

PLAN DE NEGOCIOS



LA MEJOR OPCIÓN PARA TU HOGAR.

STEFANIA ESTRADA MUÑOZ  
LEICY YAJAIRA MARTINEZ VALENCIA.

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
TECNOLOGIA EN MERCADEO  
MEDELLIN  
2013



## Contenido

1.	Resumen del Proyecto.....	12
1.1	Nombre del proyecto.....	12
1.2	Información de los participantes.....	12
2.	Información General del Sector.....	12
2.1	Composición del sector.....	12
2.2	Situación histórica del sector.....	14
2.3	Situación actual del sector.....	16
2.4	Perspectivas del sector.....	17
2.5	Conclusión General del análisis sectorial.....	18
3.	Información General del Negocio.....	19
3.1	Propósito del Plan de Negocios.....	19
3.2	Información General de la Futura Empresa (o la Empresa en Funcionamiento).....	19
3.3	Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.....	20
3.4	Misión - Visión y Cadena de valor de la futura empresa.....	21
3.5	Objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	22
3.6	Relación de los Bienes o Servicios.....	23
3.7	Ventaja Competitiva del Negocio.....	25
3.8	Justificación del Negocio.....	28
3.9	Sector y actividad al que pertenece y se dedicara la Empresa.....	29
3.10	Localización Geográfica de la Empresa.....	29
3.11	Investigación de Mercado.....	31
4.	Análisis del Mercado.....	42
4.1	Descripción del producto o servicio.....	42
4.1.1	Usos.....	42
4.1.2	Usuarios.....	42

4.1.3	Presentación. ....	42
4.1.4	Composición. ....	42
4.1.5	Características físicas. ....	42
4.1.6	Sustitutos. ....	43
4.1.7	Complementarios. ....	43
4.2	Demanda. ....	43
4.2.1	Comportamiento histórico. ....	43
4.2.2	Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, Temporalidad (Estacionalidad), Políticas gubernamentales..	44
4.2.3	Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, Proyección de la demanda, Tabulación de datos de fuentes primarias. ...	45
4.3	Oferta.....	46
4.3.1	Comportamiento histórico. ....	46
4.3.2	Situación actual: Mercado del competidor, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento. ....	47
4.3.3	Situación futura: Mercado del competidor, Proyección de la oferta. ....	48
4.4	Precio.....	49
4.4.1	Análisis histórico y actual de precios. ....	49
4.4.2	Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta.....	49
4.4.3	Determinación de las principales variables para la definición del precio. ....	49
4.4.4	Proyección de precios.....	49
4.5	Estrategia Comercial. ....	50
4.5.1	Canales de comercialización y distribución del producto. ....	50
4.5.2	Descripción de los canales de distribución. ....	50
4.5.3	Ventajas y desventajas de los canales empleados. ....	50
4.5.4	Almacenamiento. ....	51
4.5.5	Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia. ....	51
4.5.6	Publicidad y Promoción. ....	51
4.5.7	Conclusión General del análisis de mercados. ....	51

4.6	Plan básico de Mercadeo.....	52
5.	Análisis de la Producción (Aspectos Técnicos).....	53
5.1	Producción.....	53
5.1.1	Descripción técnica del producto o servicio. ....	53
5.1.2	Proceso de Abastecimiento de materiales. ....	55
5.1.3	Identificación y selección del proceso de producción. ....	56
5.1.4	Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo. ....	56
5.2	Capacidad de Producción. ....	56
5.2.1	Factores para la definición del Tamaño óptimo (mercado, tecnología, localización, inversiones, otros). ....	56
5.3	Plan de Producción. ....	57
6.	Análisis Organizacional y Legal.....	57
6.1	Procesos Administrativos. ....	57
6.1.1	Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal. ....	57
6.1.2	Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros). ....	57
6.1.3	Procesos de Logística (almacenamiento). ....	57
6.1.4	Estructura Organizacional (organigrama). ....	58
6.1.5	Requerimientos de Personal (perfiles y funciones). ....	58
6.2	Aspectos Legales.....	59
6.2.1	Tipo de organización empresarial. ....	59
6.2.2	Documentación necesaria para la operación de la empresa. ....	59
7.	Análisis Financiero.....	60
7.1	Costos. ....	60
7.2	Materia Prima. ....	65
7.3	Fichas técnicas de producción. ....	66
7.4	Costos indirectos de Fabricación (CIF). ....	68
7.5	Mano de obra directa e indirecta. ....	69
7.6	Presupuesto de producción mensual y costo unitario.....	73
7.7	Costo de producción mensual.....	73
7.8	Presupuesto de ventas mensuales. ....	74
7.9	Punto de equilibrio. ....	75

7.10	Inversión inicial y gastos pre-operativos del proyecto.....	76
8.	Escenario numero 1: financiación con recursos propios.....	77
8.1	Balance general escenario 1.....	77
8.2	Estado de Resultados escenario 1.....	78
8.3	Flujo de caja escenario 1.....	78
8.4	Indicadores financieros.....	79
<b>9.</b>	<b>Escenario número 2: Financiación con recursos propios y préstamo bancario.....</b>	<b>79</b>
9.1	Balance General Escenario 2.....	81
9.2	Estado de Resultado Escenario 2.....	82
9.3	Flujo de caja Escenario 2.....	82
<b>10.</b>	<b>Comparativo Escenario de financiación con recursos propios y con el préstamo bancario.....</b>	<b>84</b>
11.	Consideraciones Sociales.....	89
11.1	Consideraciones ambientales.....	89
12.	Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones.....	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Empresas del sector en Antioquia, según el tipo de mobiliario que manejan. ....	13
Figura 2. Mapa de Bostón.....	30
Figura 3. Sexo.....	31
Figura 4. Decisión de compra.....	32
Figura 5. Rango de edad de los encuestados .....	32
Figura 6. Estrato socioeconómico.....	33
Figura 7. Conformación del grupo familiar .....	33
Figura 8. Nivel de ingresos .....	34
Figura 9. Compra productos de madera para el hogar.....	34
Figura 10. Conocimiento de la oferta .....	35
Figura 11. Lugar donde se compran los artículos en madera para el hogar .....	35
Figura 12. Criterios para comprar los artículos en madera para el hogar.....	36
Figura 13. Formas de pago.....	36
Figura 14. Disposición de pago por un comedor.....	37
Figura 15. Disposición de pago por un juego de alcoba en madera.....	37
Figura 16. Disposición de pago por una cocina integral en madera.....	38
Figura 17. Disposición para visitar una nueva ebanistería .....	38
Figura 18. Preferencias para la ubicación de una ebanistería .....	39
Figura 19. Servicios agregados por una ebanistería.....	39
Figura 20. Distribución espacial.....	56
Figura 21. Organigrama .....	58
Figura 22. Conceptos legales de costeo .....	61
Figura 23. Prestaciones Sociales .....	64
Figura 24. Parafiscales .....	65
Figura 25. Seguridad Social .....	65
Figura 26. Materia Prima.....	65
Figura 27. Línea Muebles .....	66
Figura 28. Línea Alcoba.....	66
Figura 29. Línea Comedor .....	67
Figura 30. Línea Baños .....	67
Figura 31. Costos indirectos de fabricación .....	68
Figura 32. Mano de Obra Directa .....	69
Figura 33. Mano de Obra Indirecta.....	70
Figura 34. Presupuesto de producción mensual .....	73
Figura 35. Costo de producción mensual .....	74
Figura 36. Presupuesto de ventas mensual .....	74
Figura 37. Punto de equilibrio .....	75

Figura 38. Inversión Inicial .....	76
Figura 39. Gasto preoperativos o inversiones diferidas .....	76
Figura 40. Fuentes de financiación .....	77
Figura 41. Balance General.....	77
Figura 42. Estado de Resultados .....	78
Figura 43. Flujo de Caja.....	78
Figura 44. Indicadores Financieros .....	79
Figura 45. Fuentes de Financiación .....	80
Figura 46. Balance General.....	81
Figura 47. Estado de Resultados .....	82
Figura 48. Flujo de Caja.....	82
Figura 49. Indicadores Financieros .....	84

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información .....	12
Tabla 2. Relación de los Bienes o Servicios .....	23
Tabla 3. Ventaja competitiva.....	25
Tabla 4. Perfiles y funciones .....	58



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Ebanistería .....	94
Anexo 2. Análisis Financiero .....	97

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Elementos de madera como son los muebles para los diferentes espacios de los hogares entre ellos, las alcobas, las salas, los comedores, las cocinas, siguen siendo artículos de primera necesidad cuando se quiere disponer de unas mínimas comodidades que hagan la convivencia más amable y grata y contribuyan a mejorar la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

Por lo anterior, el sector de la madera es un sector que seguirá teniendo un importante mercado, ya que el ofrece a los hogares, empresas, comercio, entre otros, productos fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

Una idea de negocio que esté fundamentada en el trabajo con la madera, como es la apertura de la Ebanistería Los Nogales en la ciudad de Medellín, tendrá que ser una empresa productiva y rentable, a pesar de la competencia que en este sector existe; para lo cual será necesario acudir a desarrollar la creatividad y la capacidad de ofrecer renovar los artículos, de tal manera que siempre se ofrezca a los clientes nuevos diseños, y nuevos modelos. La inversión en este sector, en cualquiera de sus líneas, será una oportunidad comercial con grandes posibilidades de éxito.

Con el desarrollo de esta idea de negocio se busca:

- ✓ Analizar la viabilidad del negocio en la ciudad de Medellín.
- ✓ Entrar al mercado de muebles para el hogar en la ciudad de Medellín.
- ✓ Organizar los procesos administrativos y productivos de la Ebanistería Los Nogales.
- ✓ Generar empleo.
- ✓ Alcanzar posicionamiento en el mercado.
- ✓ Extenderse a otras regiones del país.

La investigación hecha ha permitido conocer que el sector maderero en la ciudad de Medellín y los municipios aledaños, tiene una importante demanda, pues en algunos de estos centros poblados la oferta es escasa y la solicitud es considerable, debido a que a las familias les gusta cambiar sus muebles, creando nuevos y originales diseños, lo que representa una actualización permanente de estos productos y por ende su demanda.

Esta idea de negocio, que consiste en un punto de fabricación de muebles, en el Barrio Boston, utilizando maderas de alta calidad y diseños exclusivos, teniendo muy presente las preferencias de los clientes, tiene entre sus proyectos la creación del taller del cliente, donde estos puedan observar e interactuar en todo el proceso de fabricación de los muebles, sin correr riesgo alguno.

La propuesta parte de la necesidad de un análisis de viabilidad de apertura de un nuevo centro de producción con colocación de ebanistería en la ciudad de Medellín, contada a partir de la experiencia en Turbo.

Esta propuesta además está complementada con un amplio estudio financiero que le da solidez a la misma y evidencia su viabilidad.

## 1. Resumen del Proyecto.

### 1.1 Nombre del proyecto.

Ebanistería Los Nogales.

### 1.2 Información de los participantes.

**Tabla 1. Información**

Nombres participantes	Documento identificación	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Comuna	Barrio
Yajaira Martínez	1.017.199.313	Calle 45C N°75ª-32	4114821	Lei.cy2@hotmail.com	8	Estadio
Stefanía Estrada	1.128.443.221	Calle 66E N°. 39-24	2549959	Estefadiva3@hotmail.com	8	Villahermosa

## 2. Información General del Sector.

### 2.1 Composición del sector.

El sector de fabricación de muebles de madera es altamente competitivo; en el que las micro, pequeñas y medianas empresas - mipymes, desempeñan un papel predominante; la demanda es principalmente a nivel interno, aunque se presentan incrementos de exportaciones.

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

Es necesario tener en cuenta que la introducción de las nuevas tecnologías, el cambio y transformación de materiales y la modificación de los procesos de producción en este sector, no son la única opción para mejorar el desempeño ambiental de las empresas. En muchas

ocasiones, sólo falta implementar medidas (buenas prácticas) que, llevadas a cabo de forma continua y permanente, ahorran materias primas y energía, y minimizan la contaminación generada por las empresas.

Las buenas prácticas se dirigen a los trabajadores y a los directivos de las empresas para que perciban que hay una serie de modificaciones en los hábitos ocupacionales, de fácil aplicación y bajo costo económico, que componen el aumento de la calidad ambiental y optimizar los procesos productivos, pues la implementación de tecnologías más limpias, llevará a la empresa a mejorar su competitividad y a acceder de manera más fácil a otros mercados.

**Figura 1. Empresas del sector en Antioquia, según el tipo de mobiliario que manejan.**

T1	Bibliotecas, muebles para aparatos electrónicos (TV, teatro en casa, eq. de sonido)	1,537%
T2	Carpinterías y ebanisterías	29,291%
T3	Clósets, muebles para cocina y para baño	4,953%
T4	Empresas de colchones	4,184%
T5	Empresas de electrodomésticos	1,196%
T6	Espacios abiertos (Jardines, zonas húmedas)	0,342%
T7	Galerías (mobiliario para el hogar)	3,416%
T8	Mobiliario en cuero	0,171%
T9	Mobiliario en guadua y/o fibras naturales (mimbre, calceta de plátano, rattán, yaré)	1,537%
T10	Mobiliario infantil	2,220%
T11	Mobiliario para clínicas y hospitales	0,512%
T12	Mobiliario para educación (guarderías, colegios, universidades, auditorios)	0,427%
T13	Mobiliario para exhibición (vitrinas, góndolas, pto. de pago, escenografía, stands)	1,708%
T14	Mobiliario para oficinas	5,295%
T15	Mobiliario para peluquerías y centros de estética	0,598%
T16	Mueblerías (mobiliario para el hogar)	29,547%
T17	Muebles rústicos	1,623%
T18	Muebles usados	1,537%
T19	Zonas de comida (restaurantes, cafeterías, heladerías)	0,171%
T20	Otros	0,512%
T21	Varios	9,223%

**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Se puede observar que las empresas que manejan carpinterías y ebanisterías corresponden al 29.291% del sector de la madera en Antioquia, igualmente las mueblerías, con un 29.547%. Esto evidencia que hay una oferta importante en este campo, por lo tanto el esfuerzo que deberá hacerse para posicionar la Ebanistería Los Nogales será mayor. (Montoya Duque, 2009)

## 2.2 Situación histórica del sector.

En materia de precios, en los últimos años se ha mantenido una tendencia hacia la reducción del IPC, cerrando el pasado año en 6,49%, aún por encima de las previsiones iniciales (6%). La previsión oficial para 2004 fue del 5,5%. (ICEX, 2005)

En el año 2001 al 2006 se presentó un cambio muy notorio en la variación del producto interno Bruto con un porcentaje del 6.80% y la demanda interna del 9.88%, lo que permite entender que la inversión fue uno de los componentes que más sobresalió presentando un crecimiento del 26.89% y el consumo de hogares que generó un crecimiento de 6.71%.

En el crecimiento anual de la producción industrial la fabricación de muebles, estaba en el puesto 10, de 24; lo que representa un crecimiento de 13.72%. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia se calcularon 10 mil pequeños establecimientos dedicados a fabricar muebles, lo que genero empleo en aproximadamente 32 mil personas.

Según la EAM (encuesta anual manufacturera) se encontraban 331 empresas que se dedicadas a la fabricación de muebles, lo que permitió el aporte del 1% de la producción nacional y contribuyendo al país con 15.532 empleos. La producción nacional de muebles comprendió cerca de 142 productos de diferentes categorías. (DANE, 2009)

En el año 2005, el valor de estos logra ser de \$1.046.457. El 22% de la producción del sector de fabricación perteneció a muebles para el hogar mientras que el 40% a la producción de muebles de madera.

Para la producción de muebles para el hogar la madera era el material más solicitado ocupando el 73% de preferencia, mientras que el material metálico solo ocupaba el 21%.

De 28 categorías de muebles para el hogar las que más participación tenían en el sector eran: camas de madera con una participación del 8.7%, sofás de madera para sala con el 8.6% y gabinetes de madera para cocina integral el 7.3% de participación. Los más vendidos en el exterior eran: sofás de madera para sala, gabinetes de madera para cocina integral, y los closets.

Las exportaciones de muebles en madera representaban el 35% de las exportaciones totales y su valor aumentó 16% en 2006. Los muebles de madera utilizados en cocina con un 16% de aumento, los muebles de madera utilizados en oficina 11%, y los demás muebles en maderas con un 24,7%. (ICEX, 2005)

En diciembre de 2006 los colombianos presentaron un comportamiento de consumo de \$ 349.682 mensuales, de los cuales \$1139 fueron para muebles del hogar, lo que representa el 0,32% de su consumo mensual.

Con una calificación de 1 a 5, las personas consideraban la importancia de los factores de: diseño, garantía, funcionalidad, calidad y artículos para el hogar, definiendo que el más importante es el diseño con un porcentaje del 4.73 y el menos importante el precio con un porcentaje de 4.35. (ICEX, 2005)

En Diciembre de 2006 el colombiano promedio consumió \$349.682 pesos mensuales, de los cuales \$1.139 fueron para la categoría muebles del hogar, esto permite entender que su consumo mensual en porcentajes está representado en 0,3160%.

En la composición por grupos de personas de acuerdo a su capacidad de compra hay variaciones muy notables del 7,46% en el consumo local, frente a un 7,46% del consumo nacional, con una diferencia de 0,00% puntos porcentuales. Causada por cambios de 7,88% en ingresos bajos, de 7,38% en ingresos medios y 7,35% de en ingresos altos.

Las empresas de muebles lograron ocupar el puesto número 43 en la solidez financiera entre 100 sectores. Los almacenes especializados en Muebles para el hogar registraron en el año 2006 variaciones en ventas que superan las que se registraron el 2005, obteniendo un crecimiento de ventas del 11%. (ICEX, 2005)

La producción nacional de artículos para el hogar comprende más de 50 productos de diferentes categorías con un valor de \$746.000.0000 en el año 2005 presentando un aumento cercano del 23%.

En la pregunta acerca de compra y antigüedad de los artículos para el hogar, se observa que la tendencia de la renovación de los muebles para el hogar se orienta hacia los muebles de alcoba, luego los de sala y en tercer lugar los de comedor.

El DNP expone que los factores que ayudan en el incremento de las ventas son el crecimiento de ingreso de los hogares, la implementación de estrategias de promoción, la ampliación de modalidades y plazos de crédito y la revaluación de la moneda que disminuye el precio de productos que son importados. (ICEX, 2005)

### 2.3 Situación actual del sector.

El sector de la Industria de la madera y sus productos representa el 0,5% de la producción bruta de la Industria Manufacturera Nacional. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005)

Actualmente, la distribución del mercado de muebles para el hogar en Medellín es de 18,6%, en Bogotá de 16.8%, Cali 13.8%, en Barraquilla de 3.5% y en el resto del país 50%. Los muebles y en general los artículos de uso doméstico se han visto beneficiados de forma directa por el auge que tiene la construcción en el país. El mercado por niveles de consumo está representado por personas de ingreso alto con un porcentaje del 25%, con ingresos medios de 57%, y las personas de ingresos bajos con un porcentaje del 18%. Esto nos permite comprender que las personas de ingresos medios compran más cantidad de muebles para el hogar. (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, 2007)

Para poder llegar a los mercados de exigencia mayor, es fundamental hacer mejoras en la calidad, los diseños, los conocimientos y así mismo las técnicas generales que ayuden a comercializar productos más competitivos a nuevos mercados.

En Colombia es difícil hablar de Industria del mueble, pues con excepción de siete (7) empresas con entre 350 y 500 empleados cada una, el subsector lo conforman pequeños talleres de menos de cinco empleados de carácter semi-industrial o artesanal. El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la Costa Atlántica.



De este análisis regional se destaca el hecho que las capitales de fabricación de muebles no están asociadas a los principales centros de producción de materia prima (en bruto o aserrada), como el Pacífico y los Llanos Orientales. En estos centros productivos de madera aserrada o cortada, no se cuenta con establecimientos de fabricación de productos con valor agregado. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá , 2007)

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

El sector mueble dedica la mitad de su inversión a pagar la madera con la que trabaja, lo que hace que la materia prima constituya más de lo que generalmente conforma un porcentaje competitivo, reflejando disfunciones a lo largo del ciclo de la cadena.

