

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE MUEBLES  
MODULARES, EN LA EMPRESA ECO-MUEBLES S.A.S.

Sebastian Arboleda Arboleda

Juan Felipe Hurtado

Asesor:

Víctor Hernández Usuga

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
COMERCIO INTERNACIONAL

MEDELLIN

2016

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE MUEBLES  
MODULARES, EN LA EMPRESA ECO-MUEBLES S.A.S.

Sebastián Arboleda Arboleda.

Juan Felipe Hurtado

Trabajo de investigación presentado para optar el título de:

Tecnología en comercio internacional.

Asesor:

Ing. Víctor Hugo Hernández Usuga

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

COMERCIO INTERNACIONAL

MEDELLIN

2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado.

---

Jurado

---

Jurado

**Tabla de contenido**

<b>TABLA DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>PALABRAS CLAVES.....</b>	<b>10</b>
<b>1. PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. CAUSAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. EFECTOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICACION.....</b>	<b>12</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4. MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
<b>5. ESTUDIO DEL ARTE Y ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>18</b>
<b>6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>21</b>
<b>7. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>22</b>
<b>7.1. SECTOR.....</b>	<b>22</b>
<b>7.2. SUBSECTOR.....</b>	<b>22</b>
<b>7.3. CLASIFICACION CIU.....</b>	<b>22</b>
<b>7.4. EXPORTACIONES.....</b>	<b>22</b>
<b>7.5. IMPORTACIONES.....</b>	<b>23</b>

<b>7.6.</b>	<b>MACRO ENTORNO.</b>	<b>23</b>
<b>7.6.1.</b>	<b>Políticas.</b>	<b>24</b>
<b>7.6.2.</b>	<b>Económicos.</b>	<b>26</b>
<b>7.6.3.</b>	<b>Socioculturales.</b>	<b>27</b>
<b>7.6.4.</b>	<b>Tecnológicos.</b>	<b>27</b>
<b>7.6.5.</b>	<b>Ecológicas.</b>	<b>28</b>
<b>7.6.6.</b>	<b>Legales.</b>	<b>28</b>
<b>7.7.</b>	<b>MICRO ENTORNO.</b>	<b>30</b>
<b>7.7.1.</b>	<b>Amenaza de entrada de los competidores potenciales.</b>	<b>30</b>
<b>7.7.2.</b>	<b>Competidores ya existentes.</b>	<b>32</b>
<b>7.7.3.</b>	<b>Productos sustitutos como amenaza.</b>	<b>33</b>
<b>7.7.4.</b>	<b>Poder de negociación con los clientes.</b>	<b>34</b>
<b>7.7.5.</b>	<b>Poder de negociación con los proveedores.</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>ANALISIS DE MERCADO.</b>	<b>37</b>
<b>8.1.</b>	<b>CARACTERIZACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.</b>	<b>37</b>
<b>8.1.1.</b>	<b>EXPORTACIONES AL MERCADO URUGUAYO 2012 A 2015.</b>	<b>37</b>
<b>8.1.2.</b>	<b>MERCADO META.</b>	<b>37</b>
<b>8.1.3.</b>	<b>PUBLICO META.</b>	<b>37</b>
<b>8.1.4.</b>	<b>ESTRUCTURA DEL MERCADO.</b>	<b>38</b>
<b>8.2.</b>	<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA.</b>	<b>38</b>

8.2.1.	COMPETENCIA DIRECTA.....	38
8.3.	COMPETENCIA INDIRECTA.....	39
8.4.	ANALISIS DE LOS CLIENTES.....	39
8.5.	MUESTRA.....	40
8.5.3.	CONCLUSIONES.....	41
8.5.4.	5W+1H.....	41
8.6.	PLAN DE VENTAS.....	42
8.7.	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	42
8.7.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	42
8.7.2.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	43
8.7.3.	ESTRATEGIA DE PLAZA.....	43
8.7.4.	ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	43
8.8.	ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR.....	44
8.8.1.	Clasificación arancelaria.....	44
8.8.2.	Termino de negociación.....	44
8.8.3.	Requisitos para la exportación a Uruguay.....	45
8.8.4.	Documentación entregada al importador.....	45
9.	ANALISIS TECNICO.....	46
9.1.	GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	46
9.2.	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO.....	47

9.3.	<b>INTEGRANTES Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.</b>	47
9.4.	<b>DIAGRAMA DE FLUJO.</b>	48
9.5.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.</b>	48
9.6.	<b>COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO.</b>	49
9.7.	<b>UBICACIÓN</b>	49
9.8.	<b>EMPLAZAMIENTO.</b>	50
10.	<b>ANALISIS LEGAL.</b>	50
10.1.	<b>TIPO DE SOCIEDAD.</b>	50
10.2.	<b>TIPO DE EMPRESA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	50
10.3.	<b>NUMERO DE EMPLEADOS Y CLASIFICACION DE LOS MISMOS.</b>	50
10.4.	<b>LEGALIZACIÓN VIGENTE.</b>	51
10.4.1.	<b>COMERCIALES.</b>	51
10.4.2.	<b>TRIBUTARIAS.</b>	51
10.4.3.	<b>LABORES.</b>	52
10.4.4.	<b>DE OTRO TIPO.</b>	52
10.5.	<b>ENE REGUALDOR PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL.</b>	52
11.	<b>ANALISIS FINANCIERO.</b>	53
11.1.	<b>SUPUESTOS Y PRONOSTICOS.</b>	53
11.2.	<b>RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.</b>	53
11.2.1.	<b>Flujo de caja.</b>	53

<b>11.2.2.</b>	<b>Estado de resultados y balance general:</b> .....	54
<b>11.3.</b>	<b>Financiación.</b> .....	55
<b>11.4.</b>	<b>Evaluación del proyecto.</b> .....	55
<b>11.5.</b>	<b>Análisis de riesgo y sensibilidad financiera.</b> .....	56
<b>11.6.</b>	<b>Análisis de sensibilidad.</b> .....	56
<b>11.7.</b>	<b>Sensibilidad del sistema.</b> .....	58
<b>12.</b>	<b>LISTA DE ANEXOS.</b> .....	59
-	<b>ANEXO 1.</b> .....	59
<b>ENCUESTA PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO MUEBLES MODULARES</b>		
	59	
-	<b>ANEXO 2.</b> .....	60
<b>SOPORTES DEL ANÁLISIS FINANCIERO.</b> .....		
	60	
-	<b>ANEXO 3.</b> .....	60
<b>SUPUESTOS DE VENTAS.</b> .....		
	60	
<b>SUPUESTOS COSTOS.</b> .....		
	61	
-	<b>ANEXO 4.</b> .....	62
<b>ESTADO DE RESULTADOS.</b> .....		
	62	
-	<b>ANEXO 6.</b> .....	64
<b>BALANCE GENERAL</b> .....		
	64	
<b>13.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b> .....	66



<b>14. RECOMENDACIONES.</b> .....	67
<b>15. BIBLIOGRAFIA.</b> .....	68

## **TABLA DE TABLAS.**

TABLA 1 EXPORTACIONES DE COLOMBIA A URUGUAY. ....	23
TABLA 2 IMPORTACIONES DE MUEBLES MODULARES. ....	23
TABLA 3 BLOQUE COMERCIAL MERCOSUR. ....	25
TABLA 4 PAÍSES MIEMBROS DE LA ALADI. ....	26
TABLA 5 MATRIZ DE AMENAZA DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES. ....	31
TABLA 6 MATRIZ DE COMPETIDORES YA EXISTENTES. ....	32
TABLA 7 MATRIZ DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZA. ....	33
TABLA 8 MATRIZ DE PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES. ....	34
TABLA 9 MATRIZ DE PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES. ....	36
TABLA 10 EXPORTACIONES EN USD DEMANDADAS EN EL MERCADO DE 2012 A 2015. ....	37
TABLA 11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA. ....	38
TABLA 12 MATRIZ DOFA. ....	39
TABLA 13 MATRIZ DE MUESTREO. ....	40
TABLA 14 TABLA DE INFORMACIÓN SOBRE LAS 5W+1H. ....	41
TABLA 15 PROYECCIÓN DE VENTAS. ....	42
TABLA 16 GASTOS ESTRATÉGICOS DE PLAZA. ....	43
TABLA 17 FICHA TÉCNICA DE LOS MUEBLES MODULARES. ....	47
TABLA 18 FLUJO GRAMA DE LA EMPRESA ECO-MUEBLES S.A.S. ....	48
TABLA 19 TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LAS ACTIVIDADES. ....	48
TABLA 20 COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO. ....	49
TABLA 21 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ....	51
TABLA 22 TABLA DE VARIABLE MACRO Y MICRO ECONÓMICAS PARA EL PROYECTO. ....	53
TABLA 23 FLUJO DE CAJA. ....	54
TABLA 24 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL. ....	55
TABLA 25 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN EMPRESARIAL. ....	56

TABLA 26 VARIACIÓN DE LOS INDUCTORES DE COSTO ANUAL EQUIVALENTE (CAE) .....	57
TABLA 27 RESULTADOS DE COSTO ANUAL EQUIVALENTE. ....	58
TABLA 28 GRAFICO DE SENSIBILIDAD.....	58
TABLA 29 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS. ....	60
TABLA 30 INGRESOS ESPERADOS.....	61
TABLA 31 INGRESOS ESPERADOS. ....	61
TABLA 32 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS.....	63
TABLA 33 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	63
TABLA 34 PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL .....	64
TABLA 35 BALANCE GENERAL .....	66

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La empresa Eco-muebles S.A.S. es una organización que se dedica a la comercialización de muebles modulares a nivel nacional e internacional en el país de Bolivia, esta empresa es joven, lleva ocho meses en el mercado.

A partir de la idea de la empresa, de expandir sus productos en el mercado internacional surge este plan de negocio enfocado hacia el país de Uruguay. Para desarrollar el plan de negocio se tendrán en cuenta varios análisis, los cuales mostraran los resultados necesarios para tomar la decisión de abrir el posible mercado uruguayo.

Los productos a exportar son muebles modulares con la funcionalidad de una sala común, además, poseen una innovación de ser una comfortable cama para dormir.

Según el estudio de mercados, el nicho a el que va dirigido la empresa Eco-muebles S.A.S, son las empresas vendedoras de muebles en Uruguay, este país se perfila como un mercado atractivo, ya que se pronostica aproximadamente un valor de 213 millones de pesos en ventas para el primer año, con una inversión inicial de 120 millones de pesos.

La actividad de la empresa se fundamenta en un modelo de negocios, el cual consta de un proceso productivo del sector manufacturero. Los ingresos se generan gracias a los acuerdos comerciales que la empresa Eco-muebles S.A.S. Realiza con las empresas que promuevan el uso de los productos mobiliarios en Uruguay, además, de la venta directa de los muebles a clientes en los establecimientos comerciales.

## **PALABRAS CLAVES**

**COMERCIALIZACION:** conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento del productor, hasta que llega al consumidor. (Chiodo Juve, 1996)

**MUEBLE MODULAR:** Los muebles se llaman modulares porque están fabricados de la manera más simple posible, generalmente por partes o módulos que permiten que estos sean desarmables y de fácil transporte. Si estos son de gran tamaño una vez en el lugar de destino estos son unidos. Son muebles que permiten múltiples funciones y que permiten sacar el máximo provecho de nuestro espacio y generar una sensación de amplitud. (Romero, 2011)

**EXPORTACION:** En el ámbito de la economía, exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Cabe destacarse que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía. (definiciones ABC, 2011)

## **1. PROBLEMA.**

La empresa Eco-muebles desea internacionalizar más su marca a nivel Suramérica por tal razón desea abrir mercado en el país de Uruguay aprovechando la problemática de una acelerada densidad poblacional que sube a 19 habitantes por km<sup>2</sup> y aumenta 10% por año, donde cada vez se muestra más reducido el espacio habitacional de la población, que hoy va en 56 m<sup>2</sup> por vivienda, lo que hace que las personas busquen artículos mobiliarios cada vez más pequeños y poli funcionales, que puedan ser manejables y livianos.

¿Es factible incursionar con muebles modulares en el mercado uruguayo?

### **1.1. CAUSAS.**

- desconocimiento del potencial del mercado uruguayo
- Gran distancia entre ambos países.
- Carencia de vendedores en el mercado uruguayo.

