2009).

- Mantenimiento de cocinas: Es un servicio que genera un plus de conservación de los activos a nuestros clientes, permitiendo por medio de materiales e insumos 100% renovables, con menor nivel de contaminación y sin necesidad de usar agua, mejorar el estilo de sus hogares y al mismo tiempo conservando a largo tiempo, pensando en un bienestar general. El mantenimiento se compone de una revisión minuciosa del estado y reparación en caso de requerir del mesón en mármol o quarzone, la grifería, la madera (puertas, entrepaños, gabinetes), estado de plagas, accesorios, rieles e incluso la baldosa que sirve de picadero para que la apariencia en general sea agradable.

5.1.2. Identificación y selección del proceso de producción

El proceso de producción sobre el cual nos guiaremos, será por proyectos, donde nos instalaremos en una sede de fabricación y allí nos dedicaremos y concentramos en la necesidad de nuestro cliente, cada producción tiene su toque especial, no todas las cocinas son idénticas, ya que el material varía en un mínimo detalle de tono, grieta, veta o poro; siendo un factor diferenciador de los demás.

El proceso por proyectos, permite entregar a un grupo de personas especializadas para cada caso, la necesidad puntual, capacitando y generando más conocimiento en las personas con cada trabajo que ingrese a la empresa Arte y Mármol.

Para poder ejecutar por proyectos, debemos tener en cuenta que se requiere de una planeación y programación con anterioridad, del personal, los materiales, insumos y materia prima.

Procesos Implicados:

Proceso de Venta.

Proceso de Negociación.

Proceso de Transformación.

Pulido

Taladrado

Brillado

Proceso de Almacenamiento.

Proceso de Entrega.

Proceso de Instalación

5.1.3. Inversiones en maquinaria y equipo

Para empezar el proyecto de Arte y Mármol, se requiere de la siguiente maquinaria y equipo, con sus respectivas cantidades:

Tabla 15. **Inversión en Maquinaria y Equipos**

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Descripción Técnica	Precio Unitario
Taladro	3	Herramienta para realizar perforación sobre una superficie.	\$350.000
Pulidora Manual	6	Herramienta que permite el retiro de partículas ásperas de una superficie	\$650.000
Taladro inalámbrico	2	Herramienta para realizar perforación sobre una superficie, sin necesidad de adaptación a la luz.	\$512.900
Cortadora fija	1	Herramienta de corte fijo con una prensa adaptable al material	\$500.000
Cortadora de banco	1	Herramienta sobre una superficie adaptable, con prensa que permite fijar el material.	\$1.200.000
Pulidora de Agua	2	Herramienta que permite el retiro de partículas ásperas de una superficie con	\$1.200.000

		la combinación de agua para minimizar la generación de polvo.	
Extensiones	7	Cable eléctrico, que permite una distancia y movimiento de la herramienta al tomacorriente,	\$60.000
Cajas de Herramientas	4	Cajón con varios compartimentos para almacenar materiales, herramientas e insumos.	\$150.000

(Elaboración Propia- (HomeCenter, 2017)).

5.1.4. Descripción de materia prima, insumos y materiales

- Materia Prima: la principal materia prima para la transformación es Mármol, Grano Natural, Cuartzone y Madera (RH).
- Insumos: Para poder transformar la materia prima se requiere:

Tabla 16. Descripción de Insumos.

Insumo	Presentación	Precio Unitario	Proveedor
Resina	botella	\$11.000	Tienda de químicos
Cobalto	Botella	\$7.000	Tienda de químicos
Peróxido de Carbono	Botella	\$6.000	Tienda de químicos
Silicona	Tubo	\$8.200	La cabalgata
Pigmento negro	Libra	\$10.000	Tienda de químicos
Pigmento blanco	Libra	\$12.000	Tienda de químicos
Color Mineral	Libra	\$2.500	Tienda de químicos
Tornillos	Por 100	\$4.000	Fernández y compañía
Chapilla	Metros	\$2.000	Madecentro
Pegaucho	Tarro	\$10.000	Home Center
Corrector de Lapicero	Unidad	\$1.400	Papelería

Cinta transparente gruesa	Rollo	\$6.500	Home Center
Tiraderas	Unidad	\$2.000	Fernández y compañía
Bisagras	Unidad	\$1.400	Fernández y compañía
Locero	Unidad	\$50.000	Fernández y compañía

(Elaboración Propia- (HomeCenter, 2017)).

- Materiales: Para poder transformar la materia prima se requiere:

Tabla 17. Descripción de Materiales.

Materiales	Presentación	Precio Unitario	Proveedor
Broca	Unidad	\$2.000	Home Center
Destornillador	Unidad	\$5.000	Home Center
Martillo	Unidad	\$8.000	Home Center
Lápiz	Unidad	\$600	Papelería
Metro	Unidad	\$17.000	La cabalgata
Tubo de diamante	Unidad	\$180.000	Mues
Copas	Unidad	\$25.000	Mues
Disco de Madera	Unidad	\$15.000	Home center
Disco de Diamante	Unidad	\$25.000	Mues
Felpa	Unidad	\$13.000	Mues
Pomo	Unidad	\$25.000	Mues
Prensa en C	Unidad	\$12.000	Home Center
Nivel	Unidad	\$13.000	Home Center
Escuadra	Unidad	\$35.000	Home Center
Materiales	Presentación	Precio Unitario	Proveedor

Broca	Unidad	\$2.000	Home Center
-------	--------	---------	-------------

(Elaboración Propia- (HomeCenter, 2017)).

5.1.5. Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones)

Tabla 18. Requerimiento de Mano de obra.

Cargo	Descripción / funciones
Marmolero	<p>Persona con estudio de bachillerato, con conocimiento en manejo de herramientas y maquinaria, con capacidad de trabajo bajo presión y buena actitud, comprometido con lo que hace y apasionado por el arte, persona mayor de 20 años, con capacidad de tallado y pulido de piedra natural y sintética, con conocimientos básicos de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>- Transformar la materia prima en producto terminado, basado en las especificaciones de medida y diseño suministradas por el supervisor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el correcto orden y aseo de la empresa y el puesto de trabajo. • Velar por la manipulación efectiva de la maquinaria y equipos de la empresa. • Informar una vez identificada la alteración o daño de las herramientas de trabajo para su reposición inmediata.
Carpintero	<p>Persona con habilidades en la carpintería y experiencia mínima de 1 año en fabricación de cocinas y materiales en madera, con iniciativa e innovación de diseño, con conocimientos básicos de seguridad y salud en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformar la materia prima para transformar la madera y permitir la fabricación de las piezas. • Materializar las ideas de los clientes, con base en sus necesidades. • Retroalimentar al personal de las modificaciones para trabajar en equipo. • Tener cuidado personal durante sus actividades laborales.