La mano de obra ocupa un poco más de un cuarto de la inversión, que al ser mano de obra no calificada (generalmente sin estudios en el tema sino aprendices de oficio), se traduce en exceso de empleados, de baja productividad y a los cuales se les paga salarios bajos. Finalmente, los bajos porcentajes dedicados a gastos de energía y depreciación señalan mínima mecanización en la producción, corroborando que la maquinaria no es uno de los fuertes de la industria y mucho menos la modernización y la tecnificación. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005)

#### 2.4 Perspectivas del sector.

Según Ricardo Valencia Gómez, Ebanista especializado con experiencia de 25 años, argumenta que hay buenas expectativas para el año 2013 - 2014.

“En el mercado de muebles se espera un crecimiento de la industria basado en el incremento de las exportaciones y la reactivación de la demanda interna, es decir; el sector de muebles en Medellín es tan competente que las nuevas empresas deben implementar estrategias de innovación y conocimiento y desarrollo del marketing Green, y tener en cuenta la elección de su nicho de mercado según los productos que deseen ofrecer”.

## 2.5 Conclusión General del análisis sectorial.

El sector de la madera es un sector que seguirá teniendo un importante mercado, ya que el ofrece a los hogares, empresas, comercio, entre otros, productos fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

Por lo anterior, la inversión en este sector, en cualquiera de sus líneas, será una oportunidad de negocio con grandes posibilidades de éxito. Se observa que a las familias les gusta comprar muebles de madera para sus hogares, y actualizar sus diseños; lo que permite concluir que la inversión que se haga en este campo generará una buena rentabilidad que hará crecer las empresas que se creen, siempre y cuando tengan una mentalidad abierta y dispuestas a desarrollar toda su creatividad en la producción de los artículos del portafolio que se ofrece.

El sector de la madera posee importantes fortalezas: se cuenta con recursos que pueden explotarse bajo las reglamentaciones de protección del medio ambiente.

En Colombia existen regiones que por las condiciones climáticas, son aptas para utilizarse en proyectos de reforestación con diversas especies, que técnicamente cultivadas y explotadas, pueden ser fuente permanente de abastecimiento para las industria derivadas como el sector de la madera. Cada vez hay más mano de obra especializada que se ha venido desarrollando en el sector, lo que hace más favorable conquistar nuevos mercados externos y proteger el interno. La reactivación del sector de la construcción también favorece el sector de la madera por su directa relación.

La reactivación de la construcción, juega un papel muy importante dentro del sector, pues esta constante ha sido determinante, no sólo en la compra de muebles y accesorios, sino también en la contratación de servicios de decoración y diseño, y por ende de la creación de estudios dedicados a tal actividad. Prueba de esto, es la reciente apertura de una serie de almacenes – estudios de diseño que nos presentan una gran variedad de productos, almacenes que ofrecen lo que el cliente demanda y que por tal razón se han sostenido dentro del mercado.

Se encuentran algunas debilidades, entre ellas, el mercado de materias primas, la explotación indiscriminada y descontrolada de los bosques, han producido el agotamiento de muchas especies sin contar con programas efectivos de reforestación. Para muchos usos, se están utilizando sustitutos más durables y más económicos. No se ha creado la cadena productiva que estimule la reforestación y que daría excelentes resultados.

### **3. Información General del Negocio.**

#### 3.1 Propósito del Plan de Negocios.

- Brindar herramientas de organización a la empresa.
- Realizar una planeación detallada de los procesos que se pretenden realizar en la empresa.
- Documentar un plan operacional para el negocio.
- Ofrecer métodos adecuados para que la empresa logre rentabilidad.
- Determinar la viabilidad de una sucursal en la ciudad de Medellín.

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

La estrategia de plan de negocios está centrado en parte el análisis de viabilidad de apertura de un nuevo centro de producción con colocación de ebanistería en la ciudad de Medellín, contada a partir de la experiencia en Turbo.

La ebanistería existente en Turbo – Antioquia cuya experiencia se capitalizaría en Medellín, mediante la Ebanistería Los Nogales, es una empresa familiar fundada en 1984. Dedicada a la fabricación, instalación y venta de todo tipo de muebles y en todo tipo de maderas.

Se hacen trabajos a la medida, al gusto y preferencia de los clientes. En todos estos años de experiencia se ha ido adaptando a los tiempos y perfeccionando los procesos para conseguir unos acabados excelentes. En estos años de experiencia, la Ebanistería Los Nogales ha buscado convertirse en uno de los principales referentes del sector en la zona. El principal objetivo de la Ebanistería Los Nogales, es prestar siempre un servicio de calidad a sus clientes, con un distinguido trato personal. Sus servicios se destacan la eficacia y la eficiencia.

La experiencia en el mercado demuestra que el servicio y la calidad de los productos que ofrecemos nos diferencian del resto de la competencia. La nueva sucursal brindará a los hogares antioqueños una gran gama de servicios y productos, con una accesible relación calidad-precio, lo que la convierte en una alternativa a tener en cuenta. A estos productos tendrán acceso los hogares de la ciudad de Medellín y el Departamento de Antioquia, pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4.

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

La Ebanistería Los Nogales fue creada el 26 de julio de 1984 por el señor Petronio Perea García, ubicada en la zona sur de la ciudad de Quibdó, e inició sus servicios el 15 de agosto de 1985 con la firme intención de ofrecer al mercado toda clase de muebles de hogar y oficina, fabricados en madera de buena calidad, con el fin de alargar la vida útil de sus productos, tales como:

Closets

Ventanas

Bibliotecas

Pisos

Escalas

Pasamanos

Comedores

Puertas (En todas sus clases)

Muebles para Baños

Cocinas integrales

Juegos de sala y alcoba etc.

Durante más de 26 años la Ebanistería Los Nogales ha continuado esta labor, lo que ha creado en el sector industrial y comercial, posicionamiento de su imagen, principalmente en las ciudades de Quibdó y Turbo. Es notable la evolución que ha tenido esta empresa en el sector comercial ofreciendo los artículos al alcance de todos.

La madera es uno de los materiales más nobles con los que desde siempre hemos acondicionado nuestros hogares y lugares de trabajo. La madera es sinónimo de calidez y calidad, con un amplio abanico de posibilidades en sus acabados finales, tanto en sus formas más tradicionales como en las más modernas líneas, de trazos elegantes.

Hacemos realidad cualquier diseño que nos proponga el cliente. Ponemos a su disposición nuestra amplia experiencia, representada en más de 30 años trabajando la madera, así como nuestro empeño constante por ofrecer servicios y productos que satisfagan sus deseos o necesidades.

### 3.4 Misión - Visión y Cadena de valor de la futura empresa.

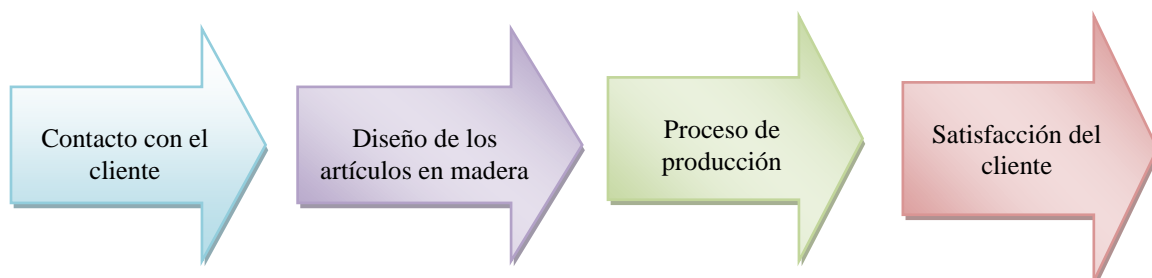
#### Misión.

La Ebanistería Los Nogales tiene por propósito ofrecer a los hogares que quieren tener un estilo propio, productos de excelente calidad y a precios competitivos, diseñados y elaborados a su gusto y medida con finas maderas, gracias al equipo humano con que contamos y buscando la sostenibilidad ambiental.

#### Visión.

En el año 2020, la Ebanistería Los Nogales será una empresa reconocida en el ámbito regional por la calidad y precios de sus innovadores productos para hacer de los hogares ambientes acogedores, promoviendo la sostenibilidad ambiental.

#### Cadena de valor.



Las variables para este plan de negocio se abordan así:

El contacto con el cliente es fundamental para producir los artículos en madera para el hogar, pues de ahí surge la necesidad de diseño y elaboración de los artículos a la medida de cada cliente.

En el diseño de los artículos en madera se identifica la necesidad que presentan los clientes.

Por con siguiente, en el proceso de producción se utilizan las debidas herramientas para el correcto proceso de fabricación de los artículos para el hogar, logrando la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes de la Ebanistería Los Nogales.

### 3.5 Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos a corto plazo.

- Analizar la ubicación del negocio en la ciudad de Medellín.
- Analizar la viabilidad del negocio en la ciudad de Medellín.
- Organizar los procesos administrativos y productivos de la Ebanistería Los Nogales.
- Implementar el plan de negocios con la apertura de la Ebanistería Los Nogales.

Objetivos a mediano plazo.

- Generar empleo en la ciudad de Medellín.
- Mejorar las capacidades productivas con la implementación de maquinarias y herramientas que permitan mejorar los procesos productivos.
- Lograr reconocimiento en el mercado.

Objetivos a Largo plazo.

- Alcanzar posicionamiento en el mercado.
- Extendernos a otras regiones del país.
- Lograr la apertura de nuevos mercados en Medellín.

## 3.6 Relación de los Bienes o Servicios.

**Tabla 2. Relación de los Bienes o Servicios**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>LÍNEAS</b>	<b>SUBLÍNEAS</b>
<b>MUEBLES HOGAR</b>	<b>Salas</b>	Muebles Mesas de Centro y rincón
	Muebles asociados	Librerías y estanterías Muebles bar y Licoreras Mesas telefoneras Murales Bancos Mecedoras Sillones
	<b>Alcobas</b>	Camas Mesas de noche Tocadores Chifonieres Armarios Espejos Mesas de Tv
	Muebles asociados	Cabeceros Bases para colchones Bancos Baúles Descalzadoras Camarotes Galán o Colgador de noche
	<b>Comedores</b>	Mesas de comedor Sillas de comedor

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>LÍNEAS</b>	<b>SUBLÍNEAS</b>
	Muebles asociados	Sillas de comedor Aparadores Alacenas Vitrinas Aparadores
	<b>Cocinas</b>	Alacenas Armarios Gabinetes inferiores y superiores
	Muebles asociados	Taburetes
	<b>Baños</b>	Bajo lavabos Espejos
	Muebles Asociados	Muebles auxiliares
<b>MUEBLES AUXILIARES ADAPTABLES A CUALQUIER ESPACIO</b>	Adaptables a cualquier espacio	Baldas Mesas y espejos Recibidores Auxiliar para lámpara
<b>SERVICIOS</b>	Instalación Restauración y mantenimiento de muebles de madera	Accesorios de restauración Aceites para la madera Ceras Reparadoras Masillas para Madera Productos de Restauración Rotuladores Reparadores
	Armado e Instalación	

**Fuente: Autoría propia.**



## 3.7 Ventaja Competitiva del Negocio.

**Tabla 3. Ventaja competitiva**

Análisis de la oferta (relación de competidores por producto)						
Nombre de la Empresa	Localización (Dirección)	Tipo de producto o servicio	Precio unitario	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre (geográfico, por nivel de ingresos etc.)
<b>Fabricas unidas</b>	Autopista sur 31-45 Itagüí	Línea Comedor Línea Alcoba Línea Cocina Línea Baños	Entre \$500.000 y \$10.000.000	En Efectivo, Tarjetas, Débito, Tarjetas Crédito, Crédito Inmediato Comfama y	Canal directo.	Estrato 2, 3, 4,5. Itagüí, Sabaneta, Envigado.
<b>Montecarlo galería</b>	Carrera 44. No 31-111 autopista sur Itagüí / Carrera 80 No 49-34 floresta	Alcobas Comedores Salas Cocina	Entre \$1.000.000 y \$3.000.000	Todo de contado crédito a través de servicredito.	Canal directo	Estrato medio-alto. Itagüí, Envigado, Sabaneta, la Estrella.
<b>Padua muebles</b>	Carrera 42. Autopista sur No 31-84 Itagüí	Salas Comedores Alcobas Cocina	Entre \$1.000.000 y \$3.000.000	Crédito o servicredito	Canal directo	Estrato medio-alto. Itagüí, Envigado, Sabaneta, la Estrella y alrededores.
<b>Ártica</b>	Carrera 30 No 9A - 49 / 53 Transversal Inferior con Calle 10	Sala Alcobas Muebles auxiliares Comedor	Entre \$1.000.000 y \$12.000000	Contado o crédito a través de servicredito	Canal directo	Estrato medio-alto. Envigado, Sabaneta, la Estrella y alrededores.

Análisis de la oferta (relación de competidores por producto)						
Nombre de la Empresa	Localización (Dirección)	Tipo de producto o servicio	Precio unitario	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre (geográfico, por nivel de ingresos etc.)
<b>Muebles juventud</b>	Dirección: Carrera 42 # 46-337 Autopista Sur Teléfono: (57-4) 281 71 07	Salas Comedores Alcobas Baños	Entre \$900.000 y \$5.000.000	Contado o crédito a través de servicrédito	Canal directo	Estrato 3, 4, 5. Centro, Itagüí, Sabaneta, Envigado, Belén, Guayabal, La 80.
<b>Mesas &amp;enchapes</b>	Cra 44A # 31-187 Barrio Colombia	Línea Comedor Línea Alcoba Línea Cocina Línea Baños	Entre \$300.000 y 4.000.000	Contado o crédito a través de servicredito	Canal directo	Estrato 3,4 y 5. Barrio Colombia, la 80, Floresta, Calasanz, Robledo,
<b>Santa Julia</b>	Cl. 5 No. 43 D-8(patio bonito)	Habitaciones Salas Comedores Decorativos	Entre 1.000.000 y 14.000.000	Contado o crédito	Canal directo	Estrato 4, 5 y 6. El tesoro, patio Bonito, Aguacatala, Los Balsos.
<b>Homecenter</b>	Calle 44 # 65 100	Línea Comedor Línea Alcoba Línea Cocina Línea Baños	Entre \$750.000 y \$9.900.00	Todo de contado	Canal directo	Estrato 4 – 5 y 6 San Juan, Florida Nueva, Floresta, la América, San Javier.

Fuente: Autoría propia

Respecto al cuadro, debe señalarse:

Todos los productos ofrecidos por estas empresas son necesarios en los hogares antioqueños. De todos y según las llamadas telefónicas hechas los que más se venden son las alcobas ya que la cama es imprescindible para un buen dormir. Y de este artículo, hay muchas variedades, estilos y diseños, así como sus precios, pudiéndose pagar de contado o a crédito. El servicio es de excelente calidad, pues cuenta con entregas a domicilios, asesorías, garantía y satisfacción de necesidades.

- Facilidades y dificultades para competir:

La competencia es difícil porque hay empresas muy posicionadas en el sector del mueble y la diversidad de estilos, diseños y artículos las hacen muy apetecidas por la población. Será difícil competir debido a su larga experiencia, calidad y reconocimiento en el mercado.

Refiriéndonos al fraccionamiento de mercado.

Se cree que se puede lograr una fracción del mercado, se sabe que la competencia es difícil pero con la estrategia basada en que los clientes serán diseñadores de los productos, los precios serán accesibles a todos los públicos, se mantendrá una comunicación constante con los clientes; además se empleará la página web, y redes sociales como mecanismo de mercadeo e información.

Dentro de las ventajas competitivas más relevantes de la Ebanistería Los Nogales se encuentran:

- La garantía de calidad en el servicio.
- Especialistas en ebanistería y carpintería, (conocimiento y experiencia de más de 25 años en la elaboración, construcción, instalación y montaje de los productos, lo cual, supone un aumento de las capacidades para dar solución a todas aquellas incidencias, problemas e imprevistos que puedan surgir durante el montaje e instalación de los artículos en el hogar).
- Flexibilidad y rapidez
- Posibilidad de desplazamiento (ámbito nacional)
- Precios competitivos

- Profesionalidad y experiencia del equipo de trabajo.

### 3.8 Justificación del Negocio.

En primera instancia, la justificación de este negocio radica en la experiencia que ha tenido el mismo en Turbo – Antioquia, en la búsqueda de nuevos mercados.

En una segunda instancia, su justificación radica en las necesidades que tienen las personas de artículos para sus hogares, que cumplan con sus gustos y expectativas, donde ellos mismos den a conocer sus estilos y preferencias para fabricarlos a su medida.

Aunque es muy amplio el mercado del sector maderero en la ciudad de Medellín y los municipios aledaños, acorde al estudio de mercados, se ha detectado que en algunos barrios de Medellín se puede ofertar la fabricación de muebles para el hogar.

Esta idea de negocio consiste en un punto de fabricación de muebles, en el Barrio Boston, utilizando maderas de alta calidad y buenos diseños, teniendo muy presente las preferencias de los clientes.

Se tiene en cuenta el Barrio Boston, por ser conocido por los empresarios, cuyo compromiso socioeconómico es potencial para el mercado, además se han creado nuevas edificaciones, y es un barrio muy circulado y conocido. De acuerdo con el estudio de mercados, las personas prefieren una ebanistería en su propio barrio, y en este sector no hay mucha oferta de este tipo. Por este motivo, se estudió la oportunidad y viabilidad de ofertar los artículos en madera para el hogar en el Barrio Boston.

Además se diseñará el taller de tal manera que los clientes que deseen pueden observar todo el proceso de fabricación, sin correr riesgo alguno.

Se considera que la competencia no afectará significativamente este proyecto ya que se ofrecerá una atención especial a la clientela permitiéndole incluso diseñar sus propios artículos.

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

La empresa pertenece al Sector Secundario, se trata de una ebanistería que abordará la fabricación de todo tipo de muebles para el hogar con diseños innovadores, donde se tenga muy en cuenta la sostenibilidad ambiental.

Dentro del sector de muebles para el hogar, se trabajará con especial énfasis en las líneas: Salas, Alcobas, Estudios, Comedores, Cocina.

Aunque se trata de un sector muy competido, se busca impactar el mercado con el empleo de materias primas de excelente calidad, que permitan la confección de ejemplares novedosos y durables para el bienestar de las familias.

### 3.10 Localización Geográfica de la Empresa.

Geográficamente la Ebanistería los Nogales se ubicará en el barrio Boston, el cual se encuentra al costado oriental del centro de la ciudad de Medellín. Nació como barrio en 1908. Por el barrio Boston atraviesan algunas de las calles y carreras más representativas de la ciudad, como son:

Carrera Córdoba: Carrera 42

Carrera Girardot: Carrera 43.

Carrera El Palo: Carrera 45.

Calle Caracas: Calle 54

En este sector se encuentra una amplia gama de comercio, es decir, se observan almacenes, hoteles, papelerías, cafeterías, panaderías, restaurantes, entre otros. La población que habita este lugar pertenece a los estratos 3 y 4 en su gran mayoría.