### **1.2. EFECTOS.**

- Clonación de productos.
- Las grandes inflaciones en el mercado uruguayo.

## 2. JUSTIFICACION.

La empresa Eco-muebles S.A.S. busca llevar al mercado uruguayo una línea de muebles que colme a satisfacción las expectativas de un cliente que tiene necesidad de vender muebles de excelente calidad y bajos precios.

La empresa Eco-muebles S.A.S. Lleva al mercado productos, funcionales y multiusos, además, cuenta con las materias primas necesarias que los hacen competitivos a nivel nacional e internacional en precios, elegancia y comodidad que satisface una o varias necesidades en un solo producto que es el objetivo de la empresa Eco-muebles S.A.S.

Este servicio se propuso para la aplicación de los conocimientos a la necesidad sentida por el mercado potencial. Además de demostrar y garantizar la rentabilidad de un negocio como tal, a través de la diversificación de las ideas. La idea de la empresa es no solo abarcar el mercado nacional sino también el mercado uruguayo; por eso se proyecta para innovar y optimizar sus productos y con visión expansiva, para más clientes no solo a cadenas de almacenes sino también a multinacionales para lograr una buena demanda del producto en mención.

Eco-muebles pretende convertirse en una empresa reconocida por su excelencia por la calidad de productos y así hacer parte de la cotidianidad del público y su satisfacción. La finalidad de este trabajo es garantizar de manera competitiva la venta diversificada de muebles modulares de una manera fácil y rentable.

### **3. OBJETIVOS.**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL.**

- Determinar la factibilidad de incursionar en el mercado de los muebles modulares de Eco-muebles S.A.S. en el país de Uruguay.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir el sector y los factores que interviene en el mercado de muebles.
- Calcular costos fijos y variables del proyecto y la inversión necesaria para el mismo.
- Definir las políticas de importación del país objetivo a cubrir.
- Desarrollar un plan estratégico de mercados para comprender quienes son los oferentes y quienes son los demandantes.
- Identificar la población oferente y demandante del producto en cuestión, los muebles.
- Analizar los requisitos legales para comercializar muebles en Uruguay.
- Evaluar la viabilidad financiera para comercializar muebles en el país de Uruguay teniendo en cuenta el VPN y la TIR de acuerdo con la información que el flujo de caja del proyecto proporcione.
- Determinar el impacto ambiental que genera la comercialización de muebles modulares.



#### 4. MARCO TEORICO.

La satisfacción de necesidades y demandas del mercado, es una premisa para toda organización.

Las empresas u organizaciones tienen que estar a la vanguardia con las empresas de la misma índole. Para poder ser competitivas y alcanzar el grado de optimización requerida para entrar a la par o mejor que ellas dentro del mercado optimizando todos los procesos.

Las oportunidades de negocios se basan, en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un público determinado. La eficiencia de una empresa se mide en el aprovechamiento de todos los recursos que tiene a su alrededor Eco-muebles S.A.S cuenta con el recurso principal que es para su desarrollo. Este proyecto contendrá un estudio detallado del sector al cual está encaminada su producción o actividad de la empresa.

La comercialización de productos es de alguna manera un proyecto relativamente complejo; hay que tener en cuenta muchas variables que afectan de una manera directa a toda la estructura empresarial.

Historia de los muebles:

“Se puede considerar como un mueble a cualquier construcción humana que sirve a las personas para realizar acciones relativas a su vida cotidiana y que tienen la peculiaridad de poderse mover ya sea si tocar su estructura o desmontado.

La forma de los muebles así como su función, han ido cambiando con el tiempo de la misma manera que lo han hecho los materiales utilizados en su fabricación. Siendo lo más corriente la madera, no podemos olvidar que existen muchos materiales con los que desde tiempo inmemorial se han construido muebles: primero se conocieron en épocas antiguas los

muebles fabricados en caña, ramas y fibra de vegetales ya que eran materiales que se podrían trabajar sin necesidad de herramientas elaboradas.

La madera es la reina indiscutible del mundo del mueble tanto por sus características de resistencias, firmeza y flexibilidad como la durabilidad y capacidad aislante y no conductora además de su facilidad para ser trabajada. Todos los árboles son susceptibles a ser utilizados en la construcción de los muebles pero los más destacados son el pino, por su facilidad para ser trabajado y por lo barato de su producción. Las maderas duras como el cerezo, el roble o el boj, algunas maderas tropicales como el ébano o la caoba, son maderas ideales para muebles de lujo.

También se utilizaba la piedra para fabricar muebles para tronos y sillas del feudo pero sus construcciones eran muy análogas además del frecuente uso del mármol en las mesas. En general el mueble aun en sí mismo genera dos funciones complementarias, la utilidad y la decoración.

El mueble siempre está unido al espacio arquitectónico y depende en cierto sentido de él. Aunque algunos mobiliarios suelen tener en cuenta el amoblado que tendrá cada edificación. El mobiliario se adapta a un espacio arquitectónico previo. Es la casa quien o que determina el amoblado y no el amoblado quien determina la casa.” (Patiño, 2010)

“Ahora la historia del mueble forma parte de la evolución de la humanidad, si se quiere buscar referencias sobre la aparición del mueble tendrá que remontar al antiguo Egipto. En ese tiempo el trono fue el mueble más utilizado independientemente de clases sociales. Empezaron a aparecer otro tipo de muebles, como las sillas y las camas que se empleaban en las familias con los faraones y demás familias con gran poder adquisitivo.

Los diferentes muebles presentes en la Antigua Grecia eran construidos con madera y ésta se solía cubrir con metales. El tamaño de las mesas era supremamente pequeño, y las camas no eran muebles, sino que estaban constituidas por una cantidad considerable de pieles de animales. Más tarde se creó un mueble que servía tanto para estirarse como para comer en él. El asiento que se utilizaba era una silla con patas curvas que poseía un respaldo algo inclinado. También se empleaban cofres con la misma finalidad y eran una manera típica de amueblar los diferentes hogares.

Durante el Imperio Romano el bronce también fue utilizado con la madera en la confección de muebles. A veces éstos se cubrían con plata y en otras ocasiones con metales preciosos. Las casas no poseían mucho mobiliario, sin embargo existía gran variedad, entre ellos hasta tres clases de mesas. Éstas contaban con diferente cantidad de colores y formas. Los asientos más comunes fueron los tronos sin brazos, con respaldo, sillones y lechos que se utilizaban durante las celebraciones y fiestas.

Además de los diferentes muebles construidos con madera. Las mesas eran armazones de madera puestos sobre caballetes, algo rústicas. En esta época se dejó de comer en las camas pasando a ser éstas el lugar de descanso. Estas camas tenían cabeceras elevadas que se solían decorar con cortinajes y diferentes telas.

En referencia al mueble gótico, fue en ese período en donde nacieron los armarios que provenían del arca. En Francia las camas eran con dosel y los asientos característicos fueron el trono de tres patas y la silla con forma de tijera.

Es en el Renacimiento cuando los dormitorios se vuelven el sitio en donde solamente se descansa; ya no se come en él. Si se analiza el mobiliario español, se nota la presencia del

bargueño y la diversidad de estilos. El sillón frailerero fue el asiento característico: con asiento y respaldo almohadillado y en algunos casos con cuero repujado. Sus patas eran cuadradas.

Durante la época Barroca cabe destacarse el mobiliario francés, un mueble macizo, confortable y se debe destacar así mismo la influencia de Luis XIV, “el Rey Sol”, en su desarrollo. En el período Neoclásico las líneas se hicieron rectas, las formas fueron más geométricas. Con el Imperio y el Romanticismo se puede decir que se terminan los muebles históricos. Se desarrollaron diferentes estilos que fueron pobres o constituyeron derivaciones de anteriores estilos” (Emprendices. comunidad de emprendedores., 2011)

Los muebles modulares se llaman modulares porque están fabricados de la manera más simple posible, generalmente por partes o módulos que permiten que estos sean desarmables y de fácil transporte. Si estos son de gran tamaño una vez en el lugar de destino, estos son unidos. Son muebles que permiten múltiples funciones y que permiten sacar el máximo provecho de nuestro espacio y generar una sensación de amplitud. Se pueden hacer para el living, el comedor, la cocina, el dormitorio y en general para todo tipo de lugares, incluidos los comerciales o para negocios.

Aun no se tiene antecedentes precisos de donde salieron los muebles modulares, pero, científicos del tema dicen, que su primera aparición es en china, ya que por su gran densidad poblacional y poco espacio habitacional por persona, se empieza a ver la necesidad de construir muebles, más pequeños y poli funcionales y es ahí cuando comienza el auge de los muebles modulares, comenzó como una necesidad urgente de espacio en los hogares asiáticos.

## 5. ESTUDIO DEL ARTE Y ESTADO DEL ARTE

En los últimos años las exportaciones se han visto afectadas por la inflación, por la inestabilidad del dólar y por los demás factores que hacen que las exportaciones colombianas se vean afectadas.

“Según el diario Prensa Libre, de Guatemala, el 58,7% de las exportaciones de estos productos producidos en ese país fueron exportados hacia países de Centroamérica, 15,3% más que las ventas en 2011. Para Colombia, PROCOLOMBIA ha identificado oportunidades para estos artículos en países como Panamá y Costa Rica, donde hay nichos para los muebles para el hogar y la oficina.

Según una publicación del diario Prensa Libre de Guatemala, las camas son los productos que más demandan los países centroamericanos. Entre otros clientes que tienen las empresas guatemaltecas están Italia y Estados Unidos, que aumentaron sus compras de ataúdes y pisos.

Además de Panamá y Costa Rica, PROCOLOMBIA tiene identificadas oportunidades para la venta de madera y muebles de madera en los países del Triángulo Norte, como El Salvador y Honduras, en donde Colombia tiene un tratado de libre comercio vigente. Estados Unidos es otro mercado interesante, especialmente para los muebles de oficina.

Estos mercados exigen un certificado de madera libre de arsénico. Se recomienda mostrar la historia del producto en un lugar visible para el cliente.” (Diario prensa libre; Procolombia., 2012)

“Según Alberto Pizano, gerente general de Dispano S.A., el potencial para las exportaciones en materia de muebles y accesorios fabricados en madera es gigantesco. La gente

se ha ido capacitando, tiene maquinaria muy buena y está viajando para conocer qué hay en el exterior y qué necesitan para innovar sus productos. Esos son grandes avances para el sector de la madera y representa un gran reto para los exportadores colombianos.

Igualmente, el experto advierte que la eficiencia de las empresas colombianas, los precios competitivos y la habilidad para la comercialización en el exterior representan grandes cualidades de las compañías nacionales frente a la competencia internacional.

Las compañías de muebles están innovando frecuentemente en materia de productos. Ahora, se están exportando hacia varios países de Suramérica los muebles denominados RTA, que distribuyen las grandes cadenas de almacenes y grandes superficies.

De igual forma, las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de muebles se están expandiendo y han ido capacitando a su personal, de modo que hoy tienen un significado muy importante para el sector maderero colombiano.

La aceptación de este material es tan significativa que las exportaciones hacia diferentes países del mundo han aumentado en los últimos años, especialmente en la rama de los muebles rústicos y las artesanías elaboradas en madera.

En el caso de madera en bruto, países como Italia y Estados Unidos reciben gran cantidad de especies como el cedro puerto asís, el roble, la caoba y el palo de rosa. Este último apetecido en gran escala por su exclusividad. Su maduración tarda más de 100 años para aserrarlo.

Pero si de muebles se trata, las exportaciones están dirigidas hacia Estados Unidos, Europa, Panamá, Venezuela y Costa Rica. El sello inconfundible colombiano es calidad y

diseño, que se incentiva aún más por las políticas de apoyo a la creación que el Ministerio de Comercio y Turismo ha implantado en el país. Incluso, han abierto concursos para que viejos y nuevos talentos compitan por hacer que el diseño en mobiliario se convierta en un fuerte para Colombia, lo que permite que el país se acerque cada vez más al italiano, abanderado de ese tema en el mundo.

Hoy, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de muebles en Colombia han hecho grandes esfuerzos por estar a la altura de las grandes compañías, de modo que han implementado procesos de calidad, lo que las convierte en un potencial de desarrollo maderero en el país con grandes proyecciones de exportación.