Gerente general	<p>Graduado en administración de empresas áreas comerciales o afines, Con experiencia mínima de 2 años en áreas comerciales relacionadas con el área de la construcción, con competencias en Visión de negocios, Planificación de ventas, Negociación, Orientación a los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Pago de nomina • Pago de facturación a proveedores • Negociaciones • Programación de la producción • Control de costos • Manejo de indicadores • Control de producción • Control de inventarios • Control de costos y rentabilidad • Gestión de compras
Director administrativo y comercial	<p>Graduado en administración de empresas áreas comerciales o afines, Con experiencia mínima de 1 años en áreas comerciales relacionadas con el área de la construcción, con competencias en Visión de negocios, Planificación de ventas, Negociación, Orientación a los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita de clientes • Atención al cliente • Facturación • Funciones administrativas • Elaboración de pedidos • Contacto frecuente con el contador • Asistencia de la gerencia • Coordinación de entregas a los clientes • Manejo de inventarios • Manejo de caja menor

	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la planta • Encargado de abrir la compañía
--	---

(Elaboración propia).

5.1.6. Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo

Tabla 19. Distribución en Área.

Distribución	Área (M ²)
Almacén de Materia Prima	15
Oficina	4
Baños	3
Recepción de Materia Prima	6
Almacenamiento de Producto Terminado	15
Comedor	5

(Elaboración propia).

Ilustración 10. Distribución de la planta.

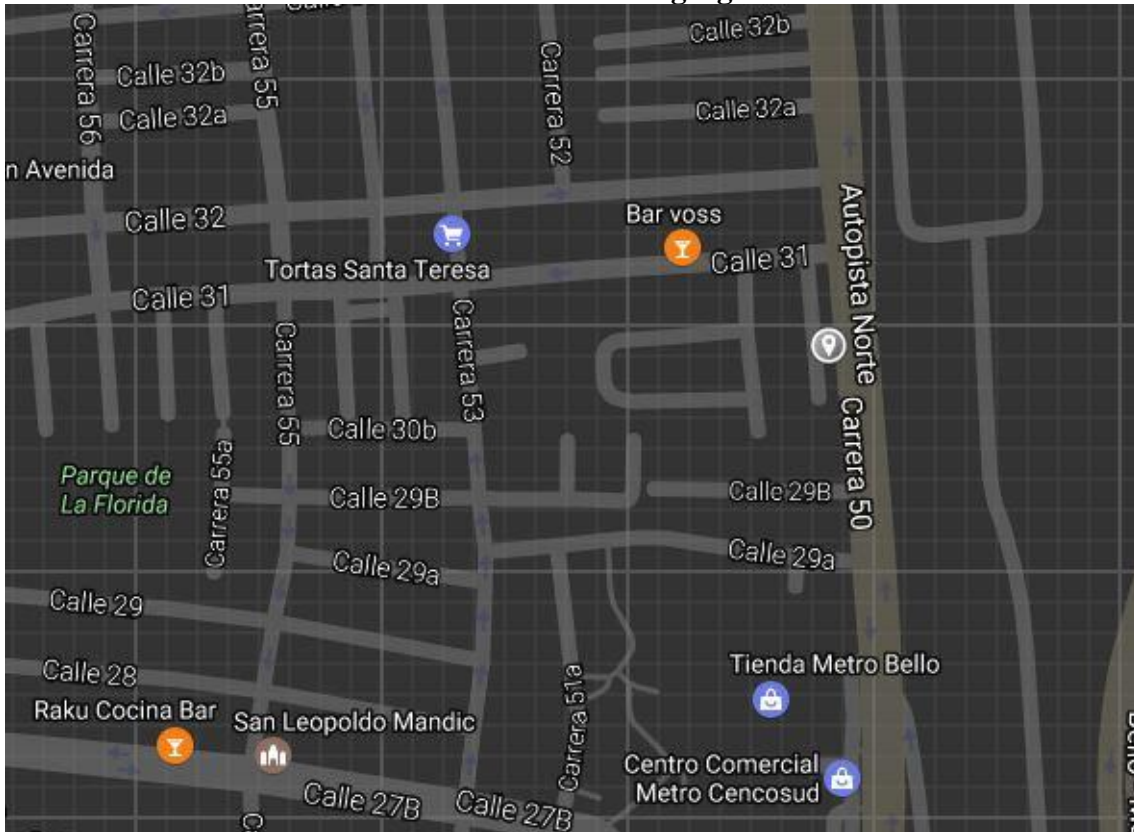


(Elaboración propia).

5.2. Localización.

La empresa Arte y Mármol, quiere buscar un lugar estratégico, que permita el acceso a nuestros proveedores y al mismo tiempo un lugar visible para nuestros clientes potenciales.

Ilustración 11. Ubicación geográfica



(Tomada de Google Maps).

5.2.1. Factores de Localización

- La proximidad de los clientes.
- La distancia de los trayectos a recorrer desde y hacia el cliente y proveedores.
- Zona comercial en la que se ubicaría.
- Cercanía a los trabajadores
- Suministro de servicios públicos.
- Calidad de vida.
- Visibilidad del lugar.
- Número de competidores en la zona.
- Costo de Arrendamiento.

5.2.2. Métodos de evaluación (1-10)

Tabla 20. Metodología de Evaluación de Ubicación.

Factores	Peso	Alternativa A (Barrio Pérez)	Alternativa B (Niquia)	Alternativa C (Cabañas)
La proximidad de los clientes.	10%	3	5	6

La distancia de los trayectos a recorrer desde y hacia el cliente y proveedores.	15%	4	2	5
Zona comercial en la que se ubicaría.	10%	2	8	3
Cercanía a los trabajadores.	5%	6	6	6
Suministro de servicios públicos.	10%	8	8	8
Calidad de vida.	5%	5	5	7
Visibilidad del lugar.	20%	2	8	6
Número de competidores en la zona.	10%	8	3	5
Costo de Arrendamiento.	15%	8	4	6
Total	100%	5,11	5,44	5,77

(Elaboración propia).

Se evidencia un puntaje muy parejo para las 3 alternativas, lo que define como la mejor opción a la alternativa C (Cabañas), sin embargo muy cercana a las demás. (Saavedra Rubiano, 2013).

5.3. Capacidad de Producción

Se basa en determinar la cantidad de productos terminados tanto en materiales como servicios, capaces de ser abastecidos en tiempo real de necesidad a nuestros clientes.

5.3.1. Capacidad de producción óptima.

El volumen de producción, el espacio de almacenamiento y la unidad de tiempo nos ayudan a determinar la capacidad de producción óptima, sin embargo el factor humano es muy variable, los estándares y la documentación de procedimientos no ayudan a orientarnos y definir desviaciones aceptables.

Un análisis a corto plazo nos ayudan a identificar las capacidades del personal, la necesidad de contratar personal extra, reportar horas extras, necesidad de operadores logísticos o intervenir en traslado de personal; a mediano plazo se puede identificar la necesidad de adquirir nuevas herramientas para aumentar la capacidad y contratar o despedir personal; a largo plazo se pueden tomar decisiones de adquisiciones locativas o cambio de los espacios.

Para nosotros implicaría definir las siguientes capacidades:

De diseño: máxima producción teórica en escenario real.

Capacidad efectiva: lo que lograremos vs lo que planeamos.

Esto nos ayuda a determinar con los estándares definidos, en condiciones óptimas y con análisis de tiempos, una cocina estándar de 3m se demora aproximadamente 20 horas a cargo de 2 personas.

Capacidad Mes.