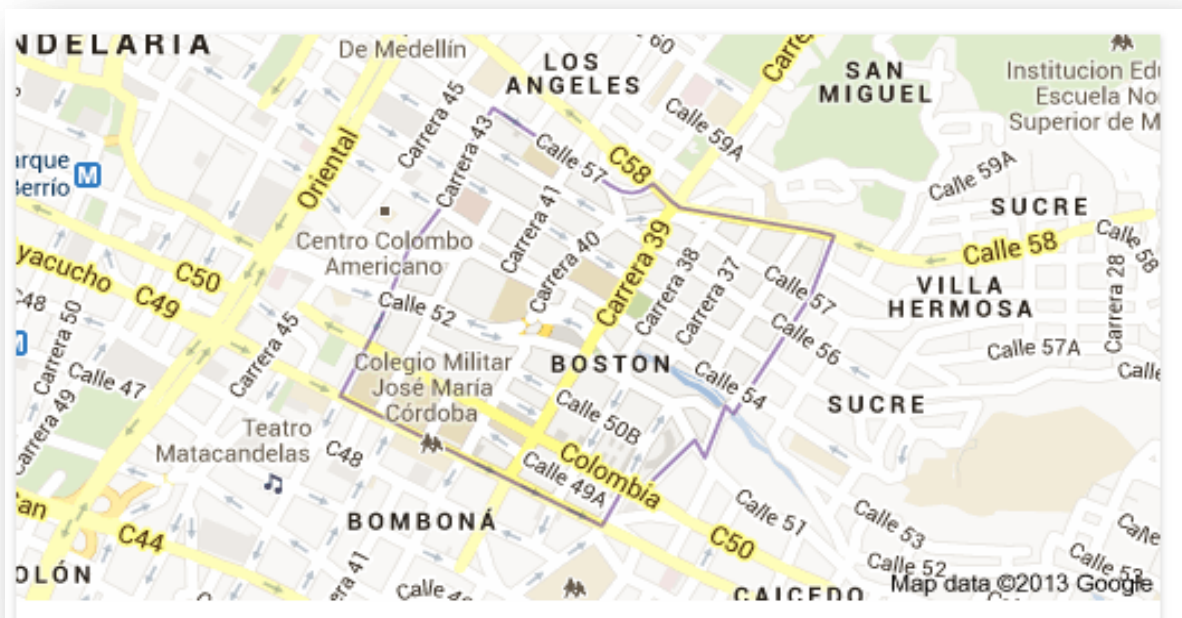
En Boston se encuentran, las calles que en su nombre honran a muchos países de Suramérica, así vemos a:

- Colombia, calle 50
- Perú, calle 55
- Bolivia, calle 56
- Argentina, calle 57

Además se encuentran diferentes lugares de encuentro, recreación y espacios para la cultura:

- Plaza de Boston
- Teatro Pablo Tobón Uribe
- Paseo La Playa
- Palacio de Bellas Artes
- Parque del Periodista
- Teatro Popular de Medellín
- Escuela del Maestro
- Parque Bicentenario.

**Figura 2. Mapa de Boston**



Fuente: Google Maps.

### 3.11 Investigación de Mercado.

#### Método de recolección de datos.

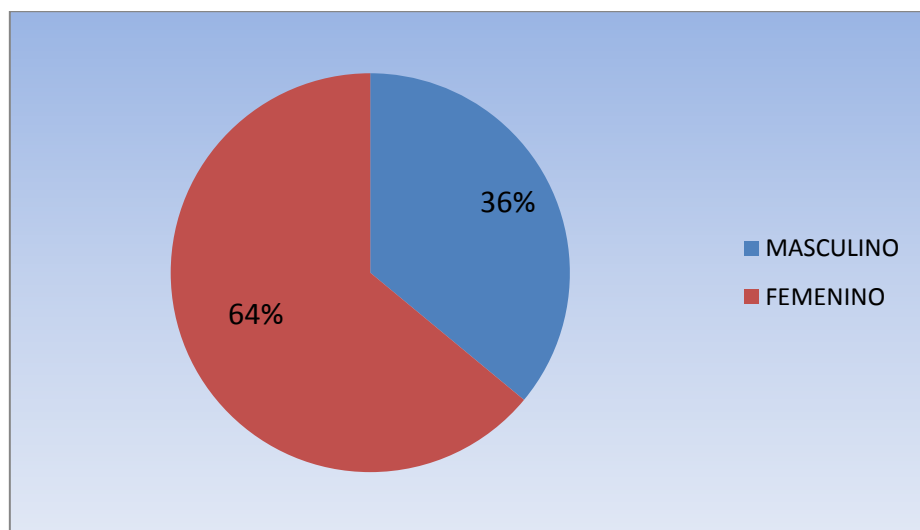
La información requerida fue obtenida a través de fuentes primarias, utilizando la técnica de entrevista estructurada o encuesta.

Esta encuesta fue aplicada a las personas que pertenecen a los estratos 2,3 y 4 del Barrio Boston de la ciudad de Medellín. El Tamaño muestral fue de 50 personas a encuestar, con una escogencia detallada de la persona a encuestar.

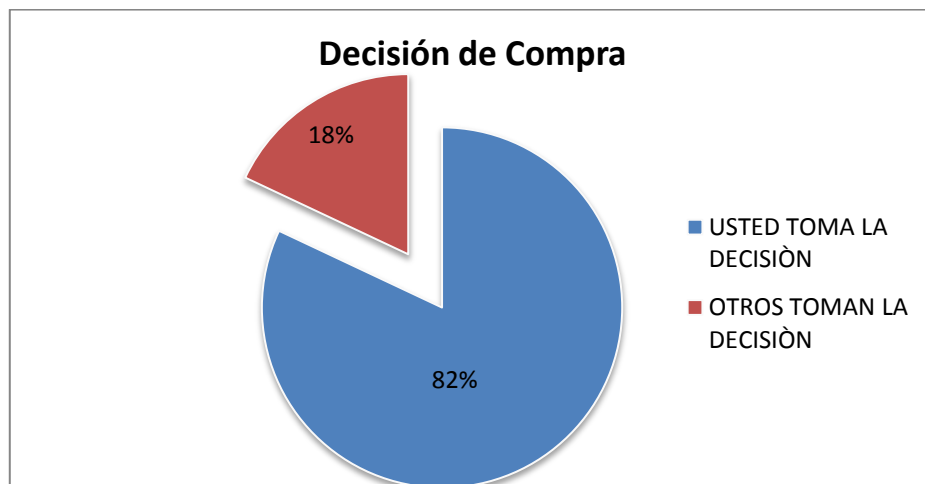
La fecha de aplicación de la encuesta: Las encuestas fueron realizadas los días 12, 13 y 16 de abril de 2013.

En la investigación realizada proponemos que existe 5% de margen de error:

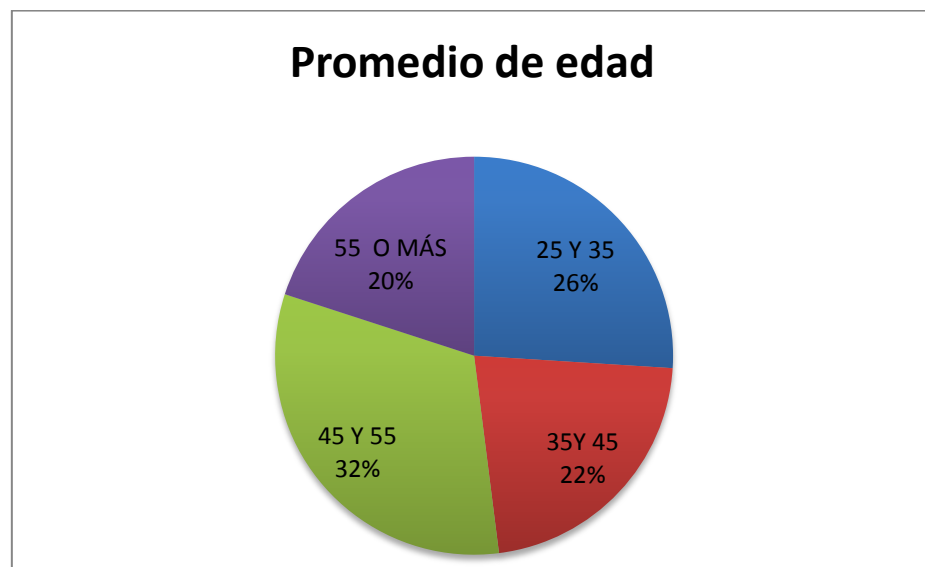
**Figura 3. Sexo**



El 64% de las personas encuestadas son mujeres, mientras el 36% hombres, lo que quiere decir que la encuesta es respondida en mayor porcentaje por mujeres; ellas son las que se interesan por los muebles de madera para el hogar.

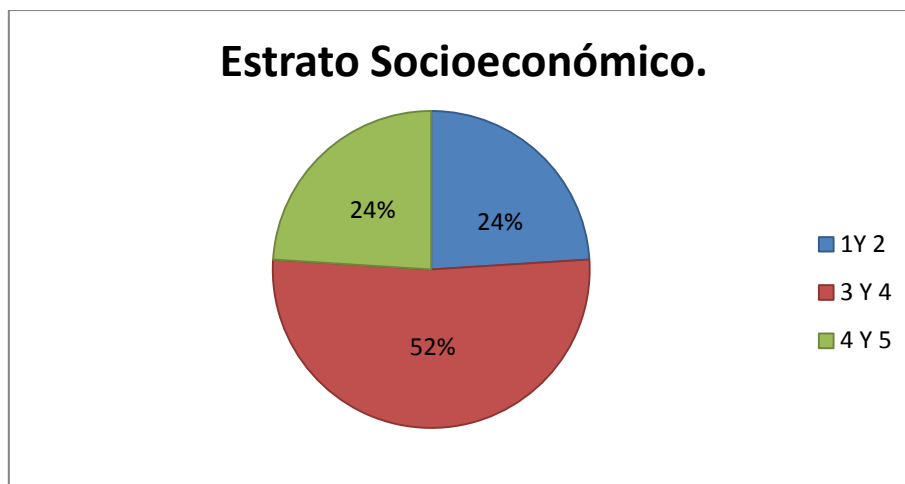
**Figura 4. Decisión de compra**

El 82% de los encuestados toman la decisión de compra en sus hogares, mientras el 18% de los encuestados no tienen la decisión de compra.

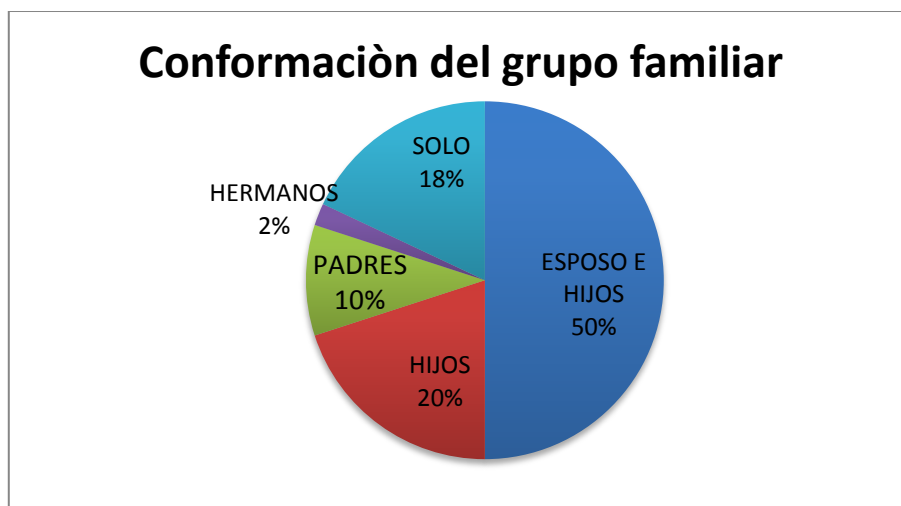
**Figura 5. Rango de edad de los encuestados**

Del tamaño de la muestra, el 20% de las personas encuestadas tienen más de 55 años, 26% están en el rango de edad de 25 a 35 años de edad, el 32% tiene entre 45 y 55 años, sin embargo el 22% de los encuestados tienen entre 35 y 45 años.

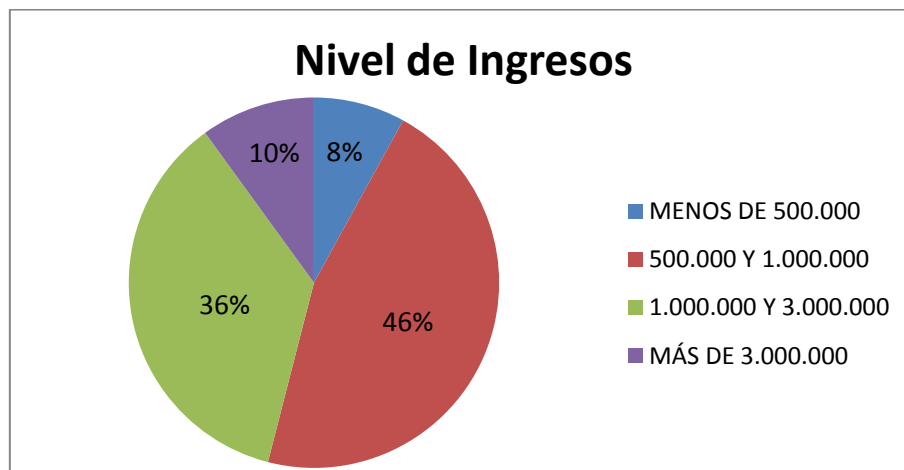


**Figura 6. Estrato socioeconómico**

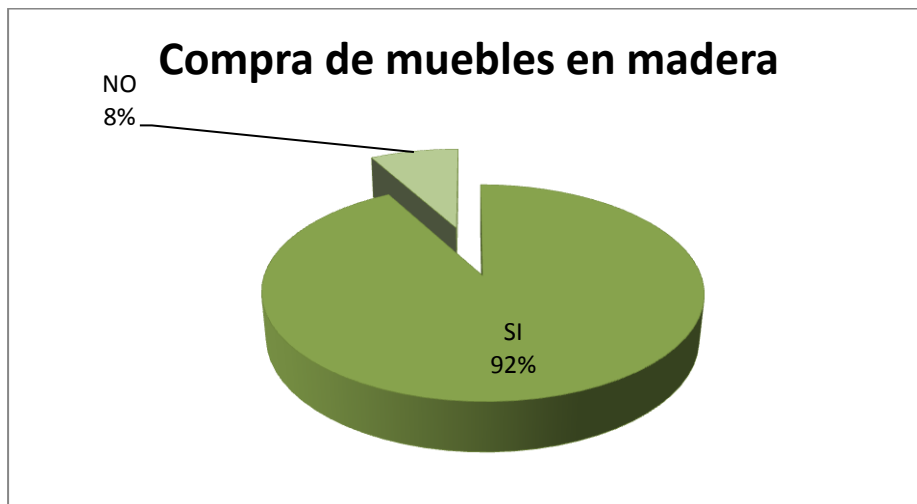
De las 50 personas encuestadas, el valor más relevante en cuanto a estratificación se encuentra en el estrato 3 y 4 con un porcentaje del 52% de las personas encuestadas. Se obtuvieron resultados similares entre los estratos 1 y 2, y los estratos 4 y 5 con un porcentaje del 24% de los encuestados.

**Figura 7. Conformación del grupo familiar**

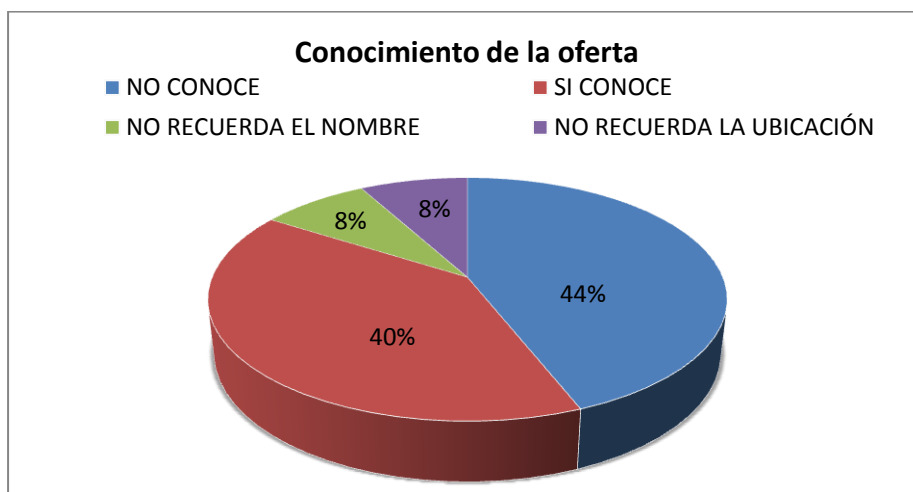
De una muestra de 50 personas, el 50% viven con su pareja e hijos, el 20% solo con hijos, el 18% viven solos, el 10% con sus padres y solo el 2% de los encuestados viven con sus hermanos.

**Figura 8. Nivel de ingresos**

El 46% de las personas encuestadas tienen un nivel de ingreso entre \$500.000 y \$1.000.000, el 36% ganan entre \$1.000.000 y \$3.000.000, un 10% ganan más de \$3.000.000, mientras que solo un 8% cuentan con un nivel de ingresos menor a \$500.000.

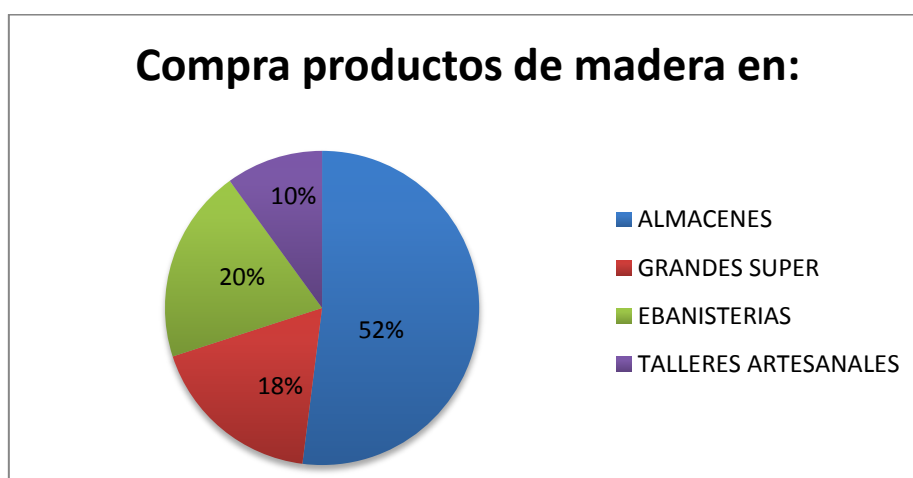
**Figura 9. Compra productos de madera para el hogar**

De las personas encuestadas el 92% compra productos en madera para el hogar, solo el 8% no compra este tipo de productos para su hogar.

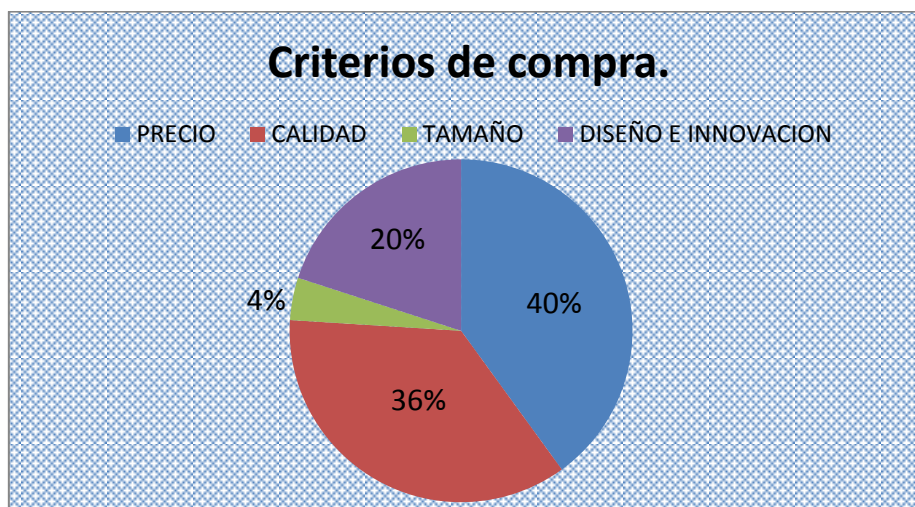
**Figura 10. Conocimiento de la oferta**

Se cuestiona el conocimiento de la oferta en las personas encuestadas.