Desafío para el sector Colombia, por ser un país del trópico y tener una selva tropical húmeda, cuenta con una gran variedad de especies, que van desde maderas de alta resistencia hasta maderas de gama baja en todos sus tamaños y finuras.

La principal zona de explotación maderera se concentra en la costa Pacífica, en regiones como Buenaventura, Guapí, Tumaco y Bahía Solano. Allí se producen especies como chapul, comino laurel, mangle, sajo y chaquito, entre otras.” (Nullvalue, 2007)

En el ámbito internacional los estudios de innovación de los muebles modulares se llevan a cabo en España donde se tienen registrados 3076 estudios sobre los muebles lo cual lo pone en primer lugar luego de argentina y México que tiene registrado 47 y 30 estudios respectivamente, para el desarrollo del mueble, las empresas con más recorrido sobre patentes, estudios y sistemas son muebles palau s.a quien se sitúa primera en el desarrollo del sector mueble delante empresas

como manufacturas vega de México con 23 estudios desarrollados y Móstoles industrial s.a con 12 estudios

En fin el sector manufacturero siendo más específicos, el subsector mueble según tendencias y estudios se pronostican grandes tiempos de abundancia por la demanda de estos bienes en los mercados de Suramérica.

## **6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.**

Este plan de negocios se estará desarrollando como una investigación descriptiva analítica con bases primarias como encuestas y entrevistas, también se tiene en cuenta las bases secundarias a partir de fuentes bibliográficas como web gráficas, documentos oficiales y artículos de revistas con el fin de definir si es factible la exportación de muebles modulares a el país de Uruguay,

El análisis sectorial se desarrollara con dos métodos los cuales constan del macro entorno con el análisis PESTEL y el micro entorno con la matriz de PORTER, herramientas que le ayudaran al investigador a comprender el entorno que se encuentra estudiando.

El análisis de mercados utiliza el método investigativo para comprender el comportamiento de las personas y la información que ellas le aportan al análisis del mercado al que va dirigido, Además de la información suministrada por fuentes secundarias.

El análisis tecnológico se basa en investigar la información contable de la empresa, desde la inversión inicial hasta el valor de cada proceso que la empresa utiliza para la realización del producto en cuestión, el investigador tiene que describir muy bien los procesos y asignarle un valor equivalente a dicho proceso.



El análisis legal en este análisis se explicara cómo se constituye la empresa en el mercado meta además de las normas técnicas del producto para poder penetrar en el mercado de Uruguay para analizar la viabilidad del proyecto.

En el análisis financiero se recopilaran todos los datos soportados por los análisis anteriores, donde se desarrollara toda la parte contable que al final arrojará la viabilidad o inviabilidad del proyecto.

## **7. ANÁLISIS DEL SECTOR.**

### **7.1. SECTOR.**

Manufacturero, sector secundario de la economía encargado de la transformación de las materias primas, realizadas por empresas desde la más pequeñas, hasta las multinacionales para la creación de un producto final de calidad.

### **7.2. SUBSECTOR.**

Muebles.



### **7.3. CLASIFICACION CIU.**

4649: -Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos. Incluye el comercio al por mayor de muebles, somieres y artículos de uso doméstico.

### **7.4. EXPORTACIONES**

Colombia le exporta en muebles a Uruguay 51,000 USD equivalente a 154 millones de pesos colombianos. Con un porcentaje de arancel del 0% por medio del ALADI. (Asociación latinoamericana de integración)

*Tabla 1 Exportaciones de Colombia a Uruguay.*










País importador	Año	Revisión	Número de líneas arancelarias nacionales correspondientes	Nivel de protección	Exportaciones de Colombia' hacia el país socio (valor en US\$ '000)	Equivalentes ad valorem totales 
Uruguay	2015	HS12	1		51	0%

*Fuente: exportaciones colombianas a Uruguay*

## 7.5. IMPORTACIONES

Colombia importa muebles desde China, Brasil, Malasia, Usa y demás países como se ve, a continuación.

*Tabla 2 importaciones de muebles modulares.*

País exportador	Número de líneas arancelarias nacionales correspondientes	Equivalentes ad valorem totales 	Nivel de protección	Importaciones de Colombia' desde el país socio (valor en US\$ '000) 
China	1	15.00%		8.159
Brasil	1	4.05%		2.172
Malasia	1	15.00%		1.138
Estados Unidos de América	1	15.00%		1.053
Alemania	1	15.00%		1.032
España	1	15.00%		913
México	1	0%		790
Italia	1	15.00%		452
Hong Kong, China Región Administrativa Especial	1	15.00%		367
Canadá	1	15.00%		311

*Fuente: importaciones de muebles modulares a Colombia*

## 7.6. MACRO ENTORNO.

### ANÁLISIS PESTEL.

Técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

### **7.6.1. Políticas.**

La influencia de los cambios gubernamentales en cuánto las leyes locales, estatales y nacionales debido a los continuos cambios de gobiernos y posibles reformas que aparecen de los mismos, en Colombia para extraer madera legal existe un pacto que se le conoce como:

“Pacto intersectorial para la madera legal en Colombia.

Es un acuerdo constituido por un conglomerado de entes públicos y privados, mediante en el cual se cristaliza la voluntad común de enfrentar de manera firme y dedicada, el grave problema que presenta el tráfico forestal ilegal en el país liderado por el min Ambiente, con la colaboración de la WWF (fondo mundial para la naturaleza), unión europea para Colombia y Ecuador, Fedemaderas, y logrando convocar más de 20 organizaciones firmantes.

Este pacto trabaja con el fin de prevenir la tala, transporte, elaboración, compra y venta de maderas ilegales, evitando así la formación de las mafias que incentivan el contrabando de maderas.

Investigaciones hechas al banco mundial señalan que, en Colombia, la tala ilegal alcanza un 42% de la producción total de la madera, según expertos en el tema, en el Amazonas colombiano a cada hora se pierde una longitud de bosques nativos equivalente a 3 campos de fútbol” (Fedemaderas, 2011)

El objetivo del pacto es asegurar que la madera extraída, transportada, transformada, comercializada y utilizada provenga única y exclusivamente de fuentes legales, es decir extraídas de bosques renovables. Este pacto voluntario contribuirá a la implementación de la política

ambiental nacional al desarrollo sostenible y al mejoramiento en la gobernanza forestal (Ica , 2010)

Colombia y Uruguay es tan unidos por la relación comercial y diplomática por medio del bloque comercial conocido como MERCOSUR del cual hace parte desde el 1 de febrero de 2005, fecha en la cual entro en total vigencia con todos los gobiernos que la conforman (argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). (Cancilleria colombiana, 2012)

*Tabla 3 bloque comercial MERCOSUR.*



*Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo.*

También Colombia y Uruguay hacen parte de la ALADI, “La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI es un organismo intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano.” (Aladi, Asociacion Latinoamericana de Integracion, 2016)

*Tabla 4 países miembros de la ALADI.*



*Fuente: Asociación Latinoamericana de integración.*

El gobierno nacional por medio de la ley mí Pymes incentiva a los pequeños y medianos empresarios para lograr que ellos, por medio de esta ley puedan crear negocios con el fin de incentivar el crecimiento de las exportaciones del país.

### **7.6.2. Económicos.**

La república oriental de Uruguay posee una inflación del 8,95% y en este momento en Colombia el porcentaje de inflación está en 7,45%. Aunque la tasa de inflación es un poco más alta que la de Colombia, no tiene mucha diferencia en porcentaje y es posible abrir mercados en ese país ya que genera riesgos bajos de quiebra de una compañía que apenas está creciendo en ese mercado

Teniendo en cuenta que Colombia y Uruguay tienen en común dos bloques económicos: ALADI (arancel de 14.4%) y el bloque económico de MERCOSUR AAP.CE59 (arancel 0%) por lo tanto la posibilidad económica de exportar por medio del bloque económico MERCOSUR le ahorraría a la empresa un 14.4% de arancel que le costaría si se acoge a la normatividad de la ALADI.

### **7.6.3. Socioculturales.**

En Uruguay: Para nadie es un secreto que el medio ambiente está cambiando, por este motivo en el mercado se presentando una tendencia muy importante con respecto al cuidado del medio ambiente. La población en general está implementando y está en búsqueda de productos biodegradables.

Además en la actualidad se están construyendo casas cada vez más pequeñas y los consumidores de muebles buscan comprar muebles más pequeños o en otros casos omitiendo las compras de los muebles por el reducido espacio que hay en sus lugares de residencias.

Las familias están buscando muebles poli funcionales y que ocupen poco espacio, sencillos pero resistentes al uso cotidiano, que representen confortabilidad.

### **7.6.4. Tecnológicos.**

En el aspecto tecnológico américa latina excluyendo a Brasil tiene una regular participación frente al mundo en la extracción de materias primas. Aun en el siglo XXI la extracción de materias primas se hace de forma artesanal, es una grandísima desventaja frente al mundo, teniendo en cuenta que Latinoamérica es un productor de materias primas para el mundo.

A pesar de los adelantos tecnológicos las grandes madereras en Latinoamérica cuentan con una tecnología obsoleta para la extracción del producto debido a que poseen poco conocimiento y no invierten en maquinaria y equipo. Al igual pasa lo mismo con las talabarterías o empresas extractoras de cuero, poseen tecnología obsoleta y no invierten en capacitar a los empleados en el conocimiento de las nuevas tecnologías y no interviene en nuevos tipos de maquinaria y equipo.

Colombia se encuentra atrasado 7 años frente al mundo y aun así es el tercer país más tecnológico de Latinoamérica después de Brasil y Argentina y hay buena calidad en los productos finales.

#### **7.6.5. Ecológicas.**

En Latinoamérica se está empezando a ver grandes tendencias medioambientales sobre el cuidado y conservación del medio ambiente por medio de normas y leyes que tratan de proteger y castigar a quienes atentan contra él.

En el aspecto maderero el continente tiene gran cantidad de normas para la extracción de maderas legales en las cuales interviene varios entes públicos y privados. En las extracciones de las materias de cuero y telas el gobierno es estricto porque para la extracción de estas materias, se utilizan químicos altamente contaminantes y si caen en vertientes naturales pueden acabar con la fauna y la flora de la vertiente, hay grandes sanciones sobre la contaminación e estos productos en el medio ambiente van desde sanciones monetarias hasta sanciones cancelables.

Además con el impacto climático que está azotando el país están procurando por cuidar el medio ambiente poniendo multas por atentar contra el medio ambiente, llámese talas ilegales, contaminación del aire, contaminación del agua y demás contaminantes.

#### **7.6.6. Legales.**

##### **Normas técnicas para el sector de muebles.**

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

ISO 9000, Calidad de Producción: Certifica la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados con la producción.

ISO 14000: Relacionado con un enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble. Determina la situación de la empresa en gestión ambiental.

Sello de Calidad: Calidad del producto terminado.

“Existen dos tipos de certificación que otorga el FSC (forest stewardship council):

**Certificación de Unidad de Manejo Forestal - UMF:** mediante ésta se evalúa el plan de manejo, todas las actividades que están relacionadas con el aprovechamiento forestal desde las técnicas empleadas hasta las relaciones laborales (empresa - trabajador) y la legalidad de las operaciones forestales y de la tenencia de la tierra.

**Certificación de la Cadena de Custodia - CoC:** Es un proceso que permite identificar a través de la cadena de mercado que un producto maderable o no maderable, es parcial o totalmente elaborado con materia prima proveniente de un bosque, UMF certificado. La cadena de custodia es el proceso por el que la fuente de un producto es verificada. Para que los productos provenientes de fuentes certificadas sean elegibles para portar la Marca Registrada del FSC, la madera tiene que ser seguida desde el bosque y a través de todos los pasos del proceso de producción hasta su llegada al usuario final. Solo cuando este seguimiento ha sido verificado de manera independiente, el producto es elegible para portar la marca registrada del FSC.



## **7.7. MICRO ENTORNO.**

### **Las cinco fuerzas de Porter.**

“Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”

Las cinco fuerzas que interviene en un sector industrial se basan en los principales elementos del mercado que son: competidores directos, clientes, proveedores, productos, productos sustitutos, competidores potenciales.” (Baena, 2003)

#### **7.7.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales.**

“El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el la capacidad productiva del sector.

En el caso que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia bajando la rentabilidad media del sector el número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes ya la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector” (Baena, 2003)

Tabla 5 Matriz de Amenaza de entrada de los competidores potenciales.