Tabla 21. **Capacidad instalada.**

Horas mes (4 Empleados)	768 horas
Tiempo fabricación 1 cocina	20 horas
Si en un mes solo nos dedicamos a fabricar cocinas de 3m, la capacidad instalada es de 38 cocinas.	
Horas mes (4 Empleados)	768 horas
Tiempo fabricación 1 mesón de baño	4 horas
Si en un mes solo nos dedicamos a fabricar cocinas de 3m, la capacidad instalada es de 192 mesones de baño.	
Horas mes (4 Empleados)	768 horas
Tiempo mantenimiento	3 horas
Si en un mes solo nos dedicamos a fabricar cocinas de 3m, la capacidad instalada es de 256 mantenimientos.	

(Elaboración propia).

Esto siendo un panorama equivalente, sin embargo se sabe que el comportamiento del mercado es variable, hay que dar porcentajes según el histórico de consumo.

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Se compone de todo la conformación que se tendrá en Arte y Mármol, visualizando una estrategia organizacional guiada al éxito.

6.1. Procesos Administrativos

Definir desde la creación de empresas, las diferentes políticas, procedimientos, formatos e instructivos que logren estandarizar las actividades y formalizar las necesidades internas.

6.1.1. Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.

El proceso de selección será de manera formal, con publicación de convocatoria, proceso de exámenes médicos y visita domiciliaria, donde se subcontratara el proceso y se garantice la correcta selección.

Se formalizara los cargos y se define roles de cada cargo.

6.1.2. Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros)

Contabilidad: El proceso contable se realizara con un contador externo a la compañía el cual prestara sus servicios contables por un salario mensual el cual será pactado con un contrato de prestación de servicios.

Mensualmente esta persona entregara informes a la compañía sobre los movimientos y avances contables que tenga la compañía también se encargara de las declaraciones de renta, IVA y retenciones en la fuente realizadas a nuestros proveedores.

Pedidos: los pedidos los realizara el director administrativo y comercial el cual realizara órdenes de compra ligadas a las ventas y negociaciones de la compañía logrando el cumplimiento a tiempo hacia los clientes.

Facturación: el encargado de realizar la facturación después de realizada la negociación es el directos administrativo y comercial el cual debe velar por el pago oportuno de la facturas, flujo de caja. Estando en contacto constante con el contador para poder realizar los informes y declaraciones pertinentes.

Pago de nómina: el pago de nómina lo realizara el gerente general según las fechas pactadas en los contratos laborales.

Pago a proveedores: el pago de proveedores lo realizara el gerente general en los tiempos estipulados con los mismos los cuales son de 45 días calendario.

6.1.3. Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros)

El proceso logístico si se manejara por personal de la compañía, donde se asignen responsables de área, el almacenamiento será en planta, con los dispositivos correctos que permitan la custodia y la calidad del almacenamiento.

El transporte se gestionara por medio de operadores logísticos que permitan el abastecimiento en caso de requerirse, pero en la mayoría de los casos aprovecharemos el transporte ofrecido por el proveedor y determinaremos tiempos de abastecimiento que permitan la correcta planeación de la producción.

El manejo de inventario de materia prima y producto terminado, se controlara en planta, se definirá tiempos y fechas de conteo y generación de planillas, además de ajustes de inventarios y sustentar financieramente lo sucedido con el material perdido o incrementado.

Es responsabilidad de cada trabajador retornar el material en mal estado para ser sustituido por el nuevo material y así poder tener trazabilidad y vida útil de los materiales, permitiendo medir la calidad de los diferentes proveedores y el nivel de trabajo actual.

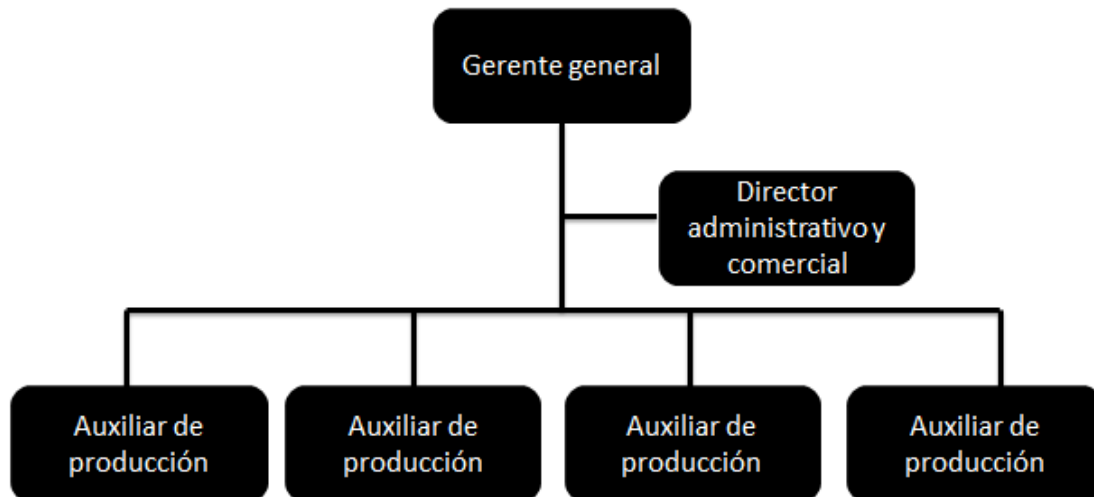
6.1.4. Procesos Propios y Externos

Dentro de la empresa Arte y Mármol, debemos exigir a los proveedores la adaptabilidad a nuestros procesos, políticas y exigencias, que no interrumpan nuestro flujo normal de trabajo y la planeación de nuestra producción.

6.1.5. Estructura Organizacional (organigrama).

Arte y Mármol será una empresa con estructura piramidal, lo que permitirá diferenciar el escalafón jerárquico y la creación de nuevos cargos a medida que va pasando el tiempo.

Ilustración 12. **Organigrama.**



(Elaboración propia).

6.1.6. Requerimientos de Personal (perfiles y funciones).

Al ser una empresa con trayectoria en el mercado buscamos personal capacitado, con experiencia y suficiente sentido de pertenencia por lo que hace, que le apasione el trabajo en equipo y la seguridad individual.

El perfil es de personas trabajadoras, independiente de su ideología personal, pensamiento, raza, orientación sexual, etc. buscamos siempre prestar el mejor servicio, los mejores estándares de fabricación, la seguridad y la mejor calidad de los materiales. Todas las funciones van encaminadas al éxito de la organización, a los valores corporativos y a la planificación estratégica, al momento de ingresar a la compañía, se definirán sus funciones, que debe hacer en que momento, cómo funciona el plan de producción, cuáles son sus obligaciones y derechos, horarios, uniformes, eventualidades y responsabilidades.

Arte y Mármol se encargara no solo de la satisfacción personal sino de generar un apoyo a la familia, ya que nuestra responsabilidad social demostrara que pensamos en conjunto por que una familia completa tenga mejor calidad de vida.

6.1.7. Requerimientos de materiales

Sobre nuestros materiales debemos exigir certificados de calidad, certificados de procedencia en caso de requerirlos para la madera, certificados RETIE en caso de manipular elementos electrónicos solicitados por el cliente y determinar parámetros de calidad en cuanto aceptabilidad o rechazo cuando se recibe materia prima, así mismo

como se exige a nuestros proveedores, garantizamos productos de excelente calidad, con garantía y confiabilidad a la hora de una venta.