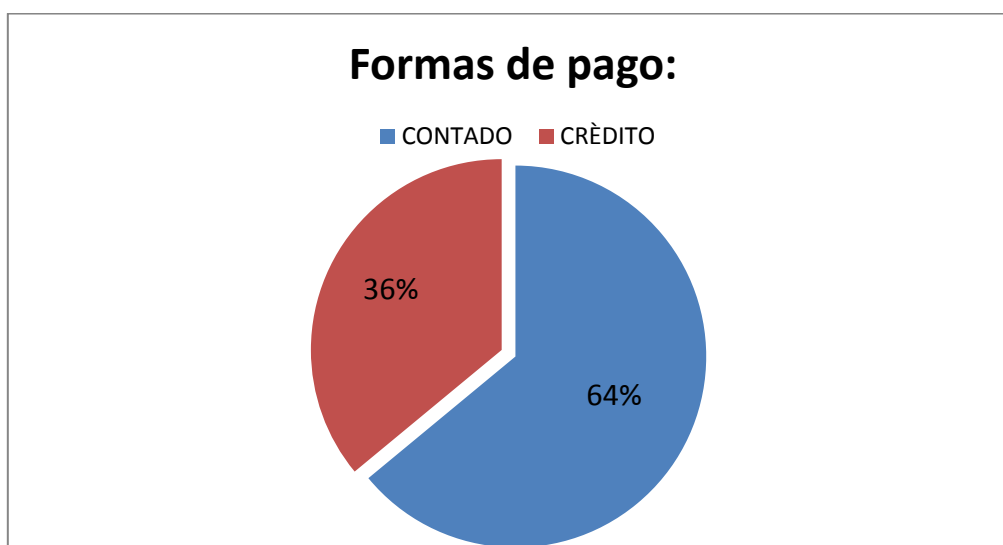
El 44% no conoce una ebanistería, mientras que el 40% de las personas encuestadas si conoce una. Se encuentran resultados similares entre quienes no recuerdan el nombre y la ubicación de una ebanisteria en la ciudad de Medellin con un porcentaje del 8%.

**Figura 11. Lugar donde se compran los artículos en madera para el hogar**

El 52% de las personas encuestadas realizan sus compras de artículos para el hogar en almacenes de cadena, el 20% en ebanisterías, el 18% en grandes superficies y solamente el 10% de los encuestados en los talleres artesanales.

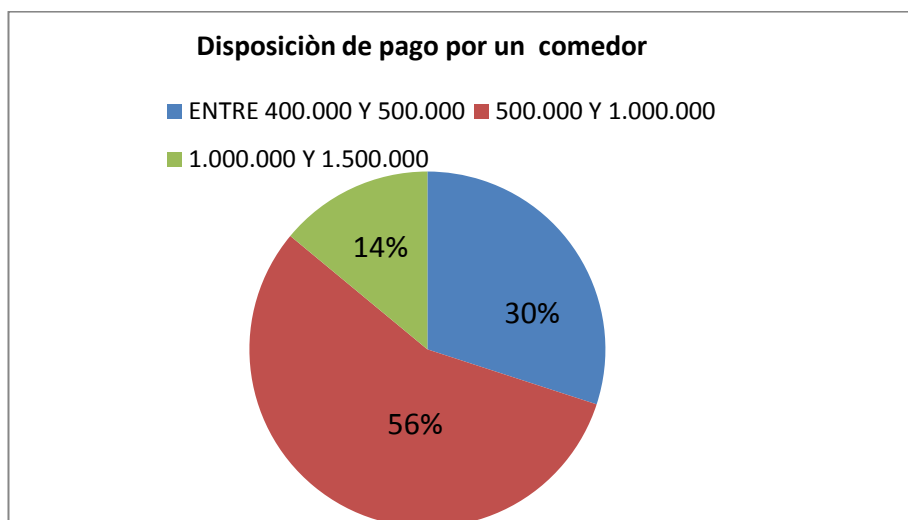
**Figura 12. Criterios para comprar los artículos en madera para el hogar**

El 40% de las personas encuestadas al momento de comprar artículos en madera para su hogar se fijan en el precio, el 36% en la calidad, mientras que el 20% en el diseño e innovación, y solo un 4% de los encuestados se fijan en el tamaño de estos artículos en madera.

**Figura 13. Formas de pago**

La mayoría de las personas encuestadas, representadas en un 64%, compra los muebles para el hogar de contado, mientras el 36% los compra a crédito.

**Figura 14. Disposición de pago por un comedor**



De las personas encuestadas el 56% estarían dispuestos a pagar por un comedor en madera entre \$500.000 y 1.000.000 de pesos, el 30% entre \$400.000 y \$500.000 y el 14% de las personas encuestadas entre \$1.000.000 y \$1.500.000.

**Figura 15. Disposición de pago por un juego de alcoba en madera**



De una muestra de 50 personas, el 46% estaría dispuesto a pagar entre \$800.000 y \$1.000.000 por un juego de alcoba, el 34% entre \$1.000.000 y \$1.500.000, sin embargo, el 20% de los encuestados entre \$1.500.000 y \$2.000.000.

**Figura 16. Disposición de pago por una cocina integral en madera**



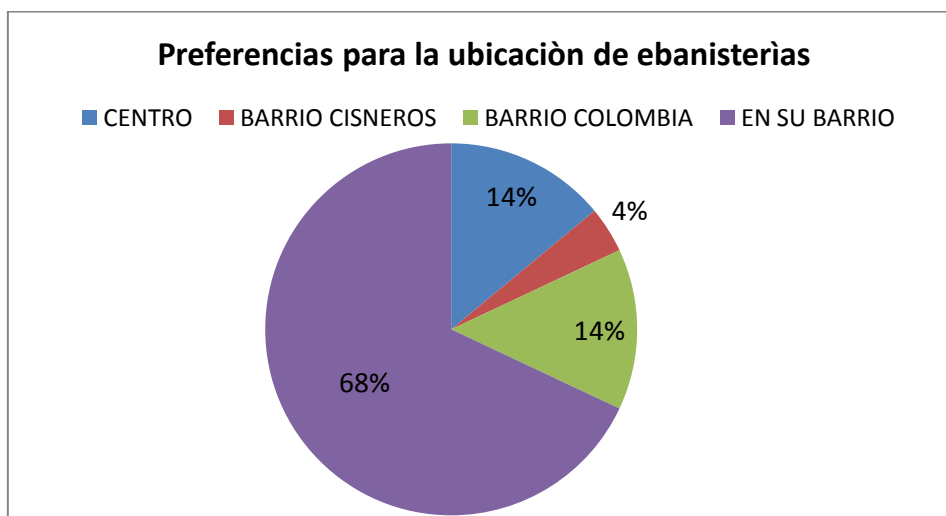
El 40% de las personas encuestadas considera que estarían dispuestos a pagar entre \$1.000.000 y \$1.100.000 por una cocina integra en madera, el 32% entre \$2.000.000 y \$3.000.000. El 28% estaría dispuesto a pagar entre \$1.100.000 y \$2.000.000 por una cocina integral para su hogar.

**Figura 17. Disposición para visitar una nueva ebanistería**



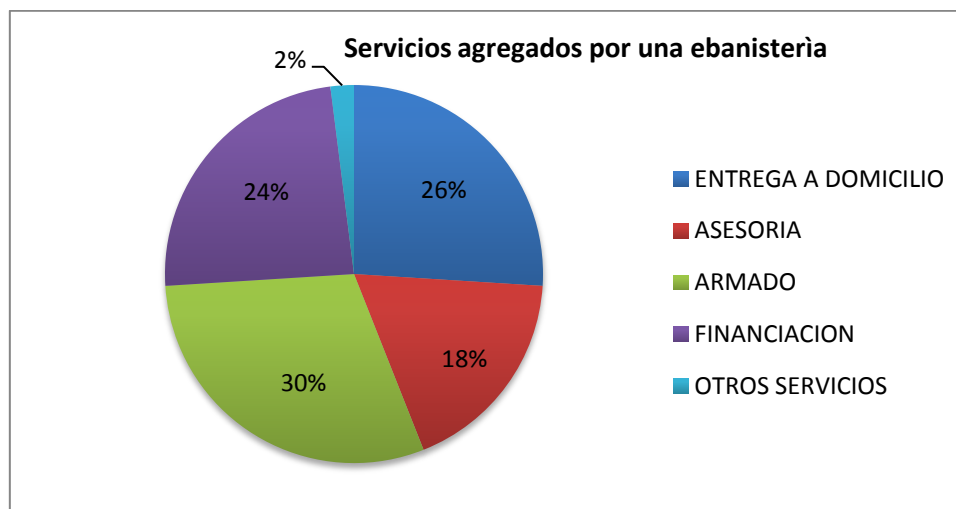
El 62% de los encuestados estarían dispuestos a visitar una nueva ebanistería que les genere confianza, el 28% probablemente sí asistirían a una, el 8% no se encuentran totalmente seguros de frecuentar una ebanistería nueva. Solamente el 2% de las personas encuestadas probablemente no visitaría una ebanistería.

**Figura 18. Preferencias para la ubicación de una ebanistería**



De una muestra de 50 personas, el 68% de los encuestados prefieren visitar ebanisterías ubicadas en su barrio, el 14% en el Centro y Barrio Colombia, mientras un 4% las prefieren en el Barrio Cisneros.

**Figura 19. Servicios agregados por una ebanistería**



El 30% de los encuestados les gustaría que una ebanistería les ofrecieran los servicios de armado e instalación, el 26% entrega a domicilio, el 24% de los encuestados el servicio de financiación de los productos, el 18% prefieren ser asesorados para decorar los espacios del hogar, mientras que solo un 2% fluctúan en adquirir otros servicios por parte de las ebanisterías de la ciudad de Medellín.

## Conclusiones de la investigación de mercados.

La encuesta es respondida en mayor porcentaje por mujeres; ellas son las más interesadas por la compra de los muebles en madera para el hogar. Los hombres por lo general se interesan pero no siempre son las personas más comprometidas por la decoración del hogar.

De las personas encuestadas, quienes representan el 82%, tiene decisión de compra en sus hogares, solamente el 18% de los encuestados, no tienen decisión de compra, ya sea porque consultan con su pareja, o porque no ganan un sueldo fijo en el momento. Son las mujeres, las que tienen mayor decisión al momento de realizar una compra de artículos para el hogar.

Para la compra de muebles de madera en el hogar, no es necesaria una edad específica, pero según la encuesta, a partir de los 25 años, las personas presentan un interés mayor por la compra de estos artículos. Sin embargo, observamos que aunque la mayoría de la población se encuentra en los estratos 3 y 4, existe un porcentaje significativo en el estrato 2, que es también un mercado al cual queremos impactar significativamente. De las personas encuestadas, el valor más relevante en cuanto a estratificación se encuentra en el estrato 3 y 4 con un porcentaje del 52% de las personas encuestadas.

En cuanto al ámbito familiar, se obtuvieron resultados importantes, debido a que la mayor parte de las personas encuestadas viven con su pareja e hijos, muy pocos viven solo con sus hijos o padres, y un menor porcentaje del 2% vive aun con sus hermanos. Lo que nos muestra que la mayoría de los encuestados hace parte de un hogar constituido por padre, madre e hijos.

La mayor parte de la muestra tiene unos ingresos relativamente bajos, entre \$500.000 y \$1.000.000, lo cual se ha contemplado y por eso se busca fabricar artículos a precios asequibles, porque solamente un 36% de las personas que respondieron la encuesta, presentan actualmente ingresos entre \$1.000.000 y \$3.000.000, en este aspecto debemos tener en cuenta que podemos hacer productos para este segmento del mercado, equivalente a un estrato socioeconómico medio-bajo.

Es muy notoria la preferencia de las personas por comprar artículos de madera para sus hogares, como lo muestra la investigación el 92% de los encuestados si compran este tipo de productos para sus hogares.



Debido a la falta de recordación de marca y ubicación de ebanisterías en la ciudad de Medellín por parte de las personas, podemos impactar con estrategias de posicionamiento en la mente de los usuarios que posiblemente no recuerdan con exactitud una ebanistería, dado que un 60% no tienen un lugar conocido donde comprar sus artículos para el hogar.

Sólo un 20% de las personas encuestadas compra en ebanisterías, lo cual significa que si se logra posicionar la Ebanistería Los Nogales en el medio, se podrá captar un buen número de hogares interesados en adquirir nuestros productos y servicios.

Tanto el precio como la calidad, son los dos criterios fundamentales que en general se tienen para comprar artículos para el hogar que sean en madera.

El 40% de las personas encuestadas al momento de comprar artículos en madera para su hogar se fijan en el precio, y el 36% en la calidad.

La mayoría de los encuestados compran los muebles para el hogar de contado, por lo que la ebanistería tendrá como política esta forma de pago.

De acuerdo a los ingresos de estas personas, invierten en un comedor de sala en madera entre \$500.000 y \$1.000.000, por un juego de alcoba en madera entre \$800.000 y \$1.000.000, otros invertirían en este producto entre \$1.000.000 y \$1.500.000, mientras que por una cocina integral en madera, los encuestados invertirían entre \$1.000.000 y \$3.000.0000.

Esta decisión de invertir en el hogar, depende de los ingresos familiares, así mismo pretendemos elegir los productos y precios a ofrecer al mercado. De manera que todos nuestros segmentos tengan fácil acceso a ellos.

No obstante, se observa que una mayoría de los encuestados (62%) prefiere nuevas ofertas y probablemente si estarían dispuestos a visitar una nueva Ebanistería; y prefieren que los productos en madera requeridos para su hogar estén cerca de ellos, es decir en sus barrios. Situación que favorece la apertura de la nueva Ebanistería Los Nogales en ese sector de la Ciudad.

De igual manera, la mayoría de los encuestados prefieren que los productos adquiridos por las Ebanisterías sean entregados en sus propias casas a domicilio, que sean armados por personal experto en armado e instalación y que ofrezca facilidades de pago.

#### **4. Análisis del Mercado.**

##### 4.1 Descripción del producto o servicio.

###### 4.1.1 Usos.

Estos productos de madera serán usados por los hogares del Barrio Boston y el Barrio Salvador de la ciudad de Medellín, los cuales hacen parte de las comunas 8 y 9.

###### 4.1.2 Usuarios.

Los usuarios serán: Los hogares en general, compuesto por padres y madres.

Las personas soltera que requieren dotar sus apartamentos con artículos en madera y en general, quienes pertenecen a los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.

###### 4.1.3 Presentación.

Nuestros artículos en madera serán productos terminados, según las preferencias de los clientes.

Los productos en madera serán fabricados con materias primas que permitan presentar a los clientes artículos de buena calidad, en el diseño y tamaño que requieran para su hogar.

###### 4.1.4 Composición.

Los artículos de madera para el hogar están compuestos por productos de madera realizados con maderas procesadas y contrachapadas, entre las que se encuentran: Mdf, Triplex, Madecor, Madeflex, Chapilla, Madecanto y Table.

###### 4.1.5 Características físicas.

El Producto es totalmente terminado, apto para los consumidores finales. Se utilizaran maderas normales de manera que el producto tenga mayor acceso a los clientes de los estratos objetivos al cual nos dirigimos.

De acuerdo a esto, los muebles de sala contienen más estructuras de madera, cojinería, acabados y demás decoración.

En la línea de cocina nos orientaremos más por la utilización del material Mdf, Triplex y madera combinadas, dependiendo de las especificaciones de nuestros clientes.

#### 4.1.6 Sustitutos.

Los productos que pueden sustituir nuestros artículos en madera son:

Los muebles hechos en material acrílico

Muebles tapizados

Muebles modulares

Muebles reclinables

Sillas de plástico

Sillas en material metálico.

#### 4.1.7 Complementarios.

Nuestros productos complementarios son:

Lencerías	Mesas telefoneras
Cojines	Mesas de centro
Esquineros	Mesas laterales
Recibidores	Sillas reclinables
Repisas o estantes	Sillas de bar
Escritorios	Cabeceros
Tabiques móviles	Bases.

## 4.2 Demanda.

### 4.2.1 Comportamiento histórico.

Según un estudio adelantado por los comerciantes de la Autopista Norte, los colombianos cambian de muebles cada cuatro años en promedio y la tendencia es que el 90% de los

consumidores cambian primero la sala por ser el mueble más visible dentro de las unidades habitacionales. (Bancoldex, 2010)

La investigación determinó que el 95% de los encuestados acuden en pareja (hombre y mujer) y visitan los puntos de venta acompañados de sus hijos. Otro grupo marcado fue el de los adolescentes, con un 4% que son quienes, a diferencia de otros tiempos deciden el estilo, forma, color y demás características. En cambio el juego de alcoba por tener, en la mayoría del caso de los consultados un valor sentimental difícilmente se cambia con alguna frecuencia, a excepción en el escenario en que haya un divorcio o separación, un 1%.

La mayoría de las personas encuestadas, representadas en un 64%, compra los muebles para el hogar de contado, mientras el 36% los compra a crédito.

En Bogotá, según la vocera del sector de muebles de la Autopista del Diseño, en la ciudad existen cerca de cinco mil muebleros formales que representan el 30 por ciento de la cadena productiva de la capital. (Bancoldex, 2010)

#### 4.2.2 Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, Temporalidad (Estacionalidad), Políticas gubernamentales.

Hasta el año 2012 en Colombia existían 409 empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar. El sector de muebles en Colombia está conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas. El comercio al por menor de muebles para el hogar tuvo una variación positiva de un 21.6% a Julio de 2011. En Colombia la relación fabricante – consumidor es muy fuerte, debido a que el comercializador demanda una mejor utilidad en el precio, es por esto que casi en su totalidad los fabricantes de muebles cuentan con puntos de venta. Los estratos altos 5 y 6 en Colombia, buscan productos europeos, tienen la capacidad y disposición de pagar precios altos en muebles para el hogar y buscan exclusividad, diseño y calidad; por el contrario los estratos bajos buscan acomodarse a un precio. (Hernández, 2012)

Según el estudio de mercado realizado en el Barrio Boston, las personas de los estratos 3 y 4, a la hora de comprar artículos de madera para el hogar se fijan en el precio y la calidad del producto. De acuerdo con la cámara de comercio de la ciudad de Medellín, se encuentran registradas 243 empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar, las cuales

reflejan activos alrededor de \$12.290.832.181. Según la ley 1333 de 2009, la tala de un árbol a manos de un particular, sin tener los permisos de la autoridad ambiental, es ilegal. (Camara de Comercio Medellín, 2013)

Las actividades del proceso productivo dentro de este sector ocasionan impactos al ambiente, por la generación de residuos sólidos de carácter ordinario y peligroso y emisiones atmosféricas representadas en partículas, y las generadas por pinturas y solventes, lo que afecta negativamente los componentes del ambiente (suelo, agua y aire) y la salud de los trabajadores. Actualmente la explotación de los bosques naturales colombianos se hace en forma poco ordenada e incontrolada, con un alto componente de ilegalidad en el sentido de que no hay una clara regulación respecto a los alcances que pueden tener los diferentes actores. (Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA, 2004)

Para la compra de muebles para el hogar, no necesariamente se requiere de un tiempo específico, las compras van de acuerdo a las necesidades de los consumidores, puesto que si una persona desea hacer cambios en su hogar, pueden tender a realizar compras en la línea de alcobas o sala, sin embargo, hay personas que al contraer matrimonio, piensan en obtener estos artículos, y mucho más si llega un nuevo miembro a la familia como un hijo.

#### 4.2.3 Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, Proyección de la demanda, Tabulación de datos de fuentes primarias.

Los posibles usuarios potenciales de los artículos de madera para el hogar que realiza la Ebanistería Los Nogales, se encuentran en los estratos 2,3, y 4.

Productos que van dirigidos a las familias, donde hay personas mayores responsables del hogar que de forma individual o en pareja se hacen cargo de las compras y los pagos; también están a disposición de las personas que viven solas.

De acuerdo a las proyecciones, este sector tendrá mucho dinamismo y acogida debido a la calidad y diseño de los productos, la industria de la madera y los artículos de madera para el

hogar nacional es considerada hoy en día un sector con altas posibilidades para competir y consolidarse como uno de los grandes proveedores del mercado.