<b>FUERZAS</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA.</b>	<b>CALIFICACIÓN DE RIESGO (ALTA- MEDIA – BAJA)</b>
<b>I. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<i>Diferenciación del producto o servicio</i>	<i>La diferenciación es muy poco puesto que los diseños de muebles son muy similares y contruidos con los mismos materiales</i>	ALTA
	<i>Capital requerido</i>	<i>Se necesita un capital aproximado de 120'000.000 de pesos colombianos para competir con las empresas potenciales</i>	BAJA
	<i>Desventajas de costos independientes del tamaño</i>	<i>Las desventajas son muy pocas porque todas las empresas construyen el mismo tipo de mueble.</i>	ALTA
	<i>Acceso a canales de distribución</i>	<i>Es fácil tener acceso a estos canales ya que es una competencia monopolística</i>	ALTA
	<i>Acceso a Insumos</i>	<i>Al ser un producto compuesto en su gran mayoría de madera es fácil conseguir los insumos para la realización de un mueble.</i>	ALTA

Fuente: elaboración propia.

En definitiva la amenaza de competidores genera un alto riesgo para entrar a competir en el mercado uruguayo, puesto que el sector mueble es un mercado al cual puede entrar cualquier persona natural por la poca regulación que hay en el sector y por la asequibilidad a la materia prima. Una de las posibles estrategias que la empresa seri vender sus productos a las empresas ya existentes en Uruguay.

### 7.7.2. Competidores ya existentes.

Es el elemento más determinante del modelo de porter. Es la fuerza con que la empresa emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. (Baena, 2003)

*Tabla 6 matriz de competidores ya existentes*

<b>FUERZAS</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO(ALTA- MEDIA – BAJA)</b>
<b>2. LUCHA ENTRE COMPETIDORES ACTUALES</b>	<b>Cantidad de competidores</b>	<i>En Colombia y en Uruguay hay gran cantidad de competidores en este mercado hay muchos oferentes y también muchos demandantes</i>	ALTA
	<b>Crecimiento del sector es lento</b>	<i>El crecimiento del sector es relativamente rápido para el año 2016 creció un 14%</i>	ALTA
	<b>Diversidad en el tamaño de los competidores</b>	<i>son muchos los competidores los que entran a la industria por lo tanto se hace cada vez más difícil mantenerse en el mercado</i>	ALTA
	<b>Poca diferenciación</b>	<i>En la industria hay gran variedad de estilos para todo tipo de clientes de todos los estratos sociales</i>	BAJA
	<b>Barreras de salida</b>	<i>Como es una industria de muchas empresas es posible que sea difícil mantenerse en el mercado</i>	ALTA

*Fuente: elaboración propia.*

La lucha entre competidores existentes desafortunadamente muestra que la empresa le será difícil mantenerse en el mercado uruguayo puesto que hay gran cantidad de competidores potenciales

### 7.7.3. Productos sustitutos como amenaza.

“Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado” (Baena, 2003)

*Tabla 7 Matriz de productos sustitutos como amenaza*

<b>FUERZAS</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO (ALTA- MEDIA – BAJA)</b>
<b>3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Cantidad de productos</b>	<i>Hay varios productos sustitutos de los muebles tales como las camas, hamacas, literas y sillas</i>	ALTA
	<b>Factibilidad de que el producto sea reemplazado</b>	<i>Según el diseño multifuncional del producto estrella es poco probable que sea reemplazado por otro producto.</i>	BAJA
	<b>La cultura</b>	<i>Según las tendencias culturales y mobiliarias las personas están empezando a vivir en casas relativamente pequeñas y las personas están empezando a adquirir muebles que sean multifuncionales</i>	BAJA

*Fuente: elaboración propia.*

La matriz de amenaza de productos sustitutos muestra que los riesgos en su mayoría son bajos, en Uruguay este producto sería un éxito por la necesidad de optimizar espacios en el hogar.

#### 7.7.4. Poder de negociación con los clientes.

“La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tiene los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación.” (Baena, 2003)

*Tabla 8 Matriz de poder de negociación con los clientes*

<b>FUERZAS</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO (ALTA- MEDIA – BAJA)</b>
<b>4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>Concentración de clientes</b>	<i>Este producto está generando un impulso pequeño de la demanda gracias al incremento poblacional Uruguayo y al optimización espacio en las casas</i>	BAJA
	<b>Exigencia de productos diferenciados</b>	<i>Los clientes prefieren la optimización del espacio y la comodidad</i>	BAJA
	<b>Seleccionan precios favorables</b>	<i>En esta industria como se va a incursionar con un producto en específico su precio estaría aproximadamente en 20.440,6 pesos uruguayos o 2.000.000 pesos colombianos, la empresa Eco-muebles llegaría a un precio menor o igual al de la industria nacional</i>	MEDIA

*Fuente: elaboración propia.*

La negociación con los clientes es un factor el cual afortunadamente posee poco riesgo en el mercado Uruguayo por lo tanto puede competir con las empresas potenciales en ese país.

#### **7.7.5. Poder de negociación con los proveedores.**

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

Las condiciones del mercado del resto de los proveedores y, la importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores .En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos” (Baena, 2003)

Tabla 9 Matriz de poder de negociación con los proveedores.

<b>FUERZAS</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA</b>	<b>CALIFICACIÓN (ALTA- MEDIA – BAJA)</b>
<b>5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>Proveedores pocos y concentrados</b>	<i>Los proveedores son muchos ya que la materia prima principal es la madera.</i>	<b>ALTA</b>
	<b>Producto único o diferenciado</b>	<i>Es probable que el producto sea un producto único puesto que su multifuncionalidad en este sentido sería difícil de cambiar</i>	<b>BAJA</b>
	<b>Altos costos de cambiar</b>	<i>No sería costoso ya que hay gran cantidad de proveedores en el mercado.</i>	<b>BAJA</b>
	<b>Riesgo de integración hacia delante</b>	<i>Se podrían presentar fusiones entre Eco-muebles y una empresa de transporte nacional uruguaya para mejorarla distribución del producto.</i>	<b>MEDIA</b>
	<b>En el Sector es un cliente importante</b>	<i>El cliente siempre será importante ya que es una industria muy grande la de los muebles y será el cliente quien toma la decisión donde compra sus muebles</i>	<b>ALTA</b>

Fuente: elaboración propia.

Para los la negociación de proveedores existe un riesgo medio de acuerdo con el grafico, la empresa Eco-muebles S.A.S tendría la posibilidad de llevársela bien con los proveedores que son los principales influyentes al momento de la construcción del producto.

## 8. ANALISIS DE MERCADO.

### 8.1. CARACTERIZACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

#### 8.1.1. EXPORTACIONES AL MERCADO URUGUAYO 2012 A 2015.

Debido al alza del dólar, los exportadores colombianos tienen las de ganar en el mercado internacional, para esa regla solo se aplica para exportar a los estados unidos ya que el dólar es la moneda nacional de ese país, los demás gobiernos americanos tienen que someter su moneda a la valoración o desvaloración con referencia al dólar, como se ve a continuación las exportaciones entre Colombia y Uruguay cayeron entre el año 2014 al 2015 por el aumento del precio del dólar de un promedio de 2000 COP a 3000 COP, por este fenómeno las exportaciones colombianas a Uruguay cayeron un inesperado 86% con respecto a los años anteriores.

*Tabla 10 exportaciones en USD demandadas en el mercado de 2012 a 2015.*

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
USD	480.097,00	16.257,00	8.900,00	51.416,00	87.910,14	12.979,00

*Fuente: Exportaciones de muebles a Uruguay.*

#### 8.1.2. MERCADO META.

El mercado meta son las empresas vendedoras de muebles para el hogar que se enfoquen en el estrato social medio, en este estrato se encuentra el 70 % de la población uruguaya

#### 8.1.3. PUBLICO META.

El público meta son las empresas dedicadas a la venta de muebles donde frecuenten familias del extracto social medio, se ha detectado que el usuario son las empresas dedicadas a la venta de muebles, como la empresa Eco-muebles no interactúa con el público final, el consumidor, el comprador y cliente son la misma entidad o empresa.



### 8.1.4. ESTRUCTURA DEL MERCADO.

La empresa Eco-muebles S.A.S está en una competencia monopolística donde hay un gran volumen de competidores y empresas, no hay barreras de entrada en el mercado es decir cualquier persona natural pueda entrar en el mercado, hay productos parcialmente diferenciados y el precio es fijado por el productor dentro de los límites impuestos por la competencia.

(Baena, 2003)

## 8.2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

### 8.2.1. COMPETENCIA DIRECTA.

Las empresas competidoras de Eco-muebles S.A.S en Uruguay son Tecnomadera, tamariú, y divino los cuales se analizaran a continuación.

*Tabla 11 análisis de la competencia directa*

<b>Variables</b>	<b>Tecnomadera spa.</b>	<b>Tamariú muebles.</b>	<b>Divino.</b>
<b>Precios.</b>	13.305.8 UYU	11.814,4 UYU	18.650,1 UYU
<b>Especialización del producto.</b>	Divisorias, oficinas, salas y lockers	Cocinas, dormitorios, juvenil infantil, salas y oficinas.	Dormitorios, cocinas, baños, revestimientos y acabados.
<b>Sistema de venta y distribución.</b>	Directa	Directa.	Indirecta.
<b>Horarios de apertura.</b>	9 horas/día	10 horas/día	11 horas/día
<b>Antigüedad.</b>	98 Años	27 años	80 años
<b>Número de empleados.</b>	700 Empleados	400 Empleados	300 empleados
<b>Ritmo de rotación de existencias.</b>	Semestral.	Mensual.	Trimestral.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12 Matriz DOFA.

	<b>Debilidades</b> <b>- poca mano de obra en la empresa.</b>	<b>Fortalezas</b> <b>- el diseño de los muebles es innovador y solo lo posee Eco-muebles.</b>
<b>Amenazas</b> <b>-la poca experiencia que tiene la empresa Eco-muebles frente a sus homologos en Uruguay.</b> <b>- el precio de la empresa Eco-muebles es similar al precio del mercado uruguayo</b> <b>-</b>	- Contratar personal con amplia experiencia en comercialización y negociación de muebles	- Aprovechar la innovación de los muebles modulares para incrementar el valor de producto.
<b>Oportunidades</b> <b>Las empresas uruguayas no se especializan en muebles modulares para el living.</b>	Aprovechar que la competencia no se especializa en productos de living para potencializar el mercado de muebles en Uruguay	Impulsar la innovación en los muebles para estar un paso delante de la competencia

Fuente: elaboración propia.

### 8.3. COMPETENCIA INDIRECTA.

Toda aquella empresa que comercialice sofá camas, puesto que el producto con el que se va a incursionar cumple las mismas funciones. Estos requisitos los cumplen empresas como DONATA disegnos, Lenic amoblamientos, koala trends y muchas fábricas pequeñas fabricantes de muebles.

### 8.4. ANALISIS DE LOS CLIENTES.

Los muebles modulares salen de una necesidad de optimizar el espacio que se tiene en un determinado sitio como el hogar, el trabajo, etc. Los muebles que comercializa la empresa eco-muebles S.A.S van dirigidos a las empresas dedicadas a la venta de muebles. Para cubrir una necesidad tan importante como es la del espacio, teniendo en cuenta el poco espacio que hay en las casas que se construyen en la actualidad, eco-muebles vio la necesidad de incursionar en el mercado uruguayo con muebles a la medida para que los hogares sean agradables sin necesidad de tener que ser espaciosos.

## 8.5. MUESTRA.

Empresas conformadas en Uruguay, Montevideo. Es de 84 empresas aproximadamente.

N= 84 empresas conformados.

E= 5,0%

CONFIABILIDAD= 95%

P= 0.5

*Tabla 13 matriz de muestreo.*

Matriz de tamaños muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones finitas										
N [tamaño del universo]	84									
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5									
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0,05	1,64								
95%	0,025	1,96								
97%	0,015	2,17								
99%	0,005	2,58								
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 84 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	37	42	47	52	58	64	70	76	80	83
95%	45	49	54	59	64	69	74	78	81	83
97%	49	53	58	62	67	71	75	79	82	83
99%	56	60	63	67	71	75	78	80	82	84

*Fuente: elaboración propia.*

La matriz de muestra arroja el resultado, donde muestra que la encuesta tiene que llevarse a cabo a 69 Empresas Uruguayas.