6.1.8. Requerimientos de tecnología

Al ser una empresa que trabaja con arte, buscamos herramientas informáticas que permitan plasmar al cliente una visión futura de lo que adquieren, un software amigable para diseñar y para interpretar, además de un paquete de contabilidad, que permita emitir facturación y al mismo tiempo control del inventario, los ingresos, egresos e informes diarios de ventas.

A largo plazo implementar cámaras que permitan controlar la seguridad del personal y de las instalaciones, interactuando en tiempo real y verificando la eficiencia del personal.

Herramientas amigables y que la actividad cada día sea más llevadera y menos complicada, que cuando una persona la manipule, sepa fácilmente como funciona y lo que implica en términos de salud las fallas de la misma.

6.1.9. Requerimientos locativos e infraestructura

El único requerimiento locativo y de infraestructura es que debe ser en un primer piso, con un área de ingreso amplio, con posibilidad de descarga de material, con una cantidad reducida de columnas, con excelente ventilación e iluminación natural o artificial, con rutas de evacuación en caso de emergencias.

6.2. Aspectos Legales

Al iniciar la empresa, se tiene como idea empezar como régimen común Arte y Mármol SAS, ser legalmente inscritos a la cámara de comercio y disfrutar de los beneficios que esto ofrece.

6.2.1. Tipo de organización empresarial

La empresa se inscribirá ante Cámara de comercio como Arte y Mármol SAS, ya que al ser Sociedad por acciones Simplificada, “puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.” (Universidad Eafit) siendo una forma de constitución a término indefinido, con libertad de prácticas lícitas y con posibilidad de ser administrado por un representante legal que vela y se encarga de adelantar temas legales y administrativos, sin embargo los accionistas también tienen

obligaciones frente a sus aportes y limitantes de no poder negociar sus valores en el mercado. (Universidad Eafit).

6.2.2. Documentación necesaria para la operación de la empresa.

Creación de los estatutos de la empresa.

Autenticación ante notaria de estatutos.

Diligenciar el formato 1648 de pre-RUT

Inscripción ante la Cámara de Comercio.

Creación del RUT.

Actualización del RUT en Cámara de Comercio.

Firma Digital.

Numeración de Facturación.

Abrir cuenta en el banco.

Registro de Industria y Comercio. (Camara de Comercio, 2017)

6.2.3. Costos asociados con asuntos Legales.

Creación de la empresa: \$500.000.

Inscripción ante Cámara de Comercio \$300.000.

Autenticación de documentos \$5.000.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Los temas financieros de una organización son lo más importante, es aquí donde nos medimos frente al estado contable, el comportamiento del mercado, las inversiones, la reingeniería de marca y esto determina si logramos continuar participando en un mercado imponente.

Para lograr una estabilidad financiera hay que tener en cuenta que debemos incluir variables del factor humano, el que permite avances en la compañía e identificar oportunidades de mejora, que logran disminuir gastos innecesarios.

7.1. Ingresos

Tabla 23. **Ingresos.**

ARTE Y MARMOL					
INGRESOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
verde ubatuba	335.090.400	365.674.101	398.545.277	433.864.360	473.233.212

amarillo Rubiano	122.457.120	133.633.781	145.646.389	158.553.572	172.940.723
negro chispas	119.715.120	130.641.519	142.385.146	155.003.318	169.068.319
blanco polar	120.548.640	131.551.114	143.376.507	156.082.533	170.245.462
cocina madera	131.251.824	143.231.178	156.106.515	169.940.674	185.361.091
mantenimiento 1	51.064.200	55.724.830	60.734.046	66.116.297	72.115.690
mantenimiento 2	66.128.400	72.163.939	78.650.900	85.620.943	93.390.187
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	946.255.704	1.032.620.462	1.125.444.781	1.225.181.697	1.336.354.684
Ingresos financieros	0	93.604.984	163.830.116	248.079.812	351.304.260
TOTAL INGRESOS	946.255.704	1.126.225.446	1.289.274.897	1.473.261.509	1.687.658.944

(Elaboración propia)

Se proyectan unos ingresos de \$946.255.704 para el año 2018, con incremento del precio según el IPC del mercado, logrando un total de \$1.687.658.944 de ingresos para el último año 2022.

Nuestro sistema de ventas, es de contado, no tendremos sistemas de crédito ni contado, ya que al ser un producto adaptado a las necesidades del cliente, la asequibilidad y el precio final depende de los requerimiento de cada uno, opción que con una proyección de ventas con el pasar del tiempo, en los próximos años, podemos estar duplicando los ingreso en un periodo de tiempo muy corto, es importante saber que un incremento de los ingreso, es un movimiento de caja, lo que significa un crecimiento de la organización.

Observación: Por el concepto de inversiones temporales, reinversión del 20%.

7.2. Egresos

Tabla 24 Egresos.

ARTE Y MARMOL

EGRESOS

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos variables	387.768.000	423.159.585	461.198.247	502.069.635	547.627.434
Costos fijos	6.000.000	6.480.000	7.063.200	7.698.888	8.391.788
Mantenimiento de Sede	3.600.000	3.888.000	4.237.920	4.619.333	5.035.073
Mantenimiento equipo de Oficina	2.400.000	2.592.000	2.825.280	3.079.555	3.356.715
TOTAL COSTOS	393.768.000	429.639.585	468.261.447	509.768.523	556.019.222
Gastos operativos	217.243.913	223.569.559	232.022.841	240.073.868	249.688.404

Gastos de Constitución	8.400.000	0	0	0	0
Honorarios	4.200.000	4.536.000	4.944.240	5.389.222	5.874.252
Gastos de afiliación	1.680.000	1.814.400	1.977.696	2.155.689	2.349.701
arriendo instalaciones	18.000.000	19.440.000	21.189.600	23.096.664	25.175.364
contador	4.200.000	4.536.000	4.944.240	5.389.222	5.874.252
Servicios públicos	7.800.000	8.424.000	9.182.160	10.008.554	10.909.324
Insumos oficina y papelería	2.160.000	2.332.800	2.542.752	2.771.600	3.021.044
Elementos de aseo y cafetería	960.000	1.036.800	1.130.112	1.231.822	1.342.686
Gasto por depreciación	2.310.580	2.310.580	2.310.580	2.310.580	2.310.580
Gasto por amortización	733.333	733.333	733.333	0	0
Gasto por impuestos	0	7.570.046	8.260.964	9.003.558	9.801.454
Gasto por publicidad	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Gasto por salarios	136.800.000	140.835.600	144.807.164	148.716.957	153.029.749
Gastos financieros	15.471.926	13.297.843	10.558.498	7.106.923	2.757.938
TOTAL GASTOS	232.715.839	236.867.402	242.581.339	247.180.790	252.446.343
TOTAL EGRESOS	626.483.839	666.506.987	710.842.785	756.949.314	808.465.565

(Elaboración propia).