Carlos Gómez, Director Ejecutivo de HOME 2013, feria que presenta las tendencias en muebles y espacios para el hogar Carlos Gómez, considera que:

“En Colombia, este segmento de producción y economía se ha fortalecido de la mano de pequeñas y medianas empresas con un excelente nivel de diseño y por el acceso a materias primas especiales. Este crecimiento y consolidación se puede reafirmar en las tiendas de diseño y decoración y en las variadas alternativas que se ofrecen para mejorar, modificar o repensar el hogar. Esto nos hace asegurar que el sector de la madera al interior de los hogares, las oficinas, las empresas tiene, un brillante futuro gracias a la tecnificación y profesionalización académica, la creatividad y el desarrollo de nuevas opciones, por parte de sus actores. (Gómez, 2013)

Las personas cada vez más se proyectan a realizar compras significativas en su hogar, ya sea por impulso o por suplir una necesidad específica, esto pasa mucho con los artículos para el hogar.

#### 4.3 Oferta.

##### 4.3.1 Comportamiento histórico.

El buen comportamiento de la vivienda y la sobreoferta en oficinas han incrementado la actividad de la industria de muebles en el País. Los fabricantes y distribuidores de muebles en el país han tenido un buen año. La producción de muebles, ventas al por mayor y ventas al por menor, según estudios realizados por el Dane, señalan que han sido uno de los sectores que han generado mayores crecimientos.

Entre enero y junio de 2010, la fabricación de muebles en la muestra mensual manufacturera del Dane tuvo un incremento, en términos reales, del 20,8%, muy por encima del que tuvo toda la industria en el mismo periodo del año pasado 2009, el cual fue del 5,4%. Se registró un aumento del 18,3% en las ventas reales de muebles en el mismo año, también muy por encima de las ventas totales de la industria, que crecieron 4%.

En cuanto a las ventas al por menor, es decir los muebles que compró el consumidor final, tuvieron un alza del 21%, un porcentaje más alto que las ventas totales del comercio, las cuales crecieron 15,36%.

Para los empresarios del sector, este buen comportamiento se debió a dos factores.

1. La mayor construcción de vivienda en los estratos 3,4, 5 y 6.
2. La sobreoferta de oficinas que había en la capital del País.

El gerente general de Tugó Proyectos, Santiago de Angulo, explicó que hoy están vendiendo muy bien tanto en el sector de hogar como en el de oficina. Justamente, en este último segmento, el almacén que abrieron hace cuatro meses para atender los subsectores de oficinas, colectividades (centros comerciales, establecimientos de comida, cafeterías y educación), hotelería y arquitectura de interiores, ya ha cumplido las metas establecidas en un 230%.

Agregó que también ha habido auge en el amueblamiento de casas provisionales para los trabajadores del sector de petróleo y minas. Para Esperanza Marti, de Maderables Ltda., el crecimiento en la fabricación y venta de muebles, también obedece a estrategias que han implementado los productores como cambios en las materias primas, en los procesos de producción y en las estrategias de ventas.

Por ejemplo, Marti explicó que desde hace cinco años los precios se han mantenido casi en el mismo nivel, pero además, lo que antes se hacía en su totalidad con madera, hoy combina otros elementos. "En madera se hace sólo la estructura y se combina con otros elementos", dijo Marti.

Igualmente, señala que se han abierto más establecimientos comerciales, lo que ha empujado la venta de muebles para ese sector. (Portafolio, 2010)

#### 4.3.2 Situación actual: Mercado del competidor, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento.

El sector de fabricación de muebles de madera para el hogar es altamente competitivo; en el que las micro, pequeñas y medianas empresas, desempeñan un papel preponderante; su demanda es principalmente interna, aunque se presentan exportaciones en aumento.

Las empresas de muebles en el país están, en su mayoría, dirigidas por comerciantes que no tienen la suficiente visión industrial y en muy pocos casos por empresarios con formación académica adecuada, lo cual influye notablemente en las perspectivas de manejo de las empresas, igualmente sus sistemas de organización no son los más apropiados, fallando en muchos casos en puntos vitales como la comunicación al interior de la empresa.

Estos puntos sin duda limitan el crecimiento de las empresas del sector, y las que se aventuran a crecer muchas veces dejan de lado los estudios y análisis que les asegurarían un éxito, para crecer hay que conocer el mercado, ventajas, y saber si se puede mantener un equilibrio entre el costo de la ampliación y el beneficio que produce la misma. (Varios, 1998)

#### 4.3.3 Situación futura: Mercado del competidor, Proyección de la oferta.

Los competidores en el sector de artículos para el hogar, mantienen innovando en la fabricación de sus productos, lo que nos alerta para continuar y mantener procesos constantes de innovación en la realización de los pedidos, y estar atentos a nuevas tendencias para aplicarlas a las preferencias de los clientes.

Se proyecta la realización de artículos en madera que vayan acorde a los deseos de las personas, porque son ellos quienes lo van a usar, es por este motivo que utilizamos 5 líneas de productos entre las que se encuentran:

La línea de sala, comedor, alcoba, baño y cocina. Estas líneas serán fabricadas con estilos innovadores, aplicando colores que sean adecuados e ideales para cada línea. Lo que el cliente desea hacer en cuanto a los artículos para el hogar, puede contar con la Ebanistería Los Nogales.



#### 4.4 Precio.

##### 4.4.1 Análisis histórico y actual de precios.

Los precios de la madera han tenido una gran evolución, debido principalmente a la diversidad de muebles que hoy se fabrican, a sus diseños y al tipo de maderas empleadas. De todos modos estos precios han venido aumentando paulatinamente, debido también al agotamiento y el control que aunque en nuestro país no es tan drástico, hace que los precios de esta sean mayores.

Según el Ebanista Adolfo Zapata, “Los costos de la materia prima aumenta entre 3% y 5% aproximadamente entre enero y junio. De acuerdo a los fletes que les corresponda pagar a los proveedores de las materias primas. “Anteriormente cobraba \$750.000 por la fabricación de un closet, y ahora cobro aproximadamente \$850.000.” Adolfo Zapata considera que aun así es muy poco debido a las alzas de precios en algunas materias primas que solicitan para continuar los procesos de fabricación.

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

Cuando hay mucha demanda en los artículos de madera para el hogar, los precios de los artículos aumentan, mientras que si hay poca demanda estos disminuyen. Contrario sucede con la oferta, a mayor oferta menor precio y a menor oferta mayor precio destinado a los productos.

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

Para definir los precios que tendrán nuestros productos, las variables principales serán:

La calidad de la madera que utilizaremos para cada referencia que presenten nuestros clientes. Así mismo, la calidad de la materia prima empleada en los procesos de fabricación de la Ebanistería. El diseño y la innovación de los artículos en madera para el hogar también son fundamentales para determinar el precio que se le va ofrecer al público.

##### 4.4.4 Proyección de precios.

La proyección de los precios aplicados a los productos de la Ebanistería Los Nogales, está sujeto a los costos en fletes que les represente a nuestros proveedores la materia prima utilizada para la fabricación de los artículos en madera para el hogar, debido a que si estos

comprar más caro, aumentarían nuestros costos, y por consiguiente, sería necesario el incremento considerable del precio en los productos que ofrecemos.

#### 4.5 Estrategia Comercial.

##### 4.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto.

La Ebanistería Los Nogales utilizará el canal directo; se elaborarán diseños pedidos y especificados por los clientes; sin que haya intermediarios en el proceso de entrega de los productos.

##### 4.5.2 Descripción de los canales de distribución.

El canal de distribución directo es el circuito a través del cual los fabricantes o los productores ponen a disposición de los usuarios finales los productos para que los adquieran, evitando mayores costos de distribución y de adquisición para nuestros consumidores finales.

##### 4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados.

Las ventajas que tiene el canal Directo como medio de distribución de nuestros productos es:

- Que hay un mayor control del canal y sus procesos
- Recordación de imagen e identidad de los productos en madera.
- Genera más atención a las reacciones del mercado, al igual que mayor atención de los clientes de forma personalizada.
- Se presenta Contacto directo con los consumidores finales
- Mayor contribución marginal es decir se presenta mayor ganancia y menor comisión.

En cuanto a las desventajas de este canal para distribuir nuestros productos encontramos:

- Menos conexión, riesgo de menor participación en el mercado.
- Mayor inversión en los activos fijos de la Ebanistería.
- Falta de cobertura

- Financiamiento directo de las ventas, capacidad financiera. (Hernandez Jaramillo, 2011)

#### 4.5.4 Almacenamiento.

Los productos serán ubicados en un lugar en el cual no ingrese el sol, en caso de ubicarse en el sol se reseca y se raja, esto puede alterar la utilidad económica que estos dejan a la empresa, porque habrá que reconocer los daños o perjuicios a los compradores.

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

El transporte es un factor que se puede subcontratar y no es determinante para la actividad de la Ebanistería Los Nogales.

#### 4.5.6 Publicidad y Promoción.

La Ebanistería Los Nogales realizará publicidad por medio de internet, boca a boca, imanes publicitarios y la creación de una página web, en la que se dé a conocer el negocio, la ubicación, la posibilidad de realizar los encargos, catálogo de productos, etc.

Las estrategias de promoción que más aplicaremos serán los catálogos, donde se muestren los productos que se pueden fabricar, y que les sirva de guía a las personas, para darles pautas en el diseño del artículo que deseen mandar a hacer. Además, de anunciarnos en los directorios comerciales en este caso las Páginas Amarillas de Medellín.

De acuerdo a la acogida que vaya obteniendo la ebanistería, se realizaran promociones con obsequios especialmente para conservar la fidelidad de los clientes como: cofres y llaveros en madera.

#### 4.5.7 Conclusión General del análisis de mercados.

Los productos de la Ebanistería Los Nogales están dirigidos inicialmente a las personas de los Barrios Boston y Salvador de la ciudad de Medellín, que se encuentren en los estratos 2, 3 y 4

Se fabricaran productos terminados de manera que lleguen a manos de nuestros clientes de la mejor forma para su uso inmediato.

En el análisis de mercado obtuvimos información importante en lo referente a muchos comportamientos de compra, y preferencias de las personas hacia los artículos de madera.

Las mujeres son las personas más interesadas en la compra de artículos para el hogar, así mismo las de mayor decisión de compra, debido al compromiso que consideran tener frente a la decoración de sus hogares.

Las personas más interesadas en la compra de estos artículos, conviven con su pareja e hijos.

El 92% de las personas a las que se les realizó la encuesta, están muy interesados en la compra de muebles para el hogar. Las personas invierten entre \$500.000 y \$3.000.000 aproximadamente en la compra de las líneas de Sala, comedor y alcoba principalmente.

La mayoría de las personas que participaron en la encuesta prefieren la comodidad de recibir en sus casas los productos terminados que mandan a fabricar en una ebanistería y además la instalación de los mismos.

Como estrategia de distribución la ubicación de la Ebanistería es fundamental tener en cuenta que será distribuido de forma directa, sin intermediario alguno.

Estaremos ubicados en un lugar de mucha circulación de personas que posiblemente serian clientes potenciales a futuro. Así mismo, como brindaremos un excelente servicio, calidad y puntualidad en las entregas para romper la desconfianza de las personas por el tiempo de demora en las diferentes ebanisterías.

Serán utilizadas las estrategias de penetración de mercados rápida para lograr la atracción de las personas y lograr más participación en el mercado, basándonos claro está, en los costos de materias primas.

#### 4.6 Plan básico de Mercadeo.

Principalmente se pretende construir una relación directa con los clientes convirtiéndolo en consumidores frecuentes, apostando a una idea innovadora y atractiva para ellos, asegurándoles calidad y pronta entrega en los productos terminados.

En el sector de muebles para el hogar existen muchos negocios, por lo cual, queremos estar y permanecer en la mente de los consumidores ofreciendo propuestas de gran valor,

complementándolo con un servicio eficiente, excelente calidad en la fabricación de los productos, y además precios favorables.

Inicialmente, la Ebanistería Los Nogales estará ubicada en el Barrio Boston de la ciudad de Medellín, donde se concentran diferentes lugares comerciales.

La mayor parte de nuestros clientes son los hogares en general, que hacen parte de los estratos Personas que pertenecen a los estratos 2, 3 y 4, compuesto por padres y madres, además las personas solteras que viven solas y requieren dotar sus apartamentos con artículos en madera para decoración y buena ambientación de los mismo.

Utilizaremos el canal de distribución directo con el objetivo de promover mayor contacto con los clientes de la Ebanistería, y para que haya un mayor control del canal y sus procesos de la empresa, recordación de imagen e identidad de los productos en madera, generación más atención a las reacciones del mercado, al igual que mayor atención de los clientes de forma personalizada.

Los medios de publicad a utilizar es el internet, boca a boca, imanes publicitarios y la creación de una página web, para así promover el conocimiento del negocio en las personas del sector y otros sectores interesados.

Como estrategia de promoción, se usaran los catálogos, los cuales serán de gran importancia para mostrar los artículos terminados y una idea de los posibles diseños que pueden generar expectativa a los clientes.

## **5. Análisis de la Producción (Aspectos Técnicos).**

### 5.1 Producción.

#### 5.1.1 Descripción técnica del producto o servicio.

Se utilizara madera procesada rústica, roble, cedro, pino, Mdf, Triplex, Madecor, Madeflex, chapilla, Madecanto, entre otras.

A continuación se describen las características de algunos de los principales tipos de madera a usar en la Ebanistería Los Nogales:

#### Características Técnicas del MDF:

Son el mejor sustituto de la madera en las aplicaciones más diversas. Pueden ser cortados, calados, ensamblados, perforados, tallados, pulidos, lijados, engrapados, moldurados y atornillados tanto por sus caras como por sus cantos. (Avila, 2012)

#### Características Técnicas del Triplex:

Permiten aplicar amplios acabados en los que se encuentran la pintura, barniz, chapa de madera, laca, laminados plásticos, melanina, etc.

En la industria del mueble el TRIPLEX se constituye como un elemento indispensable para la fabricación de todo tipo de muebles y sus componentes como son párales, entrepaños, fondos, espaldares, tapas o puertas entre otros. (PIZANO S.A, 2013)

#### Características Técnicas del Madecanto:

Para la fabricación de fondos y espaldares en todo tipo de muebles. No es recomendable que se utilice en aplicaciones que van a tener contacto directo u ocasional con la humedad, como son muebles para lavaderos, para baños o gabinetes inferiores de cocina.

#### Características Técnicas del Madeflex:

Con Madeflex se puede obtener decoraciones y acabados de muebles. El sellamiento y lisura de su superficie permiten aplicar una amplia gama de pinturas y laminaciones.

Dada su gran versatilidad el Madeflex puede tener una infinidad de usos en la industria del mueble para superficies exteriores, superficies curvas, cajoneras, respaldo de muebles y sillas, entrepaños, entre otras. (Aglomerados de Colombia, 2009)

Para fabricar los artículos en madera se realizan los siguientes procesos:

- Se diseña el producto a realizar
- Se compra la materia prima
- Se cepilla la madera para ser seleccionada por colores.
- Se seleccionan las tablas para el tablero
- Se seleccionan los palos que soportan el tablero

- Se cortan en una maquina Radial y se ajustan, los tableros amarran con una sogá.
- Tornear los palos del tablero.
- Se hacen las molduras de los tableros.
- Se amarran las molduras con sogá.
- Se hacen los vaciados.
- Se marcan los agujeros para introducir los tarugos.
- Se hacen los agujeros.
- Se encolan los tarugos.
- Se ajustan los tarugos.
- Se aprietan con sogá para que no se deformen.
- Se pulen los tableros.
- Se verifican las medidas.
- Se tallan artesanalmente
- Se comienza el proceso de ensamble de las piezas.
- Se pule con lija 80 y 120 mm.
- Se coloca la masilla.
- Se cura con óleo ligado en tinner.
- Se repule.
- Primera mano de pintura.
- Se repule.
- Segunda mano de pintura.
- Se empaca.
- Salida y entrega del producto terminado.

#### 5.1.2 Proceso de Abastecimiento de materiales.

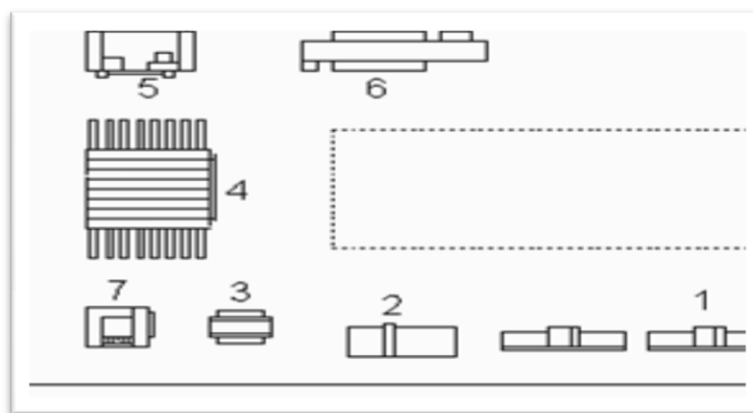
1. Necesidad de materiales – ½ día
2. Cotizar materiales – 1 día
3. Pedido materiales – ½ día
4. Compra de materiales – ½ día
5. Transporte de materiales – 1 hora
6. Proceso de producción - Variable
7. Entrega de producto terminado – 1 día.

### 5.1.3 Identificación y selección del proceso de producción.

Es un proceso no uniforme ni estandarizado. Cada pieza es única y corresponde a los diseños que propongan nuestros clientes. A pesar de la maquinaria empleada, el proceso tiene características de artesanal.

### 5.1.4 Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo.

**Figura 20. Distribución espacial**



**Fuente: Propia.**

1. Bodega pequeña y almacenamiento de otros elementos de trabajo.
2. Producción
3. Sierras Circular y Radial
4. Trompo y pulidora
5. Pintura y Armado
6. Almacenamiento de productos terminados
7. Oficina.

## 5.2 Capacidad de Producción.

### 5.2.1 Factores para la definición del Tamaño óptimo (mercado, tecnología, localización, inversiones, otros).

La capacidad de producción es de baja demanda, crecerá a medida que la demanda pida el producto, debido al espacio reducido del local en el que se instalará inicialmente.



### 5.3 Plan de Producción.

El número de unidades a producir inicialmente por mes son: 13 artículos en madera para el hogar al mes.

En los aspectos financieros se detallan el presupuesto de producción mensual que se tiene previsto para la Ebanistería, de acuerdo a su capacidad de personas y de condiciones locativas. Aquí también se podrá observar el costo de producción de cada una de las líneas donde se tuvieron en cuenta los elementos del costo ya mencionados anteriormente que son la materia prima, los costos indirectos de fabricación y la mano de obra directa e indirecta.

## **6. Análisis Organizacional y Legal.**

### 6.1 Procesos Administrativos.

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

Para la contratación de personal en la Ebanistería Los Nogales se seleccionara a la persona indicada de acuerdo a las recomendaciones y experiencia que tengan en sus anteriores lugares de trabajo, que los caracterice por ser personas capacitadas, con habilidades en el trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

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

Se contratará un contador por servicios que se encargue de manejar la contabilidad de la Ebanistería y una secretaria con experiencia para el manejo de pedidos y la facturación de los pedidos que los clientes realicen.

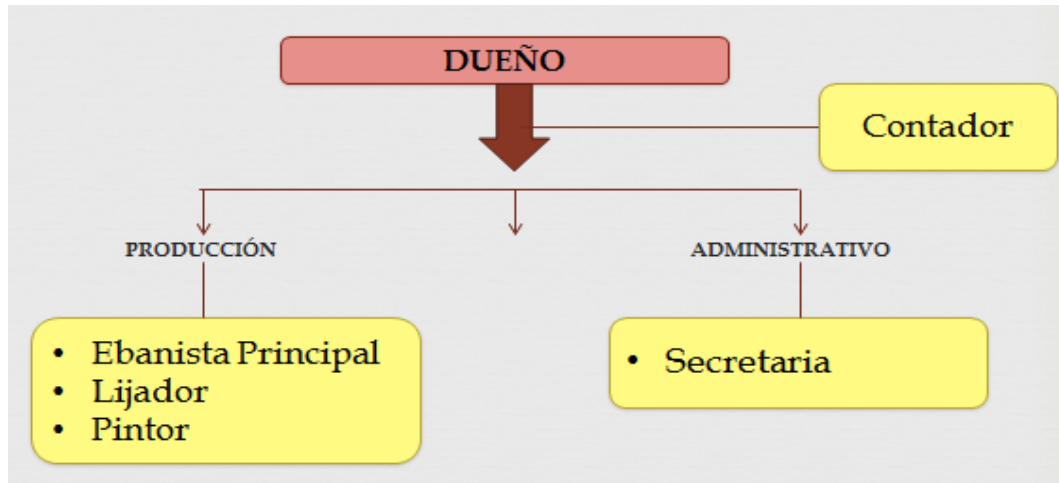
La secretaria, y los cargos operativos como: el Ebanista Principal, el lijador y el pintor, serán contratados a término fijo.