### 8.5.1. TECNICA.

Encuesta aplicada a las diferentes empresas dedicadas a la venta de muebles que se logren contactar en el país de Uruguay.

### 8.5.2. INSTRUMENTO.

Cuestionario con preguntas abiertas.

### 8.5.3. CONCLUSIONES.

Según la información extraída de las encuestas hay un 20% de empresas que maneja el mercado nacional, y aproximadamente cada una de ellas demanda 300 unidades anuales. Y se habla que las empresas están buscando productos innovadores para vender en sus establecimientos comerciales, el cliente final le genera más gusto y satisfacción si los muebles son poli-funcionales.

### 8.5.4. 5W+1H

A partir de la información suministrada por la encuesta se realiza un perfil:

*Tabla 14 tabla de información sobre las 5W+1H*

ITEM	
<b>WHAT: QUE</b>	Actualmente las empresas dedicadas a la venta de muebles están buscando productos innovadores, prácticos fáciles de maniobrar y que ocupen poco espacio.
<b>WHERE: DONDE</b>	En Montevideo, Uruguay donde se encuentra la mayor parte de las empresas dedicadas a la venta de muebles
<b>WHEN: CUANDO</b>	las ventas de los muebles se incrementan en las fechas especiales cada año tales como el día de las madres, en navidad y en empezando el año que es cuando algunas empresas hacen pedidos de gran cantidad
<b>WHY: POR QUE</b>	la tendencia que está surgiendo por preservar el espacio en los hogares y conseguir muebles poli funcionales
<b>HOW: COMO</b>	las empresas tienen en cuenta el criterio "innovación" entre más novedoso sea y más funciones tenga es más fácil su comercialización por ser diferentes a los muebles convencionales

*Fuente: elaboración propia.*

## 8.6. PLAN DE VENTAS.

Uruguay es un país joven relativamente con un crecimiento poblacional del 0.4% aproximadamente, teniendo en cuenta que es un producto de segunda necesidad. Gracias a la gran relación que hay entre la empresa eco-muebles S.A.S. y la empresa uruguaya Szamers Equipamientos empresa con la cual se firmó un contrato a término indefinido que demanda para el primer trimestre del año de 20 unidades comerciales y luego 30 unidades trimestrales hasta la terminación del contrato un descuento de 5% por cada unidad.

*Tabla 15 proyección de ventas*

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>110 uni</b>	120 uni	120 uni	120 uni	120 uni

*Fuente: elaboración propia.*

## 8.7. ESTRATEGIAS DE MERCADO.

La empresa eco- muebles S.A.S se enfoca en el canal de distribución siendo una empresa mayorista

### 8.7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

Eco-muebles S.A.S comercializa muebles modulares con la innovación que al juntarlos fácilmente forma una cama resistente a un peso aproximado de 190 kilogramos se debe a que cada pieza posee un armazón de madera de roble reforzada., son muebles muy livianos fáciles de maniobrar, los muebles ocupan poco espacio, se pueden lavar en seco gracias a que poseen un gran recubrimiento de plástico en su interior.

### 8.7.2. ESTRATEGIA DE PRECIO.

El precio que se manejara será 1,9 millones COP, se considera que este valor es bajo, ya que los productos con cualidades similares oscilan en los rangos de 3 a 5 millones COP.

### 8.7.3. ESTRATEGIA DE PLAZA.

El mercado meta es Montevideo, para poder dar a conocer el producto en Uruguay la empresa asistirá a eventos relacionados con la industria, presentando diseños conmemorativos a ocasiones especiales uruguayas como la independencia, el comienzo del verano en el hemisferio sur, etc. Los gastos necesarios para estar presente en las ferias ya mencionadas se encuentran a continuación:

*Tabla 16 Gastos estratégicos de plaza.*

<i>gastos asumidos por la empresa</i>	<b>Pesos colombianos</b>
<b><i>Comunicaciones</i></b>	2.440.000,00
<b><i>Creación de suvenires</i></b>	850.000,00
<b><i>Página web</i></b>	900.000,00
<b><i>Tiquetes</i></b>	2.544.000,00
<b><i>Hoteles</i></b>	2.000.000,00
<b><i>Gastos varios</i></b>	500.000,00
<b><i>Total</i></b>	9.234.000,00
<b><i>total usd</i></b>	3.078,00 USD

*Fuente: elaboración propia.*

La información de transporte aéreo suministrada por (Aerolineas Avianca, 2016)

La información publicitaria fue suministrada por (ADGORA, 2015)

### 8.7.4. ESTRATEGIA DE PROMOCION.

En los meses de abril a mayo, que es la época donde menos se perciben ventas la promoción sería: dos unidades por el precio de una para incrementar las ventas.

## **8.8. ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR.**

### **8.8.1. Clasificación arancelaria.**

94.03.60.00.00- los demás muebles y sus partes, los demás muebles de madera.

### **8.8.2. Termino de negociación.**

FCA: “franco porteador”: la empresa Eco-muebles utiliza el incoterm porque es el término que acostumbra la empresa utilizar por la capacidad de la misma y también por ahorro de costos, además las condiciones del incoterm FCA son: “la empresa Eco-muebles S.A.S entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por la empresa compradora en las instalaciones de la empresa vendedora en este caso Eco-muebles S.A.S o en un lugar designado dentro del territorio aduanero nacional acordado entre el comprador y el vendedor”.

Las obligaciones de Eco-muebles S.A.S como exportador son:

- Suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de compraventa y cualquier otra prueba de conformidad que pueda exigir dicho contrato.
- Suministrar cualquier documento al que haga referencia a la carga, puede ser un documento o procedimiento electrónico equivalente si así se acuerda entre Eco-muebles S.A.S y la empresa compradora.
- Cuando sea aplicable, Eco-muebles S.A.S debe obtener, a su propio riesgo y expensas cualquier licencia de exportación u otra autorización oficial y llevar a cabo todos los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía
- La empresa Eco-muebles S.A.S no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de transporte. Sin embargo, si lo solicita el comprador. el comprador no da instrucciones en sentido contrario con la debida

antelación. En este caso la empresa Eco-muebles no contrata transporte ni seguro.  
(CCI, 2011).

El lugar de entrega que pacta Eco-muebles es FCA en la puerta de la puerta de sus instalaciones en la vereda el cebadero, municipio de Rionegro.

### **8.8.3. Requisitos para la exportación a Uruguay.**

- Estar registrado como exportador ante la DIAN.
- Elaborar un estudio de mercados
- Buscar la sub-partida arancelaria correspondiente al producto que desea exportar
- Tramitar ante la Dian el certificado de origen según el acuerdo por donde se vaya a hacer la operación, en este caso la operación se acoge a las normas regidas por el acuerdo del tratado de MERCOSUR (AAP.AG2) con Colombia.
- Tramitar vistos buenos si la el producto lo requiere.
- Procedimientos cambiarios.

### **8.8.4. Documentación entregada al importador.**

- Declaración de exportación
- Factura comercial
- Packing list.
- Certificado de origen ( en este caso se utiliza el certificado de origen acogiéndose a las normas del bloque económico MERCOSUR por medio del acuerdo (AAP.CE59) que le proporciona un arancel de 0%



## **9. ANALISIS TECNICO.**

### **9.1. GESTION DEL CONOCIMIENTO.**

La forma de los muebles así como su función, han ido cambiando con el tiempo de la misma manera que lo han hecho los materiales utilizados en su fabricación. Siendo lo más corriente la madera, no podemos olvidar que existen muchos materiales con los que desde tiempo inmemorial se han construido muebles: primero se conocieron en épocas antiguas los muebles fabricados en caña, ramas y fibra de vegetales ya que eran materiales que se podrían trabajar sin necesidad de herramientas elaboradas.

La madera es la reina indiscutible del mundo del mueble tanto por sus características de resistencias, firmeza y flexibilidad como la durabilidad y capacidad aislante y no conductora además de su facilidad para ser trabajada. Todos los árboles son susceptibles a ser utilizados en la construcción de los muebles pero los más destacados son el pino, por su facilidad para ser trabajado y por lo barato de su producción. Las maderas duras como el cerezo, el roble o el boj, algunas maderas tropicales como el ébano o la caoba, son maderas ideales para muebles de lujo. (Patiño, 2011)

## 9.2. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO.

*Tabla 17 Ficha técnica de los muebles modulares.*

partida arancelaria	94.03.60.00.00
nombre del producto	puffs modulares de madera.
lugar de origen	Estos muebles son distribuidos desde la empresa Eco-muebles S.A.S en el municipio de Rionegro, en la vía Las Palmas km 5, en la vereda El Cebadero.
generalidades	La madera aunque no está compuesta por materiales reciclados es considerada ecológica por el procedimiento de cosecha de la misma, esto permite que la forestación sea realizada en un lapso no mayor a 5 años, evitando afectar al medio ambiente. La madera brinda una gran comodidad, confort y durabilidad. Es de fácil maleabilidad y su ensamblaje es práctico y sencillo.
características	Los muebles modulares van empacados en cajas de madera de 1m x 1m. Es un material libre de mantenimiento, no absorbe humedad, por lo tanto no pierde su forma. No suelta astillas. Sirve de aislante térmico.
materiales	madera, plástico, se utilizan tornillos de acero inoxidable, barniz impermeabilizante, se deben tener en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011.
requisitos generales	La madera es un material 100% degradable, amigable con el ambiente, no genera olores ni alergias, no contiene materiales considerados peligrosos.
requisitos específicos	Los muebles deben tener características de alta durabilidad, deben ser ecológicos, producto biodegradable. NORMATIVIDAD GENERAL UNE 11012:1989 - METODOS DE ENSAYO DE RESISTENCIA ESTRUCTURAL UNE 11013:1989 - Metodos de ensayo para determinar la estabilidad UNE 11021-2:1992 Para uso doméstico y público, especificaciones y características funcionales parte 2 resistencia estructural y estabilidad.
empaque y presentación	Los muebles vienen empacados en cajas de madera de 1mx1m y embalados en pallets de madera de 1m de largo x 1.20 de alto y 50cm de ancho. NORMA NIF no. 15 para el comercio internacional de embalajes de madera.
condiciones de conservación	Mantenerse en un lugar seco, limpieza frecuente con amoníaco sal cristalina, agua jabonosa, aceite de lino y parafina ya que el bambú atrae plagas e insectos, no mantener en la intemperie.
información adicional	Certificado de comercialización y movilización de plantas - Bogotá Distrito Capital PREVIO OPCIONAL NO 01-jun-2008 Permiso de aprovechamiento forestal - PREVIO OPCIONAL NO 01-jun-2008 Visto Bueno para exportación de bienes culturales - Ministerio De Cultura PREVIO OPCIONAL SI 05-ago-2008

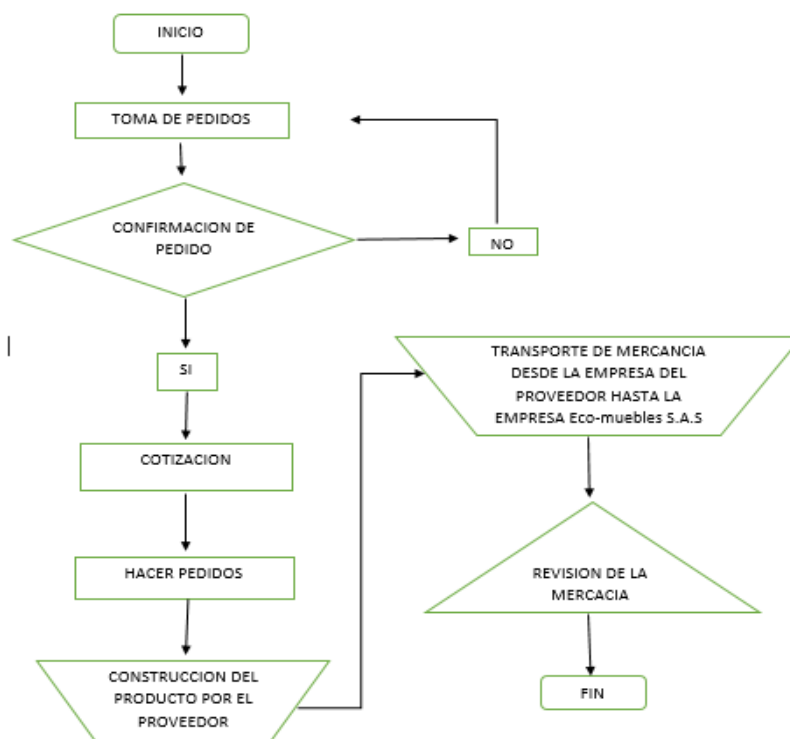
*Fuente: Eco-muebles S.A.S.*

## 9.3. INTEGRANTES Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

La empresa Eco-muebles S.A.S cuenta con seis personas distribuidas las cuales todas son profesionales en comercio internacional y ninguno tiene una área específica en la empresa todos rotan por todas las funciones que hay que cumplir. Sin embargo hay un organigrama establecido en el cual se ve la distribución de responsabilidades, el organigrama se encuentra en el análisis legal.