Para los egresos anuales se proyectan \$626.483.839 del primer año, que lo conforman los costos variables de material por valor en el primer años de \$387.768.000, costos fijos los cuales están conformados por mantenimiento de sede y equipos de oficina por valor en el primer año de \$6.000.000, gastos operativos para el funcionamiento del negocio como: gastos de constitución, gastos de afiliación, arriendo instalaciones, honorarios contador, servicios públicos, insumos oficina y papelería, elementos de aseo y cafetería, gastos de depreciación, gastos de amortización, gastos de impuestos, gastos de publicidad y gasto por salarios por un valor en el primer año de \$217.243.913 y unos gastos financieros por valor de \$15.471.926 en el primer año de funcionamiento.

7.3. Plan amortización.

Tabla 25 Amortización.

ARTE Y MARMOL
PLAN DE AMORTIZACIÓN

VALOR PRESTAMO	69.975.800
PLAZO	60
TASA	1,945%
CUOTA MES	1.986.149

CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
--------------	----------------	----------------	----------------	--------------

año 1		15.471.926	8.361.859	
Año 2		13.297.843	10.535.943	
Año 3		10.558.498	13.275.288	
Año 4		7.106.923	16.726.863	
Año 5		2.757.938	21.075.847	

(Elaboración propia).

La inversión necesaria para el proyecto es de \$129.975.800 de los cuales \$60.000.000 serán recursos propios aportados por la única socia del proyecto, el valore restante el cual es un valor de \$69.975.800 con un tasa de interés fija 26% EA a un plazo de 60 meses. Con un cuota mensual del \$1.986.149 con un tasa de interés fija 1.945% EM. Se proyectó solo la cuota fija mensual pero entre lo posible se realizaran abonos a capital para lograr disminuir el interés de la deuda.

7.4. Inversión

Tabla 26 **Inversión.**

ARTE Y MARMOL			
INVERSIÓN ACTIVOS			
	Valor total del activo	Años de vida útil	Depreciación y amortización
MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA			
		5	480.000
Escritorio (2)	600.000		
Sillas de Oficina (2)	400.000		
Archivadores (1)	400.000		
Locker empleados (5)	1.000.000		
SUBTOTAL	2.400.000		480.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
	0	10	1.224.580
Horno microondas (1)	400.000		
cafetera (1)	100.000		
dispensador de agua (1)	650.000		
	0	0	
taladro (3)	1.050.000		
pulidora manual (6)	3.900.000		
taladro inalámbrico (2)	1.025.800		

cortadora fija (1)	500.000		
cortadora banco (1)	1.200.000		
caja de herramientas (4)	600.000		
0	0		
SUBTOTAL	9.425.800		1.224.580
VEHICULOS			
0	0	0	0
SUBTOTAL	0		0
TERRENOS			
0	0	0	0
SUBTOTAL	0		
EDIFICACIONES			
0	0	0	0
SUBTOTAL	0		0
EQUIPO DE COMPUTO			
Portátiles (2)	2.400.000	5	606.000
Impresora multifuncional Industrial offset	300.000		
Teléfonos oficinas (2)	300.000		
caja de seguridad 1	30.000		
SUBTOTAL	3.030.000		606.000
SOFTWARE			
Software Contable	700.000	3	733.333
Software de gestión CRM/SEO	700.000		
Plataforma WEB/Google +	800.000		
SUBTOTAL	2.200.000		733.333
TOTALES	17.055.800		3.043.913

INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo	110.100.000
--------------------	-------------

Inventarios	0
-------------	---

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	127.155.800
--------------------------------	--------------------

(Elaboración propia).

El principal activo fijo del proyecto ARTE Y MARMOL es maquinaria y equipos lo cual es fundamental para el desarrollo de la actividad económica de la compañía está conformado por: taladros, taladros inalámbricos, pulidoras manuales, cortadoras fijas, cortadora de banco y cajas de herramientas, entre otros.

Para la parte administrativa contamos con unos activos fijos los cuales están conformados por: equipos de cómputo, impresora multifuncional industrial, teléfonos oficinas, cajillas de seguridad, software contable, software de gestión de CRM/SEO y plataforma web, sillas de oficina, escritorios, lockers y archivadores. La inversión presupuestada en activos fijos es de \$17.055.800, y se requiere un capital de trabajo de \$110.100.000.

Observación: El capital de trabajo se obtuvo con base en el costo + gastos – depreciación + amortización/ (número de meses) x 6 meses (el tiempo de capital de trabajo).

7.5. Estado de resultados

Tabla 27. Estado de Resultados.

ARTE Y MARMOL					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	946.255.704	1.032.620.462	1.125.444.781	1.225.181.697	1.336.354.684
Costos	393.768.000	429.639.585	468.261.447	509.768.523	556.019.222
Utilidad Bruta	552.487.704	602.980.877	657.183.334	715.413.174	780.335.462
Gastos operativos	217.243.913	223.569.559	232.022.841	240.073.868	249.688.404
Utilidad antes impuestos e intereses	335.243.791	379.411.318	425.160.493	475.339.306	530.647.058
Gastos financieros	15.471.926	13.297.843	10.558.498	7.106.923	2.757.938
Ingresos financieros	0	93.604.984	163.830.116	248.079.812	351.304.260

Utilidad antes de impuestos	319.771.865	459.718.459	578.432.112	716.312.195	879.193.379
Impuestos	105.524.715	151.707.091	190.882.597	236.383.024	290.133.815
Utilidad neta	214.247.149	308.011.367	387.549.515	479.929.171	589.059.564

(Elaboración propia).

En el primer año la empresa tiene unos ingresos de \$214.247.149 y los años siguientes la empresa va en un crecimiento de las ventas del 6% anual logrando sostenerse en el tiempo. Cuenta con margen de utilidad neta y utilidad bruta lo que demuestra que es un proyecto viable y duradero en el tiempo.

7.6. Efectivo.

Tabla 28. Efectivo.

ARTE Y MARMOL						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SALDO INICIAL	0	110.100.000	473.024.919	824.150.581	1.245.399.059	1.761.521.298
FUENTES DE EFECTIVO:						
Ventas de contado		946.255.704	1.032.620.462	1.125.444.781	1.225.181.697	1.336.354.684
Recuperación de cartera			0	0	0	0
Adquisición de préstamos	69.975.800					
Aportes de capital	60.000.000					
Rendimientos financieros			93.604.984	163.830.116	248.079.812	351.304.260
Venta de activos fijos						
TOTAL FUENTES	129.975.800	946.255.704	1.126.225.446	1.289.274.897	1.473.261.509	1.687.658.944
USOS DE EFECTIVO						
Costos operativos		345.297.000	376.744.637	410.611.666	447.009.819	487.565.793
Gastos operativos		217.243.913	223.569.559	232.022.841	240.073.868	249.688.404
Pago de proveedores			48.471.000	52.894.948	57.649.781	62.758.704
Inversión en activos fijos e inventarios	19.875.800					
Servicio de la deuda		8.361.859	10.535.943	13.275.288	16.726.863	21.075.847
Intereses		15.471.926	13.297.843	10.558.498	7.106.923	2.757.938
Impuestos			105.524.715	151.707.091	190.882.597	236.383.024
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-3.043.913	-3.043.913	-3.043.913	-2.310.580	-2.310.580