#### 6.1.3 Procesos de Logística (almacenamiento).

En el proceso de almacenamiento de los productos terminados el ebanista será el encargado de ubicarlos de manera cuidadosa para que los artículos para el hogar lleguen en buen estado a manos del cliente.

#### 6.1.4 Estructura Organizacional (organigrama).

**Figura 21. Organigrama**



**Fuente: Propia.**

#### 6.1.5 Requerimientos de Personal (perfiles y funciones).

**Tabla 4. Perfiles y funciones**

CARGO	FUNCIONES	TIPO DE CONTRATO
<b>Dueño Administrador.</b>	Encargado de supervisar y administrar procesos decisivos de la ebanistería.	Termino Fijo
<b>Secretaria</b>	Se encarga de ayudar a la Ebanistería en campos como, archivo de documentos, servicio al cliente, atención en llamadas telefónicas, etc.	Termino Fijo

	Organizar tiempos o agenda del dueño.	
<b>Ebanista</b>	Se encarga de la parte productiva de la empresa, asignando tareas y labores a los demás ebanistas, dirige la parte productiva en general.  Coordinar procesos de pintura.	Termino Fijo
<b>Lijador</b>	Se encarga de la parte de lijado de cada producto elaborado por los ebanistas.  Ayudante de pintura.	Termino Fijo
<b>Pintor</b>	Se encarga de la parte de pintura de cada producto terminado en la empresa.	Termino Fijo
<b>Contador</b>	Se encargará de manejar La elaboración de reportes financieros que ayuden a la toma de decisiones y llevar la contabilidad de la Ebanistería Los Nogales.	Servicios

**Fuente: Autoría propia.**

## 6.2 Aspectos Legales.

### 6.2.1 Tipo de organización empresarial.

La Ebanistería Los Nogales es una Organizaciones con fines de lucro, formal y centralizada, en la cual nuestro principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad.

Por este motivo se tienen una estructura organizacional formal, aunque muy básica y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario que es quien tendría la última palabra.

Tipo de empresa: Persona natural.

### 6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa.

**Ante cámara de comercio:**

1. Verificar la disponibilidad del Nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
4. Pagar el Valor de Registro y Matricula.

**Ante la notaria:**

1. Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)

Tener en Cuenta: Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

**Ante la DIAN:**

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
2. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).

**Ante la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía:**

1. Registro de Industria y Comercio.
2. Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.

**7. Análisis Financiero.**

## 7.1 Costos.

Figura 22. Conceptos legales de costeo

CONCEPTO LEGALES QUE TIENEN QUE VER EN EL COSTEO DE PRODUCTOS	
CONCEPTO	FÓRMULA
CESANTÍA	$((\text{Salario Mensual} + \text{Aux Tte}) * \text{Dias Lab}) / 360$
INTERESES DE CESANTIAS	$(\text{Cesantias} * \text{Dias Lab} * 0,12) / 360$
PRIMA DE SERVICIOS	$(\text{Salario Mensual} + \text{Aux Tte}) * \text{Dias Lab} / 360$
VACACIONES	$(\text{Salario Mensual} + \text{Aux Tte}) * \text{Dias Lab} / 720$
INDEMNIZACION (CONTRATO TERMINO FIJO)	El valor de los salarios que falten para la terminación del contrato.
INDEMNIZACION (CONTRATO TERMINO INDEFINIDO)	Para salarios inferiores a 10 mínimos: 30 días por el primer año y 20 días por cada año siguiente o proporción. Más de 10 salarios mínimos: 20 días por el primer año y 15 por cada uno de los siguientes o proporción.
(**) Para el caso de los trabajadores que llevaren 10 años o más a 27 de diciembre de 2002 la indemnización se liquidará con la tabla anterior.	
HORAS EXTRAS	
CONCEPTO	FÓRMULA
Hora ordinaria	Salario diario / 8
TRABAJO NOCTURNO (Entre las 10 p.m. y las 6 a.m.)	Hora ordinaria X 1.35
HORA EXTRA DIURNA (Entre las 6 a.m. y las 10 p.m.)	Hora ordinaria X 1.25
HORA EXTRA NOCTURNA (Entre las 10 P.M. y las 6 A.M.)	Hora ordinaria X 1.75
HORA ORDINARIA DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 1.75
HORA EXTRA DIURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 2.0
HORA EXTRA NOCTURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	Hora ordinaria X 2.5
INCAPACIDADES	
CONCEPTO	FÓRMULA
INCAPACIDAD INICIAL	$[(2/3) * (\text{Salario} * (\text{No. dias} - 3))] / 30$
PRORROGA DE INCAPACIDAD INICIAL (HASTA 90 DÍAS)	$[(2/3) * (\text{Salario} * (\text{No. dias}))] / 30$
PRORROGA DE INCAPACIDAD INICIAL (DEL DÍA 91 AL 180)	$[(1/2) * (\text{Salario} * (\text{No. dias}))] / 30$
LICENCIA DE MATERNIDAD	$[\text{Salario} * 84 \text{ días}] / 30$
PARTO PREMATURO CON CRIATURA NO VIABLE Y ABORTO	$[\text{Salario} * \# \text{ Días}] / 30$
LICENCIA DE PATERNIDAD	$[\text{Salario} * \# \text{ Días}] / 30$
-Si la incapacidad que va asociada con la prórroga es menor a 3 días, el número de días que falta para llegar a 3 se deducirá de la prórroga.	
-Las licencias de maternidad se liquidan por periodos de cortes mensuales.	

Fuente: Asesor financiero.

Según las normas vigentes laborales, se aplicaran acorde a ellas en la Ebanistería Los Nogales, en este caso:

Prestaciones sociales.

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

Estas son:

Prima de servicios:

Toda empresa debe pagar a cada empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre.

Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no es salario ni se debe computar como salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales. En el caso que el empleado opere con un contrato de trabajo a término fijo, la prima de servicios se calculara en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea. La base para el cálculo de la prima de servicios es el Salario básico más auxilio de transporte, horas extras comisiones y cualquier otro pago considerado salario.

Vacaciones:

Las vacaciones consisten en el descanso remunerado que debe el empleador al trabajador equivalente a 15 días hábiles de vacaciones por cada año de servicio. La mitad de las vacaciones puede ser compensada en dinero durante la vigencia del contrato, previo permiso del Ministerio de Protección Social.

Si el contrato termina sin que el empleado haya disfrutado de su período de vacaciones, es obligatorio compensar en dinero (sin necesidad de permiso) y de manera proporcional al tiempo trabajado

Cesantía:

El trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.

Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo

devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de transporte como base para el cálculo de las cesantías. La liquidación de las cesantías se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

En este sistema el empleador liquida las cesantías el 31 de diciembre de cada año y las deposita a más tardar el 15 de febrero del siguiente año en las cuentas individuales de cada trabajador. Estas cuentas son manejadas por las sociedades administradoras de fondos de cesantías.

Intereses de cesantía:

El empleador debe pagar a sus empleados intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas a 31 de diciembre, a una tasa del 12% anual. Estos intereses se deben pagar a más tardar al 31 de enero, y se entregan directamente al empleado, a diferencia de las cesantías que se consignan en un fondo, los intereses sobre cesantías se pagan al empleado.

Subsidio de transporte:

El auxilio de transporte es una figura creada por la ley 15 de 1959, y reglamentado por el decreto 1258 de 1959, con el objetivo de subsidiar el costo de movilización de los empleados desde su casa al lugar de trabajo, el cual para el 2013 es de \$70.500

El auxilio de transporte no hace parte del salario, puesto que no constituye ingresos para el empleado, el auxilio tiene por objeto facilitar al empleado llegar al sitio de labor pero no constituye una remuneración por su trabajo. Siendo así las cosas, el auxilio de transporte no se incluye como base para el cálculo de los aportes parafiscales ni de seguridad social.

### **Obligaciones Del Empleador.**

Seguridad Social: El sistema de seguridad social comprende pensiones, salud y riesgos profesionales.

Pensiones: El sistema cubre los riesgos de invalidez, vejez y muerte por causa común, y tiene dos regímenes independientes. Uno administrado por el Instituto de Seguros Sociales - ISS-

que maneja un fondo común y otro de capitalización individual a cargo de las administradoras de fondos de pensiones.

La contribución a cualquiera de estos regímenes es del 15,5% del salario mensual del empleado, de las cuales tres cuartas partes están a cargo del empleador, y una cuarta parte le corresponde al trabajador.

**Salud:** El sistema cubre las contingencias que afectan la salud del trabajador y de su familia que están establecidas en el programa de atención denominado Plan Obligatorio de Salud - POS- y la maternidad. El empleador debe consignar el 12,5% del salario mensual del trabajador, del cual el 8,5% está a cargo del empleador y el 4% restante a cargo del empleado. Este monto es deducido del salario mensual del trabajador.

**Riesgos Profesionales:** Este sistema cubre las contingencias que afectan la salud del trabajador por causa de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, e igualmente las pensiones por invalidez y muerte generadas por tales enfermedades.

La totalidad del aporte por este concepto está a cargo del empleador y su monto depende del grado de riesgo laboral generado en la actividad de la empresa y del cumplimiento de las normas de seguridad industrial. El rango de cotización va desde el 0,5% hasta el 8,7% del valor total de la nómina mensual de salarios.

A continuación se describen los porcentajes y las fórmulas de cómo calcular cada uno de los ítems ya mencionados anteriormente. (Gerencie, 2013)

**Figura 23. Prestaciones Sociales**

PRESTACIONES SOCIALES			
CESANTIAS	$[(\text{Salario Mensual} + \text{Aux Tte}) * \text{Dias Lab}] / 360$	8,33%	\$ 54.978,00
INTERESES DE CESANTIAS	$[(\text{Cesantias} * \text{Dias Lab} * 0,12) / 360]$	1,0%	\$ 549,78
PRIMA DE SERVICIOS	$[(\text{Salario Mensual} + \text{Aux Tte}) * \text{Dias Lab}] / 360$	8,33%	\$ 54.978,00
VACACIONES	$[(\text{Salario Mensual} / 720) * \text{Dias Lab}]$	4,17%	\$ 27.522,00

**Fuente: Asesor financiero**



**Figura 24. Parafiscales**

PARAFISCALES			
CAJAS DE COMP FMLAR	(Salario Mensual) * 4%	4%	\$ 23.580,00
SENA	(Salario Mensual) * 2%	2%	\$ 11.790,00
ICBF	(Salario Mensual) * 3%	3%	\$ 17.685,00

Fuente: Asesor financiero

**Figura 25. Seguridad Social**

PROTECCION SEGURIDAD SOCIAL			
APORTES DE PENSIONES	(Salario Mensual) * 16%	16,00%	\$ 94.320,00
ARP	(Salario Mensual) * 2,436%	2,436%	\$ 11.280,00
APORTES DE SALUD	(Salario Mensual) * 12,50%	12,50%	\$ 73.687,50

Fuente: Asesor financiero

## 7.2 Materia Prima.

A continuación se calcula el costo unitario por cada una de las líneas de producción, el costo se realiza teniendo en cuenta materia prima, costos indirectos de fabricación que unos son fijos y otros variables y la mano de obra directa e indirecta para la llevar a cabo la producción de las diferentes líneas de la empresa.

**Figura 26. Materia Prima**

MATERIA PRIMA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	PRECIO PROMEDIO
Tablones	1	unidad	\$ 35.000
Triplex 40x40	1	unidad	\$ 80.000
Tapizado	1	kilos	\$ 20.000
Triplex 15 milímetros	1	kilos	\$ 35.000
Triplex 4 milímetros	1	kilos	\$ 20.000
Bisagra	1	kilos	\$ 5.000

Fuente: Asesor financiero

## 7.3 Fichas técnicas de producción.

Estas son las fichas técnicas de producción por cada una de las líneas de la empresa:

Figura 27. Línea Muebles

<b>Línea Muebles</b>				
<b>FICHA TECNICA DE PRODUCCIÓN</b>				
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	Pr x Uni Utilizadas
Tablones	2	KG	\$ 35.000	\$ 70.000,00
Triplex 40x40	0,5	KG	\$ 80.000	\$ 40.000,00
Tapizado	1	KG	\$ 20.000	\$ 20.000,00
			<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 130.000,00</b>
DESCRIPCION		UN	VL TOTAL	VL UNIT
Mano de Obra Directa			\$ 729.378	\$ 243.126,07
Costo Indirecto de Fabricacion			\$ 322.315	\$ 107.438,46
Mano de Obra Indirecta			\$ 745.529	\$ 248.509,58
Materia prima			\$ 390.000	\$ 130.000
<b>COSTO TOTAL POR PCTO</b>			<b>\$ 2.187.222,35</b>	<b>\$ 729.074,12</b>
LISTA DE PRECIOS	% UTIL			
Precio de venta	43,00%			\$ 1.279.077

Fuente: Asesor financiero

Figura 28. Línea Alcoba

<b>Línea alcoba</b>				
<b>FICHA TECNICA DE PRODUCCIÓN</b>				
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	Pr x Uni Utilizadas
Tablones	3	KG	\$ 35.000	\$ 105.000,00
Triplex 4 milímetros	2	KG	\$ 20.000	\$ 40.000,00
			<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 145.000,00</b>
DESCRIPCION		UN	VL TOTAL	VL UNIT
Mano de Obra Directa			\$ 729.378	\$ 243.126,07
Costo Indirecto de Fabricacion			\$ 322.315	\$ 107.438,46
Mano de Obra Indirecta			\$ 745.529	\$ 248.509,58
Materia prima			\$ 435.000	\$ 145.000
<b>COSTO TOTAL POR PCTO</b>			<b>\$ 2.232.222</b>	<b>\$ 744.074,12</b>
LISTA DE PRECIOS	% UTIL			
Precio de venta	43,00%			\$ 1.305.393

Fuente: Asesor financiero

Figura 29. Línea Comedor

<b>Línea Comedor</b>				
<b>FICHA TECNICA DE PRODUCCIÓN</b>				
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	Pr x Uni Utilizadas
Tablones	10	KG	\$ 35.000	\$ 350.000,00
Triplex 15 milímetros	1	KG	\$ 35.000	\$ 35.000,00
			<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 385.000,00</b>
DESCRIPCION		UN	VL TOTAL	VL UNIT
Mano de Obra Directa			\$ 1.215.630	\$ 243.126,07
Costo Indirecto de Fabricacion			\$ 537.192	\$ 107.438,46
Mano de Obra Indirecta			\$ 1.242.548	\$ 248.509,58
Materia prima			\$ 1.925.000	\$ 385.000
<b>COSTO TOTAL POR PCTO</b>			<b>\$ 4.920.370,58</b>	<b>\$ 984.074,12</b>
LISTA DE PRECIOS	% UTIL			
Precio de venta	43,00%			\$ 1.726.446

Fuente: Asesor financiero

Figura 30. Línea Baños

<b>Línea Baños</b>				
<b>FICHA TECNICA DE ALIMENTOS</b>				
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO KILOGRAMO	Pr x Gr Utilizados
Tablones	1	KG	\$ 35.000	\$ 35.000,00
Triplex 15 milímetros	1	KG	\$ 35.000	\$ 35.000,00
Bisagra	4	KG	\$ 5.000	\$ 20.000,00
			<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 90.000,00</b>
DESCRIPCION		UN	VL TOTAL	VL UNIT
Mano de Obra Directa			\$ 486.252	\$ 243.126,07
Costo Indirecto de Fabricacion			\$ 214.877	\$ 107.438,46
Mano de Obra Indirecta			\$ 497.019	\$ 248.509,58
Materia prima			\$ 180.000	\$ 90.000
<b>COSTO TOTAL POR PCTO</b>			<b>\$ 1.378.148,23</b>	<b>\$ 689.074,12</b>
LISTA DE PRECIOS	% UTIL			
Precio de venta	43,00%			\$ 1.208.902

Fuente: Asesor financiero

## 7.4 Costos indirectos de Fabricación (CIF).

**Figura 31. Costos indirectos de fabricación**

<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>		
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>CIF FIJOS</b>		
Arrendamiento	300.000	\$ 300.000
Servicios Públicos	250.000	\$ 250.000
Paquete de Telecomunicaciones	150.000	\$ 150.000
Contador	200.000	\$ 200.000
<b>Subtotal CIF Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>900.000</b>
<b>CIF Variables</b>		
Implementos de Aseo	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantenimiento	\$ 100.000	\$ 100.000
Pintura	\$ 200.000	\$ 200.000
Brochas	\$ 8.000	\$ 8.000
Estovas	\$ 15.000	\$ 15.000
Tornillos	\$ 15.000	\$ 15.000
Colbòn	\$ 7.500	\$ 7.500
Lija a base de agua	\$ 7.200	\$ 7.200
Tiner	\$ 54.000	\$ 54.000
Transporte	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>Subtotal CIF Variables</b>	<b>\$</b>	<b>496.700</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>1.396.700</b>

Fuente: Asesor financiero

## 7.5 Mano de obra directa e indirecta.

Figura 32. Mano de Obra Directa

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>PERSONAL DE PRODUCCION: Ebanista, Lijador ,Pintor (3 personas)</b>				<b>3</b>
<b>SUPERVISOR DE PRODUCCION U JEFE PRODUCCION</b>	<b>%</b>	<b>Cant</b>	<b>VL Unit</b>	<b>VI Total</b>
SALARIO DEVENGADO		3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
TRANSPORTE		3	\$ 70.500	\$ 211.500
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>				
CESANTIAS	8,33%	3	\$ 55.853	\$ 167.558
INTERESES DE CESANTIAS	1,00%	3	\$ 6.705	\$ 20.115
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	3	\$ 55.853	\$ 167.558
VACACIONES	4,17%	3	\$ 25.020	\$ 75.060
<b>PARAFISCALES</b>				
CAJAS DE COMP FMLAR	4,00%	3	\$ 24.000	\$ 72.000
SENA	2,00%	3	\$ 12.000	\$ 36.000
ICBF	3,00%	3	\$ 18.000	\$ 54.000
<b>PROTECCION SEGURIDAD SOCIAL</b>				
APORTES DE PENSIONES	16,00%	3	\$ 96.000,00	\$ 288.000
ARP	2,44%	3	\$ 14.616,00	\$ 43.848
APORTES DE SALUD	12,50%	3	\$ 75.000,00	\$ 225.000
<b>TOTAL PERSONAL CALIFICADO</b>	<b>18,98%</b>		<b>\$ 1.053.546</b>	<b>\$ 3.160.639</b>
<b>DIAS DEL MES FISCALES</b>	<b>30</b>			
<b>HORAS LABORAS POR DIA</b>	<b>8</b>			
<b>HORAS LABORADAS POR MES</b>	<b>240</b>			
<b>VALOR POR DIA</b>		<b>3</b>	<b>\$ 35.118</b>	<b>\$ 1.053.546</b>
<b>VALOR POR HORA LAB (INC PS)</b>		<b>3</b>	<b>\$ 4.390</b>	<b>\$ 1.053.546</b>