## 9.4. DIAGRAMA DE FLUJO.

Tabla 18 flujo grama de la empresa Eco-muebles S.A.S.



Fuente: Eco-muebles S.A.S.

## 9.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

Tabla 19 tabla de descripción del proceso de las actividades

N°	Actividad	Descripción
1	Toma del pedido	El vendedor dialoga con el cliente las especificaciones requeridas para poder realizar una cotización
2	Cotización	De acuerdo a las necesidades del cliente y a sus especificaciones, el vendedor realizara la cotización de la mano del proveedor.
3	Pedido	El vendedor realiza el pedido al proveedor
4	Fabricación del producto	El vendedor manda a tercerear la construcción de los muebles a una empresa aliada especializada en ebanistería
5	Contratación del transporte	El vendedor contrata el servicio de transporte de acuerdo al tipo de pedido para el traslado desde el proveedor hasta la empresa.
6	Preparación	Se revisa la mercancía que este en buenas condiciones y que sea lo que el cliente pidió.

Fuente: elaboración propia.

## 9.6. COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO.

Tabla 20 COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO

COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Silleteria	12	350.000,00	4.200.000,00
Escritorio	6	900.000,00	5.400.000,00
Mesa de junta	1	1.200.000,00	1.200.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.800.000,00</b>
EQUIPO DE OFICINA	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Impresora	1	1.200.000,00	1.200.000,00
computadores	2	2.000.000,00	4.000.000,00
telefonos	3	50.000,00	150.000,00
faxes	1	75.000,00	75.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.425.000,00</b>
INMUEBLES Y SERVICIOS	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Bodega	1	12.000.000,00	12.000.000,00
servicios publicos	1	1.560.000,00	1.560.000,00
estibas y sunchos	200	46.000,00	9.200.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>22.760.000,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>38.985.000,00</b>

*Fuente: elaboración propia.*

La empresa Eco-muebles S.A.S es una empresa comercializadora que terceriza la mano de obra, su modelo de negocio es netamente vender muebles a empresas nacionales e internacionales, lo que le permite tener costos bajos a la hora de negociar con el cliente frente a las demás empresas.

## 9.7. UBICACIÓN

La empresa Eco-muebles S.A.S se encuentra ubicada en el kilómetro 5, vía a las palmas vereda el cebadero.

### **9.8. EMPLAZAMIENTO.**

La empresa Eco-muebles S.A.S se constituyó en un lugar estratégico ya que el aeropuerto José María Córdova queda relativamente cerca para hacer los procesos de comercio exterior con más agilidad y rapidez.

## **10. ANALISIS LEGAL.**

### **10.1. TIPO DE SOCIEDAD.**

La empresa está constituida como sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), desde el mes de septiembre de 2015, en la cámara y comercio de Medellín, bajo la escritura 00123456, y Nit 890864921-5, cuya razón social es la comercialización y exportación de muebles modulares. La sociedad tiene una junta directiva y representante legal, con sus respectivos suplentes nombrados

Esta es una sociedad de capitales cuya naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

### **10.2. TIPO DE EMPRESA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La empresa está constituida desde el 14 de septiembre de 2015, fue constituida como sociedad anónima simplificada. (S.A.S).

### **10.3. NUMERO DE EMPLEADOS Y CLASIFICACION DE LOS MISMOS.**

La empresa Eco-muebles S.A.S posee seis empleados distribuidos en diferentes departamentos como se ve a continuación

Tabla 21 Organigrama de la empresa.



Fuente: Eco-muebles S.A.S.

#### 10.4. LEGALIZACIÓN VIGENTE.

La sociedad por acciones simplificada es gravada bajo el principio de renta mundial, rentas y ganancias ocasionales tanto de fuente nacional como de fuente extranjera, y sometida según el artículo 14 del Estatuto tributario, al régimen de sociedades anónimas y asimiladas sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto correspondiente a sus acciones y dividendos.

Desde el punto tributario, al ser una sociedad asimilada a sociedad anónima. Los accionistas no responden solidariamente sobre los impuestos de la sociedad, de conformidad con el segundo inciso del artículo 749 de Estatuto tributario.

##### 10.4.1. COMERCIALES.

Según el código de comercio (Decreto 410 de 1997), las empresas o las sociedades deben constituirse como entes jurídicos para llevar a cabo su actividad.

##### 10.4.2. TRIBUTARIAS.

El sistema fiscal colombiano se encuentra regulado por el Decreto No 624 de 1989, denominado genéricamente "Estatuto tributario". Aplicar este decreto es obligatorio para el desarrollo de las empresas e implica asumir el pago de los siguientes impuestos:

- Impuesto de renta y complementarios.

- Retención en la fuente.
- Impuestos al valor agregado IVA.
- Impuesto de industria y comercio.

#### **10.4.3. LABORES.**

La legislación aplicable en el aspecto laboral está sometida al Código Sustantivo del Trabajo y al reglamento interno de trabajo establecido por la empresa.

#### **10.4.4. DE OTRO TIPO.**

Normas referentes a la producción y comercialización del producto, entre ellas se encuentran:

- Decreto 3075 de 1997 por el cual se reglamentan las buenas prácticas de manufactura.
- Decreto 612 de 2000, del ministerio de salud, reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos.

#### **10.5. ENTE REGULADOR PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL.**

En Colombia el ente regulador es la DIAN dirección de impuestos y aduanas nacionales la cual se encarga de regular los impuestos, trámites y legalización de los productos y servicios.

En Uruguay el ente regulador es el ministerio de relaciones exteriores quien se encarga de los trámites, impuestos, etc. que intervienen en el comercio exterior.

## 11. ANALISIS FINANCIERO.

### 11.1. SUPUESTOS Y PRONOSTICOS.

Los supuestos macroeconómicos se utilizan en todas las proyecciones de ingresos e inversiones de propiedad, maquinaria y equipo. Las fuentes informativas de donde se sacó la siguiente información son banco mundial, banco central de Uruguay y el INE (instituto nacional de estadísticas de Uruguay). Además se calcularon pronósticos microeconómicos para la proyección de ventas.

*Tabla 22 tabla de variable macro y micro económicas para el proyecto*

<b>Variable</b>	<b>unidades</b>	<b>año1</b>	<b>año2</b>	<b>año3</b>	<b>año4</b>	<b>año5</b>
<b>Inflación</b>	%	10,39%	10,83%	11,26%	11,70%	12,13%
<b>Devaluación</b>	%	19,31%	20,31%	20,48%	23,25%	27,33%
<b>IPP</b>	%	5,48%	5,36%	4,39%	4,51%	4,09%
<b>crecimiento PIB</b>	%	5,20%	3,30%	5,10%	3,50%	3,50%
<b>Dtí ta</b>	%	4,06%	5,17%	4,16%	3,96%	4,41%
<b>CxC</b>	Días	\$ 35.643.208	\$ 43.092.843	\$ 47.945.692	\$ 53.554.013	\$ 60.051.773
<b>CxP</b>	Días	\$ 9.351.797	\$ 10.754.721	\$ 11.236.962	\$ 11.754.068	\$ 12.247.712
<b>Unidades</b>	Uni	110	120	120	120	120
<b>Ventas</b>	\$	213.859.250	258.557.055	287.674.150	321.324.081	360.310.637

*Fuente: elaboración propia*

### 11.2. RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

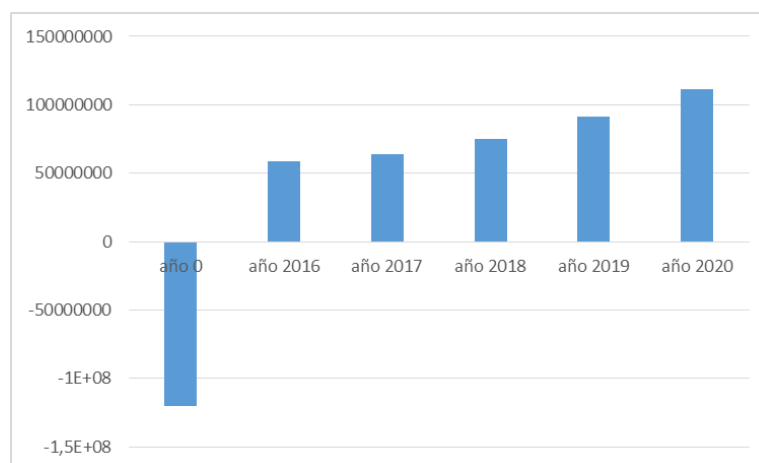
#### 11.2.1. Flujo de caja.

Se determinó la necesidad de inversión de 120 millones, para el inicio del proyecto, se observa el flujo de caja es positivo durante el periodo del análisis, con un valor para el primer año de \$58,9 millones.



A partir del análisis de sensibilidad se determinó que el proyecto es sensible a la disminución del precio en -16%, también es sensible al aumento de unidades en un 60%, igualmente es sensible a la disminución de materia prima en un 60%.

*Tabla 23 flujo de caja*



*Fuente: elaboración propia*

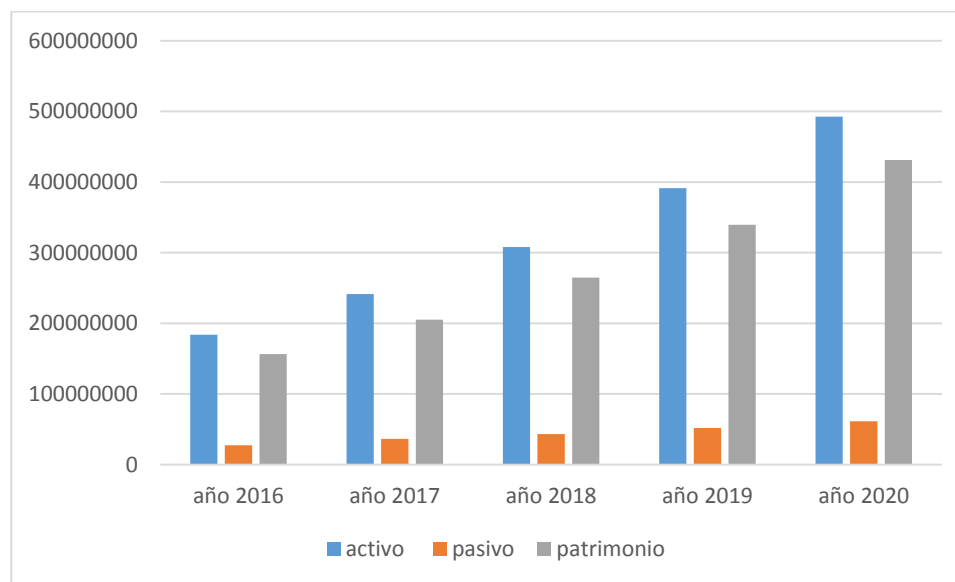
### **11.2.2. Estado de resultados y balance general:**

En el análisis de proyecciones financieras se observa un comportamiento favorable en las utilidades netas y operacionales, van aumentando desde el periodo 1 al 5.

El margen bruto para el primer año se ubica en un 13% y para el quinto año este margen aumenta un 28%. El margen operacional se ubica para el primer año en un 11% y para el quinto año se ubica en un 30%.

En el balance general se aprecia un incremento proporcional entre los activos corrientes y las ventas de acuerdo a los supuestos de cuentas por pagar, el buen uso de inventarios y gastos financieros.

*Tabla 24 Estado de resultados y balance general.*



*Fuente: elaboración propia*

### **11.3. Financiación.**

La inversión del proyecto es de 120 millones de pesos, y para esto se ha determinado que dichos aportes los desembolsen los socios inmediatamente se apruebe el proyecto.