Amortización acumulada	0	(733.333)	(1.466.667)	(2.200.000)	(2.200.000)	(2.200.000)
Total activos no corrientes	17.055.800	14.011.887	10.967.973	7.924.060	5.613.480	3.302.900
Total activos	127.155.800	487.036.805	835.118.554	1.253.323.119	1.767.134.778	2.394.564.011
<u>Pasivos corrientes</u>						
Proveedores	0	48.471.000	52.894.948	57.649.781	62.758.704	68.453.429
Impuesto por pagar		105.524.715	151.707.091	190.882.597	236.383.024	290.133.815
Obligaciones financieras corrientes	8.361.859	10.535.943	13.275.288	16.726.863	21.075.847	0
Total pasivos corrientes	8.361.859	164.531.658	217.877.327	265.259.240	320.217.576	358.587.244
<u>Pasivos no corrientes</u>						
Obligaciones financieras no corrientes	61.613.941	51.077.998	37.802.710	21.075.847	0	0
Total pasivos no corrientes	61.613.941	51.077.998	37.802.710	21.075.847	0	0
Total pasivos	69.975.800	215.609.656	255.680.037	286.335.088	320.217.576	358.587.244
<u>Patrimonio</u>						
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Reserva Legal	0	0	21.424.715	52.225.852	90.980.803	138.973.720
Utilidades retenidas	0	0	192.822.434	470.032.665	818.827.228	1.250.763.482
Utilidad del periodo	0	214.247.149	308.011.367	387.549.515	479.929.171	589.059.564
Total patrimonio	60.000.000	274.247.149	582.258.517	969.808.031	1.449.737.202	2.038.796.766
Total pasivo y patrimonio	129.975.800	489.856.805	837.938.554	1.256.143.119	1.769.954.778	2.397.384.011

(Elaboración propia).

En el balance general encontramos que la cuenta más representativa para la compañía son las inversiones temporales las cuales en el año 2018 representan para la compañía una cifra de \$468.024.9199 con un crecimiento exponencial evidenciando un crecimiento continua que debe ser revisado para poder tomar decisiones de reinversión y capitalización para lograr con el pasar de los días un crecimiento mayor a la compañía. La cuenta más importante de los pasivos es impuesto por pagar que va creciendo con los años pero esto nos demuestra que cada años es más la utilidad neta ya que este valor es

proyectado de la utilidad neta de la compañía lo cual representa el 33% de la utilidad neta. La cuenta más representativa del patrimonio es la utilidad del periodo lo cual nos muestra que la inversión inicial se recuperara con la utilidad neta del primer año.

7.8. Flujo de Caja.

Tabla 30. Flujo de Caja.

ARTE Y MARMOL						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Concepto		2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		946.255.704	1.032.620.462	1.125.444.781	1.225.181.697	1.336.354.684
Costos		393.768.000	429.639.585	468.261.447	509.768.523	556.019.222
Gastos operativos		217.243.913	223.569.559	232.022.841	240.073.868	249.688.404
Utilidad operativa		335.243.791	379.411.318	425.160.493	475.339.306	530.647.058
Impuesto de renta operativo			110.630.451	125.205.735	140.302.963	156.861.971
Beneficio fiscal financiero			-5.105.736	26.501.357	50.579.634	79.521.053
Utilidad operativa después de impuestos		335.243.791	273.886.602	273.453.402	284.456.709	294.264.034
Depreciación y amortización		3.043.913	3.043.913	3.043.913	2.310.580	2.310.580
Flujo de caja bruto operativo	129.975.800	338.287.704	276.930.516	276.497.315	286.767.289	296.574.614
TIR DEL PROYECTO						246,40%
WACC DEL PROYECTO						22,97%
VPN DEL PROYECTO						707.754.507
Reposición de capital de trabajo			-4.423.948	-4.754.833	-5.108.924	-5.694.725
Reposición de activos fijos			0	0	0	0
Servicio de la deuda		8.361.859	10.535.943	13.275.288	16.726.863	21.075.847
Gastos financieros		15.471.926	13.297.843	10.558.498	7.106.923	2.757.938
Flujo de caja libre inversionista	60.000.000	314.453.919	257.520.678	257.418.362	268.042.427	278.435.553

TIR DEL INVERSIONISTA	508,53%
TMRR	30,00%
VPN	1.315.870.939

(Elaboración propia).

El flujo de caja nos muestra que cada año se logran valores positivos para la compañía lo que nos lleva a un valor presente neto de \$1.315.870.939 generando un TRI DEL INVERSIONISTA DEL 508.53% lo cual supera la TMRR del 30%, demostrando el éxito del proyecto superando las expectativas del inversionista, es muy importante resaltar que la compañía tiene crecimiento constante en todos los años entre el 2018 y el 2022 logra un crecimiento constante.

7.9. Punto de Equilibrio.

Tabla 31. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
COSTOS FIJOS:	2018	PRECIO DE VENTA	2018
Costos fijos	6.000.000	Precio de venta promedio	319.250
Gastos operativos	217.243.913	PRECIO DE VENTA UNITARIO	319.250
Gastos financieros	15.471.926	PUNTO DE EQUILIBRIO	2018
Impuestos	105.524.715	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	1.827
TOTAL COSTOS FIJOS	344.240.555	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	152
COSTOS VARIABLES	2018	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	583.252.928
Costo variable promedio	130.826	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	48.604.411
TOTAL COSTOS VARIABLES	130.826		

(Elaboración propia).

El punto de equilibrio nos demuestra cuales son las ventas mínimas que debemos realizar para lograr empezar a generar utilidades los cuales son para el 2018: en metros 152 mensuales lo que en pesos equivale a \$48.604.411 y 1827 metros anuales lo que en pesos equivale a \$583.252.928. Con un precio de venta promedio por metro de \$319.250. Lo que nos demuestra que el punto de equilibrio según proyecciones será logrado en el primer mes de ejecución del proyecto.

7.10. WACC

Tabla 32. WACC.

ARTE Y MARMOL						
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)						
	2018	2019	2020	2021	2022	CP
Proveedores	48.471.000	52.894.948	57.649.781	62.758.704	68.453.429	Tasa 0%
Impuesto por pagar	105.524.715	151.707.091	190.882.597	236.383.024	290.133.815	Tasa 0%
Obligaciones financieras corrientes	10.535.943	13.275.288	16.726.863	21.075.847	0	Tasa 17,42%
Obligaciones financieras no corrientes	51.077.998	37.802.710	21.075.847	0	0	Tasa 17,42%
Patrimonio	274.247.149	582.258.517	969.808.031	1.449.737.202	2.038.796.766	Tasa 30,00%
Total pasivo y patrimonio	489.856.805	837.938.554	1.256.143.119	1.769.954.778	2.397.384.011	
Participación						
Proveedores	9,89%	6,31%	4,59%	3,55%	2,86%	
Impuesto por pagar	21,54%	18,10%	15,20%	13,36%	12,10%	
Obligaciones financieras corrientes	2,15%	1,58%	1,33%	1,19%	0,00%	
Obligaciones financieras no corrientes	10,43%	4,51%	1,68%	0,00%	0,00%	
Patrimonio	55,99%	69,49%	77,21%	81,91%	85,04%	
Costo promedio ponderado	18,99%	21,91%	23,69%	24,78%	25,51%	22,97%

(Elaboración propia).