Fuente: Asesor financiero

Figura 33. Mano de Obra Indirecta

<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>				
<b>SECRETARIA</b>				<b>1</b>
<b>MOD</b>	<b>%</b>	<b>Cant</b>	<b>VL Unit</b>	<b>VI Total</b>
SALARIO DEVENGADO		1	\$ 700.000	\$ 700.000
TRANSPORTE		1	\$ 70.500	\$ 70.500
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>				
CESANTIAS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
INTERESES DE CESANTIAS	1,00%	1	\$ 7.705	\$ 7.705
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
VACACIONES	4,17%	1	\$ 29.190	\$ 29.190
<b>PARAFISCALES</b>				
CAJAS DE COMP FMLAR	4,00%	1	\$ 28.000	\$ 28.000
SENA	2,00%	1	\$ 14.000	\$ 14.000
ICBF	3,00%	1	\$ 21.000	\$ 21.000
<b>PROTECCION SEGURIDAD SOCIAL</b>				
APORTES DE PENSIONES	16,00%	1	\$ 112.000,00	\$ 112.000
ARP	2,44%	1	\$ 17.052,00	\$ 17.052
APORTES DE SALUD	12,50%	1	\$ 87.500,00	\$ 87.500
<b>TOTAL MOI ADMINISTRATIVA</b>	<b>57,60%</b>		<b>\$ 1.215.312</b>	<b>\$ 1.215.312</b>
DIAS DEL MES FISCALES	30			
HORAS LABORAS POR DIA	8			
HORAS LABORADAS POR MES	240			
VALOR POR DIA		1	\$ 40.510	\$ 1.215.312
VALOR POR HORA LABORADA		1	\$ 5.064	\$ 1.215.312

Fuente: Asesor financiero

<b>ADMINISTRADOR O DUEÑO</b>	<b>1</b>
------------------------------	----------

MOD	%	Cant	VL Unit	VI Total
SALARIO DEVENGADO		1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TRANSPORTE		1	\$ 70.500	\$ 70.500

#### PRESTACIONES SOCIALES

CESANTIAS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
INTERESES DE CESANTIAS	1,00%	1	\$ 7.705	\$ 7.705
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
VACACIONES	4,17%	1	\$ 29.190	\$ 29.190

#### PARAFISCALES

CAJAS DE COMP FMLAR	4,00%	1	\$ 28.000	\$ 28.000
SENA	2,00%	1	\$ 14.000	\$ 14.000
ICBF	3,00%	1	\$ 21.000	\$ 21.000

#### PROTECCION SEGURIDAD SOCIAL

APORTES DE PENSIONES	16,00%	1	\$ 112.000,00	\$ 112.000
ARP	2,44%	1	\$ 17.052,00	\$ 17.052
APORTES DE SALUD	12,50%	1	\$ 87.500,00	\$ 87.500

<b>TOTAL MOI ADMINISTRATIVA</b>	<b>74,43%</b>		<b>\$ 2.015.312</b>	<b>\$ 2.015.312</b>
---------------------------------	---------------	--	---------------------	---------------------

DIAS DEL MES FISCALES	30			
HORAS LABORAS POR DIA	8			
HORAS LABORADAS POR MES	240			
VALOR POR DIA		1	\$ 67.177	\$ 2.015.312
VALOR POR HORA LABORADA		1	\$ 8.397	\$ 2.015.312

<b>ADMINISTRADOR O DUEÑO</b>	<b>1</b>
------------------------------	----------

MOD	%	Cant	VL Unit	VI Total
SALARIO DEVENGADO		1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TRANSPORTE		1	\$ 70.500	\$ 70.500

PRESTACIONES SOCIALES				
CESANTIAS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
INTERESES DE CESANTIAS	1,00%	1	\$ 7.705	\$ 7.705
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	1	\$ 64.183	\$ 64.183
VACACIONES	4,17%	1	\$ 29.190	\$ 29.190

PARAFISCALES				
CAJAS DE COMP FMLAR	4,00%	1	\$ 28.000	\$ 28.000
SENA	2,00%	1	\$ 14.000	\$ 14.000
ICBF	3,00%	1	\$ 21.000	\$ 21.000

PROTECCION SEGURIDAD SOCIAL				
APORTES DE PENSIONES	16,00%	1	\$ 112.000,00	\$ 112.000
ARP	2,44%	1	\$ 17.052,00	\$ 17.052
APORTES DE SALUD	12,50%	1	\$ 87.500,00	\$ 87.500

<b>TOTAL MOI ADMINISTRATIVA</b>	<b>74,43%</b>		<b>\$ 2.015.312</b>	<b>\$ 2.015.312</b>
---------------------------------	---------------	--	---------------------	---------------------

DIAS DEL MES FISCALES	30			
HORAS LABORAS POR DIA	8			
HORAS LABORADAS POR MES	240			
VALOR POR DIA		1	\$ 67.177	\$ 2.015.312
VALOR POR HORA LABORADA		1	\$ 8.397	\$ 2.015.312

Fuente: Asesor financiero



### 7.6 Presupuesto de producción mensual y costo unitario.

A continuación se ilustra el presupuesto de producción mensual que se tiene previsto para la compañía, se acuerdo a su capacidad de personas y de condiciones locativas. Allí también se podrá observar el costo de producción de cada una de las líneas donde se tuvieron en cuenta los elementos del costo ya mencionados anteriormente que son la materia prima, los costos indirectos de fabricación y la mano de obra directa e indirecta.

**Figura 34. Presupuesto de producción mensual**

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL									
PRODUCTOS	1		2		3		4		TOTAL
DESCRIPCION	Línea Muebles	%	Línea Comedor	%	Línea Alcoba	%	Línea Baños	%	
PRESUPUESTO PRODUCCION X LINEA	3	23%	5	38%	3	23%	2	15%	13
Materia Prima	\$ 130.000		\$ 385.000		\$ 145.000		\$ 90.000		\$ 750.000
Mano de Obra Directa	\$ 243.126		\$ 243.126		\$ 243.126		\$ 243.126		\$ 972.504
Mano de Obra Indirecta	\$ 248.510		\$ 248.510		\$ 248.510		\$ 248.510		\$ 994.038
Costos Indirecto de Fabricacion	\$ 107.438		\$ 107.438		\$ 107.438		\$ 107.438		\$ 429.754
<b>TOTAL COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 729.074</b>		<b>\$ 984.074</b>		<b>\$ 744.074</b>		<b>\$ 689.074</b>		

**Fuente: Asesor financiero**

### 7.7 Costo de producción mensual.

Con los datos del cuadro anterior se calcula el costo de producción mensual, agregando que estos incrementaran 5% anual, acuerdo al promedio de inflación anual que hoy tiene Colombia.

**Figura 35. Costo de producción mensual**

COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL														
Mano de Obra Directa	\$	729.378		\$	1.215.630		\$	729.378		\$	486.252		\$	3.160.639
Costo Indirecto de Fabricacion	\$	322.315		\$	537.192		\$	322.315		\$	214.877		\$	1.396.700
Mano de Obra Indirecta	\$	745.529		\$	1.242.548		\$	745.529		\$	497.019		\$	3.230.625
COSTO PRODCUCCIÓN	Línea Muebles			Línea Comedor			Línea Alcoba			Línea Baños				
	\$	2.187.222		\$	4.920.371		\$	2.232.222		\$	1.378.148		\$	10.717.964
Crecimiento anual de los costos													5%	

**Fuente: Asesor financiero**

### 7.8 Presupuesto de ventas mensuales.

Las ventas se realizaran de la siguiente manera: 64% de contado y el 36% a crédito, es necesario aclarar que estos datos surgieron de las encuestas realizadas.

**Figura 36. Presupuesto de ventas mensual**

PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Línea Muebles	3	\$ 1.279.077	\$ 3.837.232
Línea Comedor	5	\$ 1.726.446	\$ 8.632.229
Línea Alcoba	3	\$ 1.305.393	\$ 3.916.180
Línea Baños	2	\$ 1.208.902	\$ 2.417.804
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>		<b>\$ 18.803.445</b>

VENTAS	64%	CONTADO
	36%	A 6 meses

**Fuente: Asesor financiero**

### 7.9 Punto de equilibrio.

Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 7 unidades demostradas a continuación, considerando que a medida que aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

Bajo este mismo sentido la empresa deberá vender como mínimo \$9.535.919 para operar sin tener pérdidas ni ganancias, si las ventas de la Ebanistería Los Nogales están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

**Figura 37. Punto de equilibrio**

numero del producto	Producto	Unidades Minimas a Producir x Producto	ventas por producto
1	Línea Muebles	2	\$ 1.945.185
2	Línea Comedor	3	\$ 4.375.885
3	Línea Alcoba	2	\$ 1.985.206
4	Línea Baños	1	\$ 1.225.643
		<b>7</b>	<b>\$ 9.531.919</b>

## 7.10 Inversión inicial y gastos pre-operativos del proyecto.

**Figura 38. Inversión Inicial**

INVERSION INICIAL				
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	Vr. UNITARIO	Vr. TOTAL	DEPRECIACIÓN (años)
Máquina Canteadora.	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	10
Máquina Cepilladora	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	10
Sierra Circular	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	10
Sierra sin fin	1	\$ 800.000	\$ 800.000	10
Radial	1	\$ 900.000	\$ 900.000	10
Trompo	1	\$ 150.000	\$ 150.000	10
Taladro	2	\$ 150.000	\$ 300.000	10
Pulidora	2	\$ 200.000	\$ 400.000	10
Caladora	1	\$ 70.000	\$ 70.000	10
Rutiadora	2	\$ 150.000	\$ 300.000	10
Lijadores	3	\$ 90.000	\$ 270.000	10
Cepillos	2	\$ 45.000	\$ 90.000	5
Fromones	4	\$ 40.000	\$ 160.000	5
Mesas	4	\$ 40.000	\$ 160.000	3
Sillas	6	\$ 30.000	\$ 180.000	3
Teléfono con Fax	1	\$ 200.000	\$ 200.000	3
Computador de escritorio	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	3
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 10.980.000</b>	

Fuente: Asesor financiero

**Figura 39. Gasto preoperativos o inversiones diferidas**

GASTOS PREOPERATIVOS O INVERSIONES DIFERIDAS		
GASTO	Vr. TOTAL	DIFERIDO (Año)
Conformación de la sociedad	1.896.400	5
Adecuación del local	8.000.000	5
estudio de viabilidad	4.000.000	5
Papelería	213.000	1
Publicidad	500.000	1
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>14.609.400</b>	

Fuente: Asesor financiero

## 8. Escenario numero 1: financiación con recursos propios.

**Figura 40. Fuentes de financiación**

FUENTES DE FINANCIACION INVERSIÓN INICIAL	
capital social	100%
Crédito	0%

Fuente: Asesor financiero

### 8.1 Balance general escenario 1.

**Figura 41. Balance General**

BALANCE GENERAL						
Periodo	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>	<b>25.589.400</b>	<b>116.926.895</b>	<b>183.687.305</b>	<b>253.705.353</b>	<b>327.770.256</b>	<b>405.560.949</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>97.025.775</b>	<b>168.761.465</b>	<b>243.754.793</b>	<b>322.415.696</b>	<b>404.802.389</b>
Caja	0	56.410.334	126.115.252	198.976.270	275.398.246	355.434.067
CxC		40.615.441	42.646.213	44.778.523	47.017.449	49.368.322
<b>FIJOS</b>	<b>25.589.400</b>	<b>19.901.120</b>	<b>14.925.840</b>	<b>9.950.560</b>	<b>5.354.560</b>	<b>758.560</b>
Maquinaria y equipos	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000
Depreciación Ac muebles y enseres diferidos		(2.196.000)	(4.392.000)	(6.588.000)	(8.784.000)	(10.980.000)
	14.609.400	11.117.120	8.337.840	5.558.560	3.158.560	758.560
<b>OTROS</b>						
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>30.141.373</b>	<b>31.977.589</b>	<b>33.658.560</b>	<b>35.548.743</b>	<b>37.402.014</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>30.141.373</b>	<b>31.977.589</b>	<b>33.658.560</b>	<b>35.548.743</b>	<b>37.402.014</b>
Financieros	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Laborales						
Impuestos		30.141.373	31.977.589	33.658.560	35.548.743	37.402.014
<b>Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Financieros	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Laborales						
<b>PATRIMONIO</b>	<b>25.589.400</b>	<b>86.785.522</b>	<b>151.709.717</b>	<b>220.046.793</b>	<b>292.221.513</b>	<b>368.158.935</b>
Capital social	25.589.400	25.589.400	25.589.400	25.589.400	25.589.400	25.589.400
Utilidades P A			61.196.122	126.120.317	194.457.393	266.632.113
Utilidades Ej	0	61.196.122	64.924.195	68.337.077	72.174.720	75.937.422
<b>PRUEBA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Asesor financiero

## 8.2 Estado de Resultados escenario 1.

**Figura 42. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS						
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		225.641.337	236.923.404	248.769.574	261.208.053	274.268.455
costos de producción		128.615.562	135.046.340	141.798.657	148.888.590	156.333.019
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>97.025.775</b>	<b>101.877.064</b>	<b>106.970.917</b>	<b>112.319.463</b>	<b>117.935.436</b>
Depreciaciones maquinaria y equipos		-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000
diferidos		-3.492.280	-2.779.280	-2.779.280	-2.400.000	-2.400.000
<b>Utilidad Oper</b>		<b>91.337.495</b>	<b>96.901.784</b>	<b>101.995.637</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UDF</b>		<b>91.337.495</b>	<b>96.901.784</b>	<b>101.995.637</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>
Otros ingresos						
Otros egresos						
<b>Utilidad A de Imp</b>		<b>91.337.495</b>	<b>96.901.784</b>	<b>101.995.637</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>
Impuestos		(30.141.373)	(31.977.589)	(33.658.560)	(35.548.743)	(37.402.014)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>61.196.122</b>	<b>64.924.195</b>	<b>68.337.077</b>	<b>72.174.720</b>	<b>75.937.422</b>
U. Acumulada		0	61.196.122	126.120.317	194.457.393	266.632.113

Fuente: Asesor financiero

## 8.3 Flujo de caja escenario 1.

**Figura 43. Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA						
Periodo	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	0	61.196.122	64.924.195	68.337.077	72.174.720	75.937.422
Depreciaciones maquinaria y equipos		2.196.000	2.196.000	2.196.000	2.196.000	2.196.000
Intereses		0	0	0	0	0
diferidos		3.492.280	2.779.280	2.779.280	2.400.000	2.400.000
<b>F C Bruto</b>		<b>66.884.402</b>	<b>69.899.475</b>	<b>73.312.357</b>	<b>76.770.720</b>	<b>80.533.422</b>
Inversiones	(10.980.000)	0	0	0	0	0
Variacion KT		-26.268.961	-41.599.742	-3.311.343	-3.351.748	-3.650.756
<b>F C Libre</b>	<b>-10.980.000</b>	<b>40.615.441</b>	<b>28.299.733</b>	<b>70.001.014</b>	<b>73.418.972</b>	<b>76.882.666</b>
Prestamos	0					
Pago de K		0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0
<b>F C Neto</b>	<b>-10.980.000</b>	<b>40.615.441</b>	<b>28.299.733</b>	<b>70.001.014</b>	<b>73.418.972</b>	<b>76.882.666</b>

Fuente: Asesor financiero

## 8.4 Indicadores financieros.

**Figura 44. Indicadores Financieros**

INDICADORES FINANCIEROS							
Periodo	0	1	2	3	4	5	
<b>Indicadores de liquidez</b>							
Razón corriente		3	5	7	9	11	
Prueba acida		3	5	7	9	11	
Capital neto de trabajo		66.884.402	136.783.877	210.096.233	286.866.953	367.400.375	
Capital de trabajo neto operativo		40.615.441	42.646.213	44.778.523	47.017.449	49.368.322	
<b>Indicadores de rentabilidad</b>							
Margen operacional de utilidad		40%	41%	41%	41%	41%	
EBITDA		89.141.495	94.705.784	104.191.637	109.919.463	115.535.436	
Margen del EBITDA		40%	40%	42%	42%	42%	
Margen bruto de utilidad		43%	43%	43%	43%	43%	
Margen neto de utilidad		27%	27%	27%	28%	28%	
ROE		71%	43%	31%	25%	21%	
ROA		52%	35%	27%	22%	19%	
<b>Indicadores de endeudamiento</b>							
Nivel de endeudamiento		26%	17%	13%	11%	9%	
Concentración de pasivos a corto plazo		100%	100%	100%	100%	100%	
Concentración de pasivos a largo plazo		0	0	0	0	0	
Endeudamiento financiero		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Impacto de la carga financiera		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

FUENTE	ESTRUCTURA	COSTO	PONDERACION
capital social	100%	15%	15,00%
			15,00%

VPN	171.965.050
TIRM	101,86%

Fuente: Asesor financiero

**9. Escenario número 2: Financiación con recursos propios y préstamo bancario.**

La empresa contará con el crédito en el Banco de las oportunidades que favorece la creación y el fortalecimiento de las actividades productivas de las personas de estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Medellín.

Utilizaremos la línea de créditos microempresarial que va dirigida a los empresarios y emprendedores que quieren crear o fortalecer su microempresa.

Ofrecen una tasa de interés del 0.91% y cuenta con un plazo de hasta 36 meses para ser cancelado. Se necesita un fiador que devengue un salario mínimo o que tenga propiedad raíz.

Para la renovación del crédito no se necesita fiador. Los montos oscilan entre 1 y 10 salarios mínimos legales vigentes.

Los requisitos que debemos seguir para acceder al crédito son los siguientes:

- Ser menor de 64 años.
- Vivir Medellín o en alguno de sus cinco corregimientos y que el negocio se ubique en la misma ciudad o corregimiento.
- Pertener a los estratos uno, dos o tres.
- Presentar la cuenta de servicios de la residencia.
- No estar reportado en centrales de riesgo (Procrédito y/o Data crédito) por un monto superior a \$1.000.000.
- No tener deudas vigentes con bancos, corporaciones o entidades no gubernamentales.
- Destinar el crédito única y exclusivamente para proyectos productivos.
- Tener un codeudor.
- El formulario se entrega únicamente al interesado (solicitante). (Cultura E, 2012)

**Figura 45. Fuentes de Financiación**

FUENTES DE FINANCIACION INVERSIÓN INICIAL	
capital social	60%
Crédito	40%

TASA E.A.	10,8%
TIEMPO (AÑOS)	3
VALOR CREDITO	\$ 10.235.760
CUOTA ANUAL	\$ 4.174.045

TABLA DE AMORTIZACION CUOTA FIJA				
PERIODOS	CUOTA	INTERESES	PAGO CAPITAL	SALDO
0				\$ 10.235.760
1	\$ 4.174.045	\$ 1.105.462	\$ 3.068.582	\$ 7.167.178
2	\$ 4.174.045	\$ 774.055	\$ 3.399.989	\$ 3.767.188
3	\$ 4.174.045	\$ 406.856	\$ 3.767.188	\$ 0

**Fuente: Asesor financiero**



## 9.1 Balance General Escenario 2.

**Figura 46. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>25.589.400</b>	<b>114.963.774</b>	<b>178.733.448</b>	<b>245.135.726</b>	<b>319.066.366</b>	<b>396.857.059</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>95.062.654</b>	<b>163.807.608</b>	<b>235.185.166</b>	<b>313.711.806</b>	<b>396.098.499</b>
Caja	0	54.447.214	121.161.395	190.406.643	266.694.357	346.730.177
CxC		40.615.441	42.646.213	44.778.523	47.017.449	49.368.322
<b>FIJOS</b>	<b>25.589.400</b>	<b>19.901.120</b>	<b>14.925.840</b>	<b>9.950.560</b>	<b>5.354.560</b>	<b>758.560</b>
Maquinaria y equipos	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000	10.980.000
Depreciacion Ac muebles y enseres diferidos	14.609.400	11.117.120	8.337.840	5.558.560	3.158.560	758.560
<b>OTROS</b>						
<b>PASIVO</b>	<b>10.235.760</b>	<b>37.673.353</b>	<b>36.000.215</b>	<b>33.792.823</b>	<b>35.548.743</b>	<b>37.402.014</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>3.068.582</b>	<b>33.906.165</b>	<b>36.000.215</b>	<b>33.792.823</b>	<b>35.548.743</b>	<b>37.402.014</b>
Financieros	3.068.582	3.399.989	3.767.188			
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Laborales						
Impuestos		30.506.176	32.233.027	33.792.823	35.548.743	37.402.014
<b>Largo Plazo</b>	<b>7.167.178</b>	<b>3.767.188</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Financieros	7.167.178	3.767.188	0	0		
Proveedores						
Laborales						
<b>PATRIMONIO</b>	<b>15.353.640</b>	<b>77.290.421</b>	<b>142.733.233</b>	<b>211.342.903</b>	<b>283.517.623</b>	<b>359.455.045</b>
Capital social	15.353.640	15.353.640	15.353.640	15.353.640	15.353.640	15.353.640
Utilidades P A			61.936.781	127.379.593	195.989.263	268.163.983
Utilidades Ej	0	61.936.781	65.442.812	68.609.670	72.174.720	75.937.422
<b>PRUEBA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Asesor financiero