### **11.4. Evaluación del proyecto.**

Teniendo en cuenta los indicadores, se concluye que el proyecto es viable, ya que muestra un VPN de \$ 129.848.175, con una TIR del 38,73% Los indicadores son mostrados en la siguiente tabla:

*Tabla 25 resultados de la valoración empresarial*

<b>Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor</b>	<b>10%</b>
<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>	38,75%
<b>VAN (Valor actual neto)</b>	129.848.175
<b>PRI (Periodo de recuperación de la inversión)</b>	1,73
<b>Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación),en meses</b>	8 mes
<b>Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)</b>	0,00%
<b>Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )</b>	0 mes
<b>Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )</b>	0 mes

*Fuente: elaboración propia*

### **11.5. Análisis de riesgo y sensibilidad financiera.**

El análisis de riesgo y de sensibilidad busca investigar los efectos producidos por los posibles cambios en el entorno sobre el sistema evaluado. El propósito es identificar los parámetros relativamente sensibles, con el fin de estimarlos con mayor presión y seleccionar entonces una solución que siga siendo buena sobre los intervalos de valores probables de estos parámetros.

En el mundo real, las condiciones no suelen permanecer estáticas, sino en un continuo estado de cambio. Son usuales las variaciones en los precios tanto de productos finales como de materia prima, mano de obra, etc. En las cantidades de recursos disponibles. Además, constantemente se producen cambio o mejoras en los métodos productivos que logran aumentar la productividad.

### **11.6. Análisis de sensibilidad.**

El análisis de sensibilidad fue realizado empleado al método de aplicación solver en Excel 2010, para crear un modelo financiero que toma decisiones sobre riesgos que pueda tener el proyecto.

Tabla 26 Variación de los inductores de costo anual equivalente (CAE)

		1	2	3	4	5
<b>precio</b>	inicial	\$ 1.944.175	\$ 2.154.642	\$ 2.397.285	\$ 2.677.701	\$ 3.002.589
	-30%	\$ 1.360.923	\$ 1.508.249	\$ 1.678.099	\$ 1.874.390	\$ 2.101.812
	30%	\$ 2.527.428	\$ 2.801.035	\$ 3.116.470	\$ 3.481.011	\$ 3.903.365
<b>unidades</b>	inicial	110	120	120	120	120
	-30%	77	84	84	84	84
	30%	143	156	156	156	156
<b>costos mp</b>	inicial	\$ 984.000	\$ 1.036.742	\$ 1.082.255	\$ 1.131.065	\$ 1.177.326
	-30%	\$ 688.800	\$ 725.720	\$ 757.579	\$ 791.746	\$ 824.128
	30%	\$ 1.279.200	\$ 1.347.765	\$ 1.406.932	\$ 1.470.385	\$ 1.530.523
<b>cotos MO</b>	inicial	\$ 36.196	\$ 38.730	\$ 41.441	\$ 44.342	\$ 47.446
	-30%	\$ 25.337	\$ 27.111	\$ 29.009	\$ 31.039	\$ 33.212
	30%	\$ 47.055	\$ 50.349	\$ 53.873	\$ 57.644	\$ 61.679
<b>gastos admon</b>	inicial	\$ 22.760.000	\$ 24.353.200	\$ 26.057.924	\$ 27.881.979	\$ 29.833.717
	-30%	\$ 15.932.000	\$ 17.047.240	\$ 18.240.547	\$ 19.517.385	\$ 20.883.602
	30%	\$ 29.588.000	\$ 31.659.160	\$ 33.875.301	\$ 36.246.572	\$ 38.783.832
<b>cartera</b>	inicial	60	60	60	60	60
	-30%	42	42	42	42	42
	30%	78	78	78	78	78

Fuente: elaboración propia

Tabla 27 resultados de costo anual equivalente.

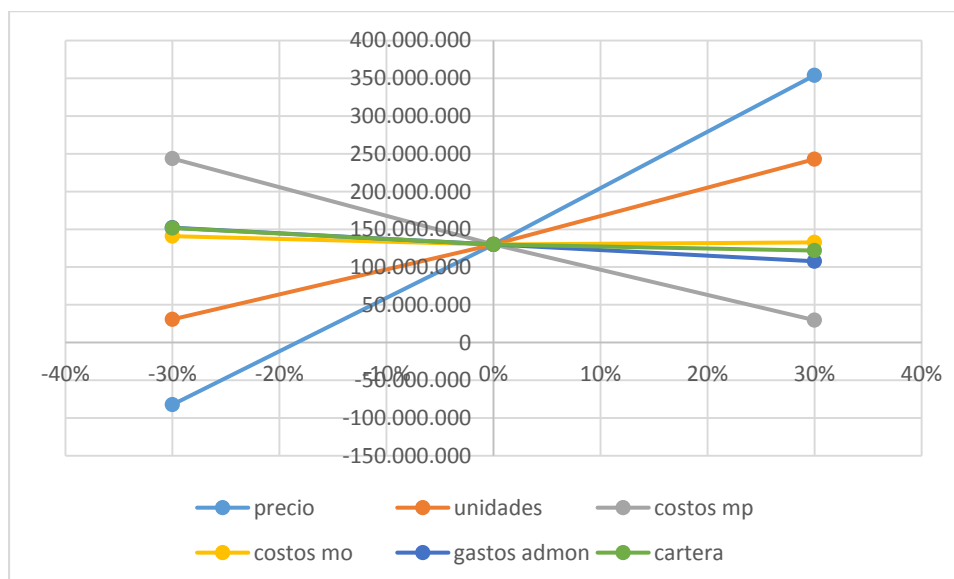
	-30%	0%	30%
<b>precio</b>	-82.171.713	129.848.175	353.836.608
<b>unidades</b>	30.739.073	129.848.175	242.733.058
<b>costos mp</b>	243.725.509	129.848.175	29.746.574
<b>costos mo</b>	140.850.084	129.848.175	132.622.011
<b>gastos admon</b>	152.087.681	129.848.175	107.608.670
<b>cartera</b>	151.715.877	129.848.175	121.756.254

Fuente: elaboración propia

### 11.7. Sensibilidad del sistema.

En este grafico se muestra que este proyecto es sensible a la disminución del precio. También es sensible al aumento de unidades, igualmente es sensible a la disminución de materia prima.

Tabla 28 grafico de sensibilidad



Fuente: elaboración propia

## 12. LISTA DE ANEXOS.

### - ANEXO 1.

#### ENCUESTA PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO MUEBLES

#### MODULARES

Por favor, rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de Muebles Modulares.

Empresa:

Fecha:

La encuesta no le llevará más de [5] minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

1.1. ¿Cree usted que en el mercado nacional hay proveedores que tengan muebles modulares de alta calidad?

R//.

1.2. ¿Qué cantidad de muebles modulares demanda su empresa por año?

R//.

1.3. ¿le interesaría tener proveedores internacionales que le suministren muebles modulares?

R//.

1.4. ¿Qué garantías le gustaría que le ofreciera la compañía Eco-muebles S.A.S?

R//

1.5. ¿Cree usted que los productos que ofrece la empresa Eco-muebles tengan una buena acogida en Uruguay?

R//.

1.6. ¿cree usted que la innovación propuesta por la empresa sea la solución al problema de optimización en los hogares?

R//

1.7. ¿Por tratarse de un proveedor internacional en que termino le parece razonable negociar la entrega del carga?

- **ANEXO 2.**

**SOPORTES DEL ANÁLISIS FINANCIERO.**

Se utilizaron variables cualitativas y cuantitativas que afectan el análisis financiero. La información se obtuvo de fuentes secundarias y de información privada o de uso confidencial.

**SUPUESTOS MACROECONÓMICOS.**

Los datos suministrados para la evolución financiera fueron sacados del banco Central de Uruguay además del banco de la república de Colombia con otras entidades como pro-Colombia, Marquet Access map e informaciones de revistas económicas.

*Tabla 29 Supuestos macroeconómicos.*

<b>VARIABLE</b>	<b>UNI</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Inflación</b>	%	10,39%	10,83%	11,26%	11,70%	12,13%
<b>Devaluación</b>	%	19,31%	20,31%	20,48%	23,25%	27,33%
<b>IPP</b>	%	5,48%	5,36%	4,39%	4,51%	4,09%
<b>Crecimiento PIB</b>	%	5,20%	3,30%	5,10%	3,50%	3,50%
<b>DTF T.A.</b>	%	4,06%	5,17%	4,16%	3,95%	4,41%

*Fuente: Departamento nacional de estadística de Uruguay.(INE uruguay, 2016).*

- **ANEXO 3.**

**SUPUESTOS DE VENTAS.**

La proyección de ventas se referenciará según el porcentaje del IPC.

***PRECIO DE VENTA***

El precio sale de la suma de la mano de obra, la materia prima y la utilidad que la empresa está dispuesta a percibir en este caso es de 48%.

A continuación se pueden en los ingresos teniendo en cuenta las cantidades y el precio del producto.

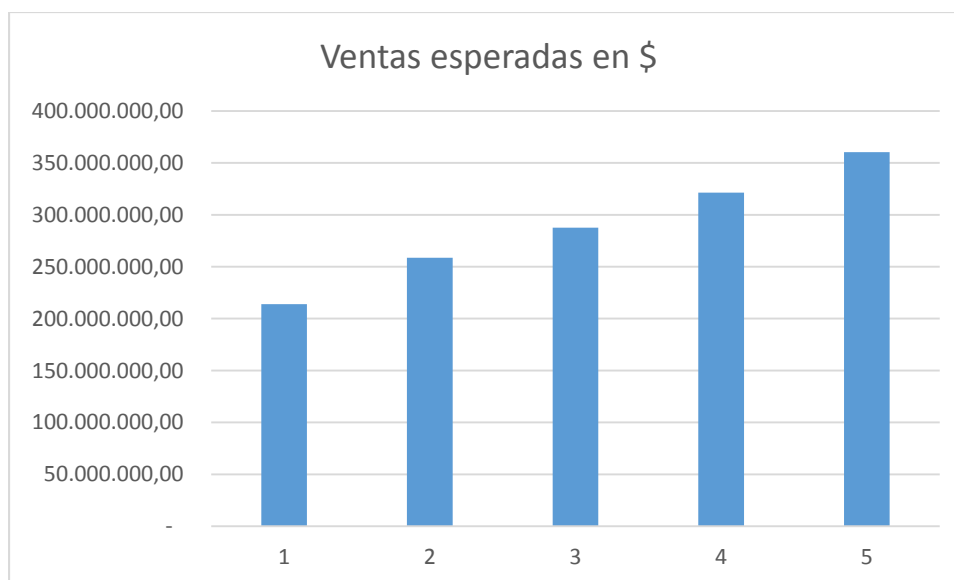
Tabla 30 ingresos esperados.

VARIABLE	UNI	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Inflación</b>	%	10,39%	10,83%	11,26%	11,70%	12,13%
<b>Devaluación</b>	%	19,31%	20,31%	20,48%	23,25%	27,33%
<b>IPP</b>	%	5,48%	5,36%	4,39%	4,51%	4,09%
<b>Crecimiento PIB</b>	%	5,20%	3,30%	5,10%	3,50%	3,50%
<b>DTF T.A.</b>	%	4,06%	5,17%	4,16%	3,95%	4,41%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>						
<b>Precio muebles modulares</b>	\$ / unid.	1.944.175,00	2.154.642,13	2.397.284,59	2.677.700,67	3.002.588,64
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>						
<b>Unidades muebles modulares</b>	unid	110	120	120	120	120
<b>Ventas</b>	\$	213.859.250,00	258.557.055,30	287.674.150,28	321.324.080,58	360.310.637,30

Fuente: elaboración propia.

A continuación resumido en un diagrama de barras el ingreso esperado para los años 1 al 5.

Tabla 31 Ingresos esperados.



Fuente: elaboración propia.

## SUPUESTOS COSTOS.

Hay dos tipos de costos: los costos fijos y los costos variables.

Costos variables.



- La materia prima: se tiene entendido que la materia prima son los insumos para hacer un producto, en este caso la materia prima es el producto terminado , porque la empresa no hace ningún proceso de transformación del producto, la empresa emplea un proceso de outsourcing que le permite a la empresa tener costos de comercialización muy bajos.