La compañía tiene un promedio para los 5 años de 22.97% de costo promedio de financiación tanto de pasivos como del patrimonio según las tasas representativas del mercado, estas tasas tienen muy poca variación según los analizado inicia en un 18.99% en el primer año y termina en el valor anterior mente mencionado en el último año.

Observación: La participación es equivalente al porcentaje total del pasivo y del patrimonio, por lo que es importante indicar esta información.

7.11. Indicadores Financieros de Liquidez

Tabla 33. Indicadores Financiero de Liquidez.

ARTE Y MARMOL	
---------------	--

INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2018	2019	2020	2021	2022
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2,87	3,78	4,70	5,50	6,67
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	2,26	3,27	4,38	5,52	6,68
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	308.493.260	606.273.253	980.139.818	1.441.303.722	2.032.673.866

(Elaboración propia).

Razón corriente: Por cada peso de deuda que tenga la compañía cuenta con 2.87 veces para el año 2.018 en corriente para responder por ellos, en caso tal de que exijan el pago la empresa cuenta con el 2.87% de sus activos corrientes para responder por su deuda en el corto plazo. Analizando el histórico de liquidez razón corriente todos los años la compañía ha variado pero siempre teniendo cifras superiores empezando en el 2018 con 2.87 y terminando en el 2022 con 6.67 lo que nos demuestra que la compañía es rentable y sólida en el tiempo.

Capital de trabajo: la compañía cuenta con buena cantidad de recursos para cubrir a corto plazo deudas y costos de operación. En el año 2022 el capital de trabajo es de \$2.032.673.866 lo que en el año de inicio el cual es el año 2018 es un valor \$308.493.260 lo que representa un 15.15% del valor final el cual representa un crecimiento del 85.85% en crecimiento de la compañía en proyección demostrando que es una empresa sólida y duradera en el tiempo.

7.12. Indicadores de rentabilidad

Tabla 34. Indicadores de Rentabilidad.

ARTE Y MARMOL						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2018	2019	2020	2021	2022

MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	58%	58%	58%	58%	58%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	35%	37%	38%	39%	40%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	23%	30%	34%	39%	44%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	78%	53%	40%	33%	29%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	168%	63%	46%	38%	33%

(Elaboración propia).

Rentabilidad bruta: este indicador nos muestra que el margen bruto de rentabilidad para la compañía es del 58% en todos los años proyectados en el plan de negocios. El cual es un alto porcentaje de rentabilidad.

Rentabilidad operacional: este indicador nos muestra el porcentaje de rentabilidad operacional que tiene la compañía en cada año de funcionamiento el cual refleja el margen de utilidad por cada peso vendido en el 2018 cuenta con un 35% y va en crecimiento cada año hasta en el año 2022 llegar al 40% el cual es un buen margen operacional.

Rentabilidad neta: la rentabilidad neta percibida por la compañía desde el primer año de funcionamiento el cual es en 2018 del 23% con un crecimiento significativo por año hasta llegar en el 2022 al 44% con buenos ingresos de utilidad neta.

7.13. Indicadores de Endeudamiento

Tabla 35. Indicadores de Endeudamiento.

ARTE Y MARMOL

INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO

ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2018	2019	2020	2021	2022
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	44,27%	30,62%	22,85%	18,12%	14,98%

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	76,31%	85,21%	92,64%	100,00%	100,00%
	PASIVO TOTAL (o Activo Total)					
PATRIMONIO A PASIVOS	<u>PATRIMONIO</u>	1,27	2,28	3,39	4,53	5,69
	PASIVO TOTAL					

(Elaboración propia).

El análisis del índice de endeudamiento nos muestra que la empresa tiene un bajo nivel de endeudamiento lo que es muy positivo porque nos ayuda a saber que tan largo será el endeudamiento de la compañía y las posibilidades que hay para salir de las deudas a corto plazo.

7.14. Indicadores de generación de valor

Tabla 36. Indicadores de generación de valor.

ARTE Y MARMOL

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2018	2019	2020	2021	2022
KTNO	$C X C + \text{Inventarios} - C x P$	-48.471.000	-52.894.948	-57.649.781	-62.758.704	-68.453.429
PKT	$KTNO / \text{INGRESOS}$	-5,12%	-5,12%	-5,12%	-5,12%	-5,12%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{UAI}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	2392,57%	3459,27%	5365,44%	8467,82%	16066,10%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{UAI}{\text{PATRIMONIO}}$	116,60%	78,95%	59,64%	49,41%	43,12%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	35,43%	36,74%	37,78%	38,80%	39,71%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		18,99%	21,91%	23,69%	24,78%	25,51%

RAN	UODI	1603,02%	2317,71%	3594,84%	5673,44%	10764,28%
	ACTIVOS OPERACIÓN					
EVA	UODI - ACTIVOS x CK	221.952.955	251.802.722	282.980.653	317.086.322	354.690.868
EVA	ACTIVOS x (RAN - CK)	221.952.955	251.802.722	282.980.653	317.086.322	354.690.868
% EVA	EVA / VENTAS	23,46%	24,38%	25,14%	25,88%	26,54%

(Elaboración propia).

KTNO: valor de los recursos de corto plazo que son financiados por los proveedores al ser negativo es importante hacer estudio porque esto aumenta la deuda a corto plazo y el índice de endeudamiento de la compañía. Siendo necesario revisar las políticas de cartera y tiempos de pago.

Margen ebitda: la compañía tiene un 39.71% por cada 100 pesos vendidos en el año 2022 la empresa evidencia buen margen ebitda ya que los márgenes mínimos están en el 25% y en todos los años ha estado por encima del porcentaje.

Costo capital: la compañía tiene en el 2022 un 25.51% de costo promedio ponderado de financiación de recursos tanto de pasivos como de patrimonio según las tasas indicadas. Este valor tuvo variación durante los todos los años empezando en el 2018 en 18.99% y terminando el en valor anterior mente mencionado en el 2022.

EVA: la compañía tiene un rendimiento de capital de \$354.690.868 logrado en el periodo del 2022 para los accionistas con buen crecimiento desde el primer año de funcionamiento de la empresa en 2018.

8. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Analizando el comportamiento de los costos, el crecimiento del mercado basado en históricos y proyecciones de demanda es un proyecto viable, con oportunidad de inversión, de mejora y aprovechamiento de las necesidades de los clientes Arte y Mármol al análisis de la inversión, el nivel de retorno y el comportamiento del mercado apunta a un crecimiento significativo de los niveles de producción, rotación de mercancía, incremento de la economía del país y la rotación de los activos.

Con base en la información recolectada y el análisis realizado basado en las consultas y en los artículos, es un mercado potente para invertir y ofrecer el tipo de producto que estructuraremos, con el análisis financiero, el estado de resultados, el nivel de inversión es viable dar forma al proyecto, estructurarlo y emprender.