## 9.2 Estado de Resultado Escenario 2.

**Figura 47. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS							
Periodo	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		225.641.337	236.923.404	248.769.574	261.208.053	274.268.455	
costos de producción		128.615.562	135.046.340	141.798.657	148.888.590	156.333.019	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>97.025.775</b>	<b>101.877.064</b>	<b>106.970.917</b>	<b>112.319.463</b>	<b>117.935.436</b>	
Depreciaciones maquinaria y equipos		-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000	-2.196.000	
diferidos		-3.492.280	-2.779.280	-2.779.280	-2.400.000	-2.400.000	
<b>Utilidad Oper</b>		<b>91.337.495</b>	<b>96.901.784</b>	<b>101.995.637</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>	
Intereses		\$ 1.105.462	\$ 774.055	\$ 406.856	\$ 0	\$ -	
<b>UDF</b>		<b>92.442.957</b>	<b>97.675.839</b>	<b>102.402.493</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>	
Otros ingresos							
Otros egresos							
<b>Utilidad A de Imp</b>		<b>92.442.957</b>	<b>97.675.839</b>	<b>102.402.493</b>	<b>107.723.463</b>	<b>113.339.436</b>	
Impuestos		(30.506.176)	(32.233.027)	(33.792.823)	(35.548.743)	(37.402.014)	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>61.936.781</b>	<b>65.442.812</b>	<b>68.609.670</b>	<b>72.174.720</b>	<b>75.937.422</b>	
U. Acumulada		0	61.936.781	127.379.593	195.989.263	268.163.983	

Fuente: Asesor financiero

## 9.3 Flujo de caja Escenario 2.

**Figura 48. Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA							
Periodo	0	1	2	3	4	5	
Utilidad Neta	0	61.936.781	65.442.812	68.609.670	72.174.720	75.937.422	
Depreciaciones maquinaria y equipos		2.196.000	2.196.000	2.196.000	2.196.000	2.196.000	
Intereses		1.105.462	774.055	406.856	0	0	
diferidos		3.492.280	2.779.280	2.779.280	2.400.000	2.400.000	
<b>F C Bruto</b>		<b>68.730.523</b>	<b>71.192.147</b>	<b>73.991.807</b>	<b>76.770.720</b>	<b>80.533.422</b>	
Inversiones	(10.980.000)	0	0	0	0	0	
Variacion K T		-27.009.621	-41.377.699	-3.065.320	-3.079.154	-3.650.756	
<b>F C Libre</b>	<b>-10.980.000</b>	<b>41.720.903</b>	<b>29.814.448</b>	<b>70.926.487</b>	<b>73.691.566</b>	<b>76.882.666</b>	
Prestamos	10.235.760						
Pago de K		-3.068.582	-3.399.989	-3.767.188	0	0	
Intereses		-1.105.462	-774.055	-406.856	0	0	
<b>F C Neto</b>	<b>-744.240</b>	<b>37.546.858</b>	<b>25.640.403</b>	<b>66.752.442</b>	<b>73.691.566</b>	<b>76.882.666</b>	

Fuente: Asesor financiero

VPN	191.778.967
TIRM	240%

**Fuente: Asesor financiero**

FUENTE	ESTRUCTURA	COSTO	PONDERACION
Obligacion financiera	40%	7%	2,89%
capital social	60%	15%	9,00%
			11,89%

### 10. Comparativo Escenario de financiación con recursos propios y con el préstamo bancario.

**Figura 49. Indicadores Financieros**

INDICADORES FINANCIEROS							ANALISIS	
Periodo	0	1	2	3	4	5		
Margen neto de utilidad	Escenario recursos propios		27,12%	27,40%	27,47%	27,63%	27,69%	Este margen, indica la utilidad por peso de ventas, para lo cual se observa que en escenario de recursos propios y préstamo bancario el valor durante los primeros tres periodos es menor debido al pago de intereses que afecta directamente la utilidad neta de la empresa.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		26,79%	27,18%	27,36%	27,63%	27,69%	
Nivel de endeudamiento	Escenario recursos propios		25,78%	17,41%	13,27%	10,85%	9,22%	Este indicador nos indica la participación de los acreedores sobre el total de los activos de la compañía. Como se observa para el escenario de recursos propios y préstamo bancario, es mayor el indicador debido a la financiación que se obtiene en dicho escenario.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		32,77%	20,20%	13,86%	11,25%	9,50%	

Concentración de pasivos a corto plazo	Escenario recursos propios		100%	100%	100%	100%	100%	Se puede observar que en todos los periodos la concentración del pasivo está en el corto plazo excepto en el periodo 1 del escenario recursos propios y préstamo bancario, allí este se ocasiona porque al adquirir el préstamo bancario se toma a largo plazo para el periodo ya mencionado. Es necesario aclarar que tener el 100% de las pasivos en el corto plazo es riesgoso para una empresa, pero para este caso se hace la salvedad ya que estos pasivos de corto plazo gran parte corresponden a impuestos.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		89,80%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Concentración de pasivos a largo plazo	Escenario recursos propios		0	0	0	0	0	Se puede observar que solo en el periodo 1 del escenario de recursos propios y préstamo bancario se cuenta con el 10% de pasivo en el largo plazo, lo cual ocurrió en el momento de adquirir la deuda financiera.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		10%	0%	0%	0%	0%	

Endeudamiento financiero	Escenario recursos propios		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Este indicador indica el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas de determinado periodo. Para el caso del escenario recursos propios y préstamo bancario, existe cierto porcentaje de representación en las ventas, el cual no es riesgoso para la empresa.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		4,54%	3,03%	1,51%	0,00%	0,00%	
Impacto de la carga financiera	Escenario recursos propios		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Este indicador nos demuestra el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas, para lo cual el escenario recursos propios y préstamo bancario nos indica que de las ventas el 33% en promedio en los tres periodos cubren gastos financieros, es necesario mencionar que para los primeros periodos el porcentaje es mayor ya que las entidades financieras utilizan la estrategia de cobrar los intereses sobre el capital restante.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario		0,49%	0,33%	0,16%	0,00%	0,00%	

Flujo de caja	Escenario recursos propios	\$ (10.980.000)	\$ 40.615.441	\$ 28.299.733	\$ 70.001.014	\$ 73.418.972	\$ 76.882.666	El Flujo de Caja establece la manera en que se comportan los ingresos y los egresos dentro del proyecto durante su horizonte de evaluación, para este caso se cuenta con más exceso de disponible en el escenario recursos propios, pero realizando una mayor inversión por parte de los accionistas al inicio del proyecto.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario	\$ (744.240)	\$ 37.546.858	\$ 24.159.084	\$ 65.715.208	\$ 73.146.378	\$ 76.882.666	
WACC - Costo de oportunidad	Escenario recursos propios	15%						Este indicador indica aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa Como se podrá observa para la empresa será más beneficioso financiarse por el escenario recursos propios y préstamo bancario, ya que por este se podrá llevar al gasto los intereses bancarios, disminuyendo la base para el cálculo del impuesto a la renta, volviendo así la tasa de interés de la entidad financiera más baja que la ofrecida por la entidad financiera.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario	12%						

VPN	Escenario recursos propios	\$171.965.050	El VPN positivo indica la generación de más efectivo del necesario para el servicio a la deuda y para que los accionistas reciban el rendimiento requerido, bajo este contexto
	Escenario recursos propios y préstamo bancario	\$189.507.677	
TIRM	Escenario recursos propios	102%	Este indicador nos muestra los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, para este caso el escenario recursos propios y préstamo bancario es más atractivo porque al comprar el costos de oportunidad de este escenario es más bajo que el escenario de recursos propios, como ya se mencionó los socios generalmente siempre van a esperar una rentabilidad mayor que lo que presta una entidad financiera. Esto permitirá a la empresa generar valor y mantenerse sostenible en el tiempo.
	Escenario recursos propios y préstamo bancario	239%	

**Fuente: Asesor financiero**



## 11. Consideraciones Sociales.

En los hogares, el poseer estos artículos es signo de comodidad, confort, elegancia y de alguna manera nivel social. Las personas los mandan hacer los artículos en madera, o los compran a sus gustos y preferencias logrando suplir sus necesidades y al mismo tiempo de vivir una experiencia en la cual serán los principales diseñadores de estos artículos que harán parte de la decoración de sus hogares.

### 11.1 Consideraciones ambientales.

Dada la visión de la Ebanistería Los Nogales, su compromiso es la sostenibilidad ambiental, por lo tanto se tiene claro que se debe respetar la normatividad que en este aspecto exista, igualmente a los trabajadores se les sensibilizará acerca del óptimo aprovechamiento de las materias primas, sin derroche. También se hará una labor de disposición apropiada de los residuos sólidos generados, practicando el lema reducir, reutilizar y reciclar.

Teniendo en cuenta que las materias primas que se van a emplear corresponden a recursos naturales renovables, la Ebanistería Los Nogales desarrollará proyectos que permitan la reforestación de zonas afectadas por la tala indiscriminada de árboles; es decir se hará una compensación forestal por el consumo de maderas como el cedro, roble, guayacán, sapan, y en general maderas finas.

## 12. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones.

De acuerdo a los estudios realizados en el proyecto de la Ebanistería Los Nogales, podemos concluir que es viable desde el punto de vista del análisis financiero, considerando el ideal de venta esperado mensualmente y que en nuestra opinión profesional es viable.

El Ebanista Ricardo Valencia Gómez, con experiencia de 25 años, considera que el sector de muebles en Medellín es tan competente que las nuevas empresas deben implementar estrategias de innovación y conocimiento y desarrollo del marketing Green, y tener en cuenta la elección de su nicho de mercado según los productos que deseen ofrecer”.

Cada vez hay más mano de obra especializada que se ha venido desarrollando en el sector, lo que hace más favorable conquistar nuevos mercados externos y proteger el interno.

Notamos la importancia de brindar herramientas de organización a la Ebanistería Los Nogales, realizar una planeación de todos los procesos a realizar, hacer una documentación de un plan operacional para el negocio, ofrecer métodos adecuados para lograr rentabilidad y así mismo, determinar la viabilidad de una ebanistería en la ciudad de Medellín.

Por este motivo, realizamos una investigación de mercados que nos permitió dar respuesta a estas inquietudes que tanto se presentan al momento de crear un proyecto de inversión.

En esta investigación conocimos que existe un interés fuerte por la demanda de artículos para el hogar en el mercado de Medellín por parte del sexo femenino, pues son las mujeres quienes presentan mayor interés y decisión de compra al momento de comprar decoración y artículos para sus hogares.

Según las encuestas realizadas, las personas a partir de los 25 años, muestran más interés por realizar comprar en artículos para el hogar.

Estas personas, cuentan con ingresos entre los \$500.000 y \$3.000.000, lo que nos muestra ser conscientes de utilizar estrategias de gana y gana, con nuestros clientes, fabricando artículos que esté acorde a sus ingresos y con facilidades de pago.

De acuerdo a las proyecciones, el sector de muebles para el hogar, tendrá mucho dinamismo y acogida por la calidad y diseño de los productos, la industria de la madera y los artículos de madera para el hogar nacional es considerada hoy en día un sector con altas posibilidades

para competir y consolidarse como uno de los grandes proveedores del mercado.

En cuanto a las estrategias, es de vital importancia generar expectativas en los clientes, motivar a la compra, realizar seguimientos y ante todo ofrecer un excelente servicio, que es lo que debe caracterizarnos en todos los procesos que se realicen en la Ebanistería Los Nogales.

En el aspecto técnico del proyecto, no se notan inconvenientes, porque la ciudad de Medellín cuenta con buenos proveedores de materias primas y materiales de producción de artículos para el hogar, de excelente calidad y fácil acceso para obtenerlas.

Observando el análisis financiero, podemos decir que es mucho más rentable, obtener la financiación por el escenario de recursos propios y préstamo bancario para realizar el proyecto, pues el costo de oportunidad estaría representado en el 12%, lo que significa que por este medio, se podrá llevar al gasto los intereses bancarios, disminuyendo la base para el cálculo del impuesto a la renta, volviendo así la tasa de interés de la entidad financiera más baja que la ofrecida por la entidad financiera; lo anterior suponiendo que los socios generalmente siempre van a esperar una rentabilidad mayor que lo que presta una entidad financiera.

El Valor presente neto es positivo en el escenario de recursos propios y préstamo bancario, lo que significa la generación de más efectivo del necesario para el servicio a la deuda y para que los accionistas reciban el rendimiento requerido, bajo este contexto. En este escenario, el valor presente neto está representado en \$189.507.677, sin embargo en el escenario de recursos propios de \$171.965.050.

En ese orden de ideas, encontramos que la Tasa Interna de Retorno Modificada es positiva y coherente. Para el proyecto con financiación la TIRM es de 239%, significa que se puede invertir en el proyecto, mostrándonos los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, para este caso el escenario de recursos propios y préstamo bancario es más atractivo porque al comparar el costo de oportunidad de este escenario (12%), es más bajo que el escenario de recursos propios (15%), y lógicamente, los socios generalmente siempre van a esperar una rentabilidad mayor que lo que presta una entidad financiera.

Esto permitirá a la Ebanistería Los Nogales, generar valor y mantenerse sostenible en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acevedo Gaitan, X., & Martinez Covalada, H. (2003). *Características y estructura del sector forestal-madera-muebles en Colombia*. Bogotá: Observatorio Agrocadenas Colombia.
- Aglomerados de Colombia. (2009). *Madeflex*. Recuperado el 09 de junio de 2013, de Aglomerados de Colombia: <http://aglomeradosdecolombia.com/page/www/madeflex.html>
- Avila, K. (14 de octubre de 2012). *MDF*. Recuperado el 5 de junio de 2013, de <http://2012modelos.blogspot.com/2012/10/mdf.html>
- Bancoldex. (2010). Comportamiento de Compradores de Muebles en Colombia. *Bancoldex* .
- Bancoldex. (2010). Comportamiento de Compradores de Muebles en Colombia. *Sevenoticias* , 01.
- Camara de Comercio Medellín. (2013). *Base del Registro Mercantil (69 municipios)*. Medellín: Camara de Comercio.
- Cultura E. (2012). *Banco de las Oportunidades*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de Cultura E: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/BancodelasOportunidades.aspx>
- DANE. (2009). *Metodología encuesta anual Manufacturera*. Bogotá: Dane.
- Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA. (2004). *GUÍA AMBIENTAL PARA EL SECTOR DE MUEBLES DE MADERA*. Bogotá: Producción Editorial.
- Gerencie. (2013). Prestaciones sociales. *Gerencie* , 01.
- Gómez, C. (2013). En Medellín HOME 2013. *Cadena super* .
- Hernandez Jaramillo, S. (7 de noviembre de 2011). *Canal de distribución*. Recuperado el 9 de junio de 2013, de "Fuente de postres": [http://fuentedepostres.blogspot.com/2011/11/canales-de-distribucion-selena\\_8601.html](http://fuentedepostres.blogspot.com/2011/11/canales-de-distribucion-selena_8601.html)
- Hernández, D. (febrero de 2012). *Infurma*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de [http://www.infurma.es/envios/2012/agr0803/SECTOR\\_MUEBLE\\_E\\_ILUMINACION\\_COLOMBIA.pdf](http://www.infurma.es/envios/2012/agr0803/SECTOR_MUEBLE_E_ILUMINACION_COLOMBIA.pdf)
- ICEX. (2005). El sector Muebles y Decoración en Colombia. *Notas Sectoriales* .
- Infuma - Sector muebles e iluminación* . (20 de Mayo de 2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de Infuma.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. (2007). *CADENA PRODUCTIVA FORESTAL -TABLEROS AGLOMERADOS Y CONTRACHAPADOS - MUEBLES Y PRODUCTOS DE MADERA*. Bogotá: Giro Editores.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *LA CADENA FORESTAL Y MADERA EN COLOMBIA*. Bogotá: Agrocadenas.
- Montoya Duque, L. (2009). *Panorama del estado y las tendencias del mobiliario en Antioquia. (Proyecto de Grado Para optar por el título de Ingeniera de Diseño de Producto)*. Recuperado el 2013 de junio de 28, de UNIVERSIDAD EAFIT. ESCUELA DE INGENIERÍA. INGENIERÍA DE DISEÑO DE PRODUCTO: [http://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/339/5/Liliana\\_MontoyaDuque\\_2009.pdf](http://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/339/5/Liliana_MontoyaDuque_2009.pdf)

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá . (2007). *El sector de Maderas y Muebles en Colombia* . Bogotá: ICEX.

PIZANO S.A. (2013). *TRIPLEX: IGUAL O SUPERIOR QUE LA MISMA MADERA*. Bogota: PIZANO S.A.

Portafolio. (13 de septiembre de 2010). Muebles, uno de los sectores que más crece en el año. *Portafolio* .

Varios. (1998). Revista El Mueble y La Madera Edición No. 19. *Revista El Mueble y La Madera* .

**Anexo 1. Encuesta Ebanistería****ENCUESTA EBANISTERÍA  
LOS NOGALES.**

Marque con una X su respuesta.

**1. Sexo:**

- a. Masculino
- b. Femenino

**2. La decisión de compra en el hogar la tiene:**

- a. Usted
- b. Otros

**3. Su edad esta entre:**

- a. 25 y 35 años
- b. 35 y 45 años
- c. 45 y 55 años
- d. 55 años o mas

**4. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?**

- a. Estrato 1 y 2
- b. Estrato 3 y 4
- c. Estrato 4 y 5

**5. Con quien vive actualmente?**

- a. Esposo e hijos
- b. Hijos
- c. Padres
- d. Hermanos
- e. Solo

**6.Cuál es su nivel de ingreso:**

- a. Menos de \$500.000°
- b. Entre \$500.000 y 1.000.000
- c. Entre \$1.000.0000 y 3.000.000
- d. Más de \$3.000.000

**7. ¿Compra productos de madera para su hogar:**

- a. Si
- b. No

**8. ¿Conoce en su ciudad alguna ebanistería que le genere confianza y donde está ubicada?**

---

---

**9. Los productos de madera que requiere para su hogar los compra en:**

- a. Almacenes de cadena
- b. Grandes superficies
- c. Ebanisterías
- d. Talleres artesanales

**10. Cuáles son sus criterios al momento de comprar los artículos de madera requeridos:**

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Tamaño
- d. Diseño e Innovación

**11. Cuando usted compra los artículos en madera para su hogar los paga:**

- a. De Contado
- b. A crédito

**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un comedor de sala?**

- a. Entre 400.000 y 500.000
- b. Entre 500.000 y 1.000.000
- c. Entre 1.000.000 a 1.500.000

**13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de alcoba?**

- a. Entre 800.000 y 1.000.000
- b. Entre 1.000.000 y 1.500.000
- c. Entre 1.500.000 a 2.000.000

**14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cocina integral?**

- a. Entre 1.000.000 y 1.100.000
- b. Entre 1.100.000 y 2.000.000
- c. Entre 2.000.000 y 3.000.000

**15. ¿Estaría dispuesto a visitar una nueva ebanistería para comprar los productos de madera que requiere para su hogar?**

- a. Seguro que sí
- b. Probablemente sí
- c. Puede que sí, puede que no
- d. Probablemente no

**16. ¿Prefiere visitar ebanisterías ubicadas en el:**

- a. Centro de la ciudad.
- b. Barrio Cisneros
- c. Barrio Colombia
- d. En su barrio

**17. ¿Qué otro servicio le gustaría que ofreciera la ebanistería donde usted compra sus artículos de hogar:**

- a. Entrega a domicilio
- b. Asesoría gratuita en decoración
- c. Armado e Instalación
- d. Financiación
- e. Otros servicios ¿Cuál? \_\_\_\_\_



**Anexo 2. Análisis Financiero**

[Estudio Financiero Ebanistería Los Nogales.xlsx](#)