- Costos indirectos de fabricación: son todos los costos en los que tiene que incurrir para comercializar su producto es decir, compra de estivas, empaques adhesivos, etc para vender el producto en buen estado.

Costos fijos de fabricación.

- El sueldo de los empleados.
- Los servicios públicos.
- El arriendo.

Inversión.

- La inversión necesaria para la puesta del proyecto equivale a 120 millones de pesos.

#### - **ANEXO 4.**

#### **ESTADO DE RESULTADOS.**

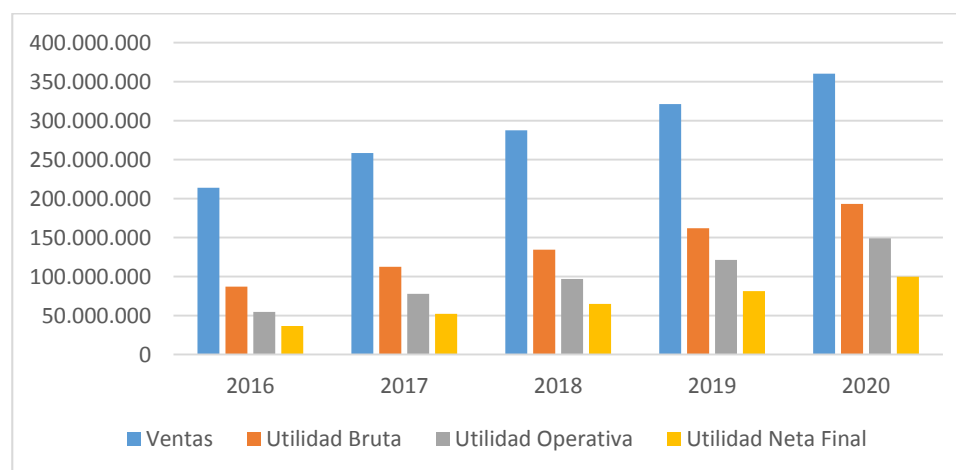
El estado de resultados refleja que la utilidad bruta está en un constante crecimiento ya que el primer año se ubica en un 13% y se proyecta que la utilidad aumenta un 28% en el año cinco. A la igual pasa con la utilidad operacional que crece en un 11% para el primer año y tiene un leve incremento a 30% para el quinto año y si se sigue proyectando posiblemente se incrementaran las utilidades en un porcentaje más alto.

Tabla 32 proyección de estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Ventas</b>	213.859.250	258.557.055	287.674.150	321.324.081	360.310.637
<b>Devoluciones y rebajas en ventas</b>	10.692.963	12.927.853	14.383.708	16.066.204	18.015.532
<b>Materia Prima, Mano de Obra</b>	112.221.560	129.056.654	134.843.543	141.048.812	146.972.549
<b>Depreciación</b>	3.968.333	3.968.333	3.968.333	2.160.000	2.160.000
<b>Agotamiento</b>	0	0	0	0	0
<b>Otros Costos</b>	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	86.976.394	112.604.215	134.478.566	162.049.065	193.162.556
<b>Gasto de Ventas</b>	9.234.000	10.233.629	11.386.077	12.717.933	14.261.012
<b>Gastos de Administración</b>	22.760.000	24.353.200	26.057.924	27.881.979	29.833.717
<b>Provisiones</b>	356.432	74.496	48.528	56.083	64.978
<b>Amortización Gastos</b>	76.110	76.110	76.110	76.110	0
<b>Utilidad Operativa</b>	54.549.852	77.866.780	96.909.927	121.316.959	149.002.849
<b>Otros ingresos</b>					
<b>Intereses</b>	0	0	0	0	0
<b>Otros ingresos y egresos</b>	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	54.549.852	77.866.780	96.909.927	121.316.959	149.002.849
<b>Impuestos (35%)</b>	18.001.451	25.696.037	31.980.276	40.034.597	49.170.940
<b>Utilidad Neta Final</b>	36.548.401	52.170.742	64.929.651	81.282.363	99.831.909

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33 estado de resultados proyectados



Fuente: elaboración propia.

En el grafico anterior se puede ver un constante crecimiento las ventas, al igual que se ve un pequeño aumento en la utilidad bruta en el año uno y sigue con un constante crecimiento año a año.

- **ANEXO 6.**

**BALANCE GENERAL**

A continuación se ve reflejado el balance general del proyecto, sus inversiones y sus movimientos.

*Tabla 34 proyección de balance general*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	103.470.560	131.288.630	184.869.886	250.347.945	330.209.435	427.023.492
Cuentas X Cobrar	0	35.643.208	43.092.843	47.945.692	53.554.013	60.051.773
Provisión Cuentas por Cobrar		-356.432	-430.928	-479.457	-535.540	-600.518
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	4.841.246	5.542.708	5.783.828	5.967.034	6.213.856
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	304.440	228.330	152.220	76.110	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>103.775.000</b>	<b>171.644.982</b>	<b>233.226.728</b>	<b>303.674.118</b>	<b>389.194.942</b>	<b>492.688.603</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0

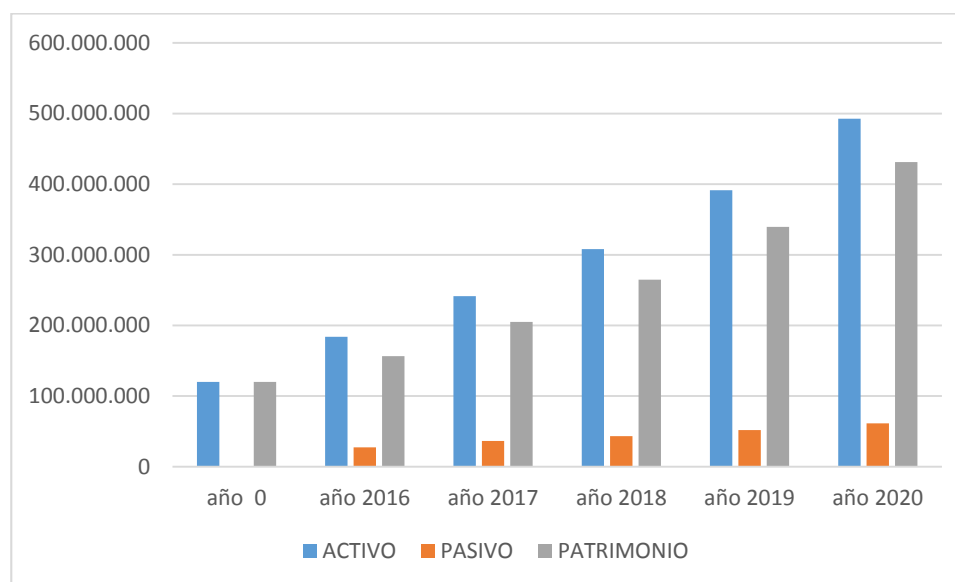
	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios						
	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación						
Muebles y Enseres	10.800.000	8.640.000	6.480.000	4.320.000	2.160.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.425.000	3.616.667	1.808.333	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría						
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total	16.225.000	12.256.667	8.288.333	4.320.000	2.160.000	0
Activos Fijos:						
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	120.000.000	183.901.649	241.515.062	307.994.118	391.354.942	492.688.603
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	9.351.797	10.754.721	11.236.962	11.754.068	12.247.712
Impuestos X Pagar	0	18.001.451	25.696.037	31.980.276	40.034.597	49.170.940
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras						
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	27.353.248	36.450.758	43.217.238	51.788.664	61.418.653
Patrimonio						
Capital Social	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	3.654.840	8.871.914	15.364.879	23.493.116
Utilidades Retenidas	0	0	29.238.721	70.975.315	122.919.036	187.944.926
Utilidades del Ejercicio	0	36.548.401	52.170.742	64.929.651	81.282.363	99.831.909
	0	0	0	0	0	0
Revalorización patrimonio						

	120.000.000	156.548.401	205.064.303	264.776.880	339.566.278	431.269.950
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	120.000.000	183.901.649	241.515.062	307.994.118	391.354.942	492.688.603

*Fuente: elaboración propia.*

El resumen del balance general se refleja a continuación:

*Tabla 35 balance general*



*Fuente: elaboración propia.*

El balance general refleja resultados positivos a lo largo de los 5 años que se estima el inicio del proyecto.

### **13. CONCLUSIONES.**

- Desde el análisis sectorial para el sector manufacturero, el panorama se ve un poco desalentador por la gran cantidad de oferentes y la limitada cantidad demandantes, también existe un riesgo alto para entrar en el mercado de muebles por la facilidad de crear un empresa de muebles y porque no hay políticas restrictivas para ingresar al mercado.

- Desde el análisis financiero se puede deducir que los costos fijos para el año 1 son 22 millones de pesos, los costos variables para el año 1 son 1,02 millones de pesos por unidad y por último la inversión inicial para desarrollar el proyecto es de 120 millones de pesos.

- Según el análisis de mercados los oferentes son las empresas distribuidoras de muebles que utilizan el comercio mayorista, son la competencia de la empresa Eco-muebles S.A.S, los demandantes las empresas dedicadas a la venta de muebles modulares al público en general las cuales representan un 20% equivalente a 84 empresas.

- Según el análisis financiero el proyecto es factible ya que presenta un VPN de 129.848.175 y una TIR de 38,73%

- Desde el análisis legal, se identificaron los requerimientos de ingreso de productos del sector manufacturero para Uruguay, los procesos a seguir, y las entidades a cargo del proceso de exploración.

#### **14. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda a la empresa Eco-muebles S.A.S buscar más clientes en el mercado uruguayo para lograr ser una empresa reconocida en dicho país.

- Se recomienda a la empresa expandir su capacidad logística para lograr una armonía internacional en el transporte de mercancías ya que en el momento solo puede negociar en EXW y FCA.

- Se recomienda a la empresa ampliar su portafolio de productos para el mercado internacional.

## 15. BIBLIOGRAFIA.

ADGORA. (27 de Mayo de 2015). *ARGORA*. Obtenido de Asociacion colombianamde induatria pulicitaria: <http://adgora.org/php/contenido.php?clave=tarifas&ciudad=1>

Aerolineas Avianca. (junio de 2016). *tiquetes baratos*. Obtenido de [http://www.tiquetesbaratos.com/index.php?option=com\\_sabre&view=lowfare&landing=home&d=MDEMVD&s=23](http://www.tiquetesbaratos.com/index.php?option=com_sabre&view=lowfare&landing=home&d=MDEMVD&s=23)

Aladi, Asociacion Latinoamericana de Integracion. (24 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.aladi.org/sitioAladi/index.html>

Baena, E. J. (2003). Entorno empresarial y la teoria de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica año XI*, 61-65.

Cancilleria colombiana. (2012). Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>

CCI. (2011). incoterms 2010. En C. y. Internacional. Publicaciones Camara y Comercio Internacioal .

Chiodo Juve, I. (1996).

definiciones ABC. (2011). *definiciones abc diccionario de Economia*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

Diario prensa libre; Procolombia. (12 de Enero de 2012). *Procolombia*. Obtenido de [http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/manufacturas/centroamerica-importante-comprador-de-muebles-y-madera\\_](http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/manufacturas/centroamerica-importante-comprador-de-muebles-y-madera_)

Emprendices. comunidad de emprendedores. (26 de julio de 2011). *Emprendices. comunidad de emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/el-mueble-y-su-evolucion-a-largo-de-los-anos/>

Fedemaderas. (22 de Agosto de 2011). *Dian*. Obtenido de [file:///D:/Data%20\(No%20Modificar\)/Downloads/5.presentacion%20protocolo%20comp ra%20madera%20legal%20final.pdf](file:///D:/Data%20(No%20Modificar)/Downloads/5.presentacion%20protocolo%20comp ra%20madera%20legal%20final.pdf)

Ica . (2010). *Instituto colombiano de agricultura*. Obtenido de [http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO\\_INTERSECTORIAL\\_MADERALEGAL.aspx](http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO_INTERSECTORIAL_MADERALEGAL.aspx)

INE uruguay. (2016). *Instituto nacional de estadísticas de Uruguay*. Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/>

Nullvalue. (29 de Septiembre de 2007). *el tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2673074>

Patiño, v. (2010). Concepto del mueble. *Revista claseshistoria*, 2-5.

Romero, R. M. (2011). *muebles modulares meodernos*. Obtenido de <http://www.mueblesmodularesmr.com/muebles-modulares/>