8.1. Consideraciones Sociales.

La empresa Arte y Mármol S.A.S. impactara socialmente generando nuevos empleos, vinculando personas a una actividad económica que ayudara a solventar una familia, además de generar trabajos indirectos en temas de transporte, movimiento de la economía nacional y participación en el desarrollo de una ciudad pensando siempre en el slogan de “Bello Ciudad de Progreso” (Alcaldía de Bello).

Nos enfocaremos en participan activamente en proyectos sociales, patrocinando personal de nuestra empresa en temas de capacitación educativa, superación personal y calidad a futuro para la organización.

Queremos que no solo la empresa crezca, queremos que toda la comunidad y los que participan indirectamente con nosotros se superen, tengan mejor calidad con sus familias y una oportunidad de vida tranquila, lo que conlleva a estar emocionalmente más felices y comprometidos con lo que hacen.

Seremos una empresa de inclusión de personal, no tenemos limitantes de condiciones y pensamientos, lo que buscamos es el bien común y generar desarrollo conjunto.

8.2. Consideraciones Ambientales.

Para nadie es un secreto que el mundo entero se encuentra en crisis ambientales, que todos debemos participar activamente en mejoramiento continuo y la disminución de factores que alteran la calidad del medio ambiente, Arte y Mármol, se comprometerá a general alternativas que impacten positivamente, campañas internas de manejo de residuos, capacitación al personal, cumplimiento a normativas impuestas y adaptaciones físicas-locativas para contención de sustancias, almacenamiento efectivo de residuos, separación constante y clasificación efectiva de excedentes, así como dar disposición correcta de los materiales.

Para no ser tan independientes internamente, trabajaremos de la mano con campañas de mejoramiento rurales de la ciudad de Bello, como las que se realizan actualmente, del cuidado constante de los cerros, sembrar árboles y generar vida y cuidado del medio ambiente.

9. CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES

La región Norte del valle de Aburra es la zona con mayor crecimiento en construcción actualmente según las estadísticas y el comportamiento del mercado, la zona Sur está limitada al espacio lo que restringe la oportunidad de crecimiento, trasladando esta oportunidad de inversión para esta zona Norte, el incremento de clientes potenciales y la oportunidad de crecer como empresa.

Para nosotros es muy importante tener en cuenta la inversión inicial, el tiempo de retorno y recuperación de la inversión, el incremento económico cuando se solicita un préstamo para ajustes de inversión.

Los clientes potenciales para nosotros son constantes y con tendencia al crecimiento, nuestro producto es apto en todo momento, nos adaptamos a las necesidades, gustos, requisitos y tendencias, queremos brindar momentos, experiencias y recordación, con detalles simples hacer ver diferente el espacio.

Analizando a profundidad el proyecto se requieren unas ventas de 152 m mensual para lograr un punto de equilibrio en el primer mes, generando una utilidad significativa en un periodo de 5 años.

Los indicadores de rentabilidad demuestran que los recursos que se comprometen con la empresa, el margen bruto, operacional y neto, que en el plazo de tiempo que nos proyectamos, la tendencia es a estabilidad y productividad para cada año.

10. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Acevedo, A. B. (2010). *El Colombiano*. Recuperado el 2 de 05 de 2017, de http://www.elcolombiano.com/historico/conozca_la_historia_de_la_construccion-LEEC_107396

AGAMEZ, A. (2016). 2016 el año de la construcción en Antioquia. *Publimetro*, 1.

Alcaldía de Bello. (s.f.). *Alcaldía de Bello*. Recuperado el 09 de 04 de 2017, de 2017: <http://www.bello.gov.co/index.php/features/nuestros-planes>

- BBVA. (2016). *BBVA Situación Inmobiliaria*. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/09/SituacionInmobiliariaMaquetado1.pdf>
- Belch, G., & Belch, M. (2004). *Publicidad y Promoción perspectiva de la comunicación de marketing integral*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Camara de Comercio. (2017). *Camara de Comercio* . Recuperado el 14 de 05 de 2017, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Constitucion-virtual-de-SAS/Paso-a-paso.aspx>
- El TIEMPO. (18 de 02 de 2016). *EL TIEMPO*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16513100>
- Encuestados. (28 de 05 de 2017). Encuesta de Comportamiento Arte y Marmol. (L. Florez Morales, Entrevistador)
- Fagor. (10 de 12 de 2013). *Fagor La importancia del acero inoxidable en la cocina*. Recuperado el 01 de 05 de 2017, de <http://blog.fagorindustrial.com/?p=2272>
- HomeCenter. (2017). *HomeCenter*. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de www.homecenter.com.co
- Kuster Boluda, I., & Roman Nicolas, S. (2006). *Venta personal y Dirección de Ventas la fidelización del cliente*. Madrid: Thomson.
- Langsburg, S. (2001). *Teoría de los precios con aplicaciones*. Buenos Aires: THOMSON.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Marmoles y Servicios. (23 de 02 de 2017). *Marmoles y Servicio*. Recuperado el 23 de 02 de 2017, de <http://marmolesyservicios.com/novedades/>
- Mejia, J. E. (14 de 10 de 2009). *Revista Semana*. Recuperado el 02 de 03 de 2017, de <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/la-madera-riqueza-miseria-choco/108430-3>
- MUES. (23 de 02 de 2017). *MUES*. Recuperado el 23 de 02 de 2017, de https://www.mues.co/producto.php?pg=4&id_idmo=124&grupo=107&categoria=
- Only Pisos. (23 de 02 de 2017). *Only Pisos*. Recuperado el 23 de 02 de 2017, de <https://www.onlypisos.com/>

- Ryan, D. (2017). *Google Books (PRAISE FOR UNDERSTANDING DIGITAL MARKETING)*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4pZIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=digital+marketing&ots=P98ZsIM6q&sig=gLjf0KgpyzNEeLpquxuG7opps7s#v=onepage&q&f=false>
- Saavedra Rubiano, I. (2013). *Universidad EAN*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4606/SaavedraIsabel2013.pdf?sequence=1>
- Sanchez del Pozo, G. (s.f.). *Urbanismo*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://www.urbanismo.com/una-breve-historia-de-la-arquitectura-y-la-construccion/>
- Shets, J., & Tigert, D. (2011). *Google Books (Factor Analisis in marketing)*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <https://books.google.es/books?id=3FQcPhUiXbIC&printsec=frontcover&dq=ANALYSIS+OF+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhsIzMhqXUAhXLOSyKHYhFA8QQ6AEIJzAB#v=onepage&q=ANALYSIS%20OF%20marketing&f=false>
- Silestone. (2017). *Silestone*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de <https://www.silestone.es/encimeras-cuarzo-vs-granito/>
- Universidad Eafit. (s.f.). *Universidad Eafit (Consultorio contable)*. Recuperado el 30 de 05 de 2017, de Universidad Eafit (Consultorio contable).: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- Velez Maya, T. (2015). *Logística Empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Veryzer, R. (22 de 12 de 2004). *Wiley Online Library*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0737-6782.2005.00101.x/full>
- Whally, A. (2010). *Google books (Strategic Marketing)*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de <https://books.google.es/books?id=BR9mgmYyobYC&pg=PA120&dq=strategic+commercial+of+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGzIyrkaXUAhXE7yYKHRuOCQgQ6AEIcTAJ#v=onepage&q=strategic%20commercial%20of%20marketing&f=false>

