

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES PARA NIÑOS Y JÓVENES CON UN
CONCEPTO INNOVADOR EN GUADALAJARA DE BUGA

CÉSAR ROLDÁN SOTO
Cód. 1103877
JOSÉ FERNANDO CELIS RAMÍREZ
Cód. 1103859

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
TULUA -VALLE
2016

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES PARA NIÑOS Y JÓVENES CON UN
CONCEPTO INNOVADOR EN GUADALAJARA DE BUGA

CÉSAR ROLDÁN SOTO
Cód. 1103877
JOSÉ FERNANDO CELIS RAMÍREZ
Cód. 1103859

Proyecto Trabajo de Investigación para optar al título de:
Magister en Administración

Dirección
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Mg. Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
TULUA -VALLE
2016

El presente Trabajo de Investigación fue aprobado por el Director de la Tesis, el Director de la Maestría en Administración y por el Jurado Evaluador.

Benjamín Betancourt Guerrero
Director de Trabajo de Investigación
Facultad de ciencias de la Administración
Universidad del Valle

Andrés Ramiro Azuero Rodríguez
Director Maestría en Administración
y Maestría en ciencias de la
organización
Universidad del Valle

Jurado

Jurado

Tuluá, agosto de 2016

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios quien fue mi guía en todo momento y a mi familia esposa e hijos quien siempre han estado en los momentos difíciles para darme ánimo y lograr concluir este proyecto y buscar ponerlo en marcha, también a mi madre quien siempre ha sido fundamental en el proceso educativo de mi vida, a ellos les dedico de corazón este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Todos los profesores que hicieron parte del programa de Maestría en Administración, en especial al profesor MG. BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO quien fue mi asesor y me dio la dirección correcta conservando mi idea inicial con notables mejoras y a todos los demás docentes profesionales que dieron un aporte importante y valioso, quienes enriquecieron mis conocimientos; también quiero agradecer a las empresas productoras de muebles de la ciudad por otorgar información que me sirvió para la consecución de este proyecto también a mis amigos profesionales de diferentes saberes que me brindaron asesorías en temas fundamentales para el desarrollo de este sueño, a mis hermanos quienes siempre han estado pendiente del desarrollo de esta propuesta de empresa , el que era un sueño y ahora es una realidad desde el 2014.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
1.5.1 Justificación teórica	4
1.5.2 Justificación metodológica.....	6
1.5.3 Justificación práctica	7
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.6.1 Marco teórico.....	7
1.6.2 Marco conceptual	15
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO	17
1.7.1 Tipo de estudio.....	17
1.7.2 Método de investigación.....	17
1.7.3 Fuentes de información	17

1.7.4	Población en estudio	18
1.7.5	Tamaño de la muestra	18
2.	LA IDEA DEL NEGOCIO.....	20
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	20
2.1.1	La idea de negocio	21
2.1.2	Factores para el desarrollo de la idea	28
2.2	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	32
3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	35
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	35
3.1.1	Reseña histórica de Guadalajara de Buga	35
3.1.2	Factor de localización.....	35
3.1.3	Factor cultural.....	38
3.1.4	Factor rural	42
3.1.5	Factor económico.....	44
3.1.6	Factor demográfico	49
3.1.7	Factor financiero.....	52
3.1.8	Factor político.....	56
3.1.9	Factor jurídico.....	64
3.1.10	Amenazas y oportunidades del entorno	68
4.	EL SECTOR MUEBLES DE MADERA EN COLOMBIA.....	71
4.1	LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	71
4.2	CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	72
4.2.1	Número de empresas.....	73

4.2.2	Empleo en el sector.....	73
4.2.3	Materias primas.....	74
4.2.4	Consumo de muebles de madera	76
4.2.5	Comercio internacional.....	77
4.3	CINCO FUERZAS DE PORTER DEL SECTOR MUEBLES DE MADERA .	80
4.3.1	Poder de negociación de los consumidores o compradores	80
4.3.2	Poder de negociación de los proveedores	80
4.3.3	Amenaza nuevos competidores	81
4.3.4	Amenaza productos sustitutos	81
4.3.5	Rivalidad entre los competidores	81
5.	BENCHMARKING	83
5.1	EMPRESAS COMPETIDORAS	83
5.1.1	Ebanistería Lozano	83
5.1.2	Home Decor	84
5.1.3	Mueblería del Pueblo	85
5.2	ANÁLISIS DE COMPETIDORES	86
6.	ESTUDIO TÉCNICO	94
6.1	PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL MUEBLE	94
6.2	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL PROYECTO	98
6.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	100
6.4	CARACTERÍSTICAS DE LOCATIVAS.....	106
7.	ESTUDIO DE MERCADO	108
7.1	CONSUMO APARENTE	118

7.2	PLAN DE MERCADEO	119
7.2.1	Concepto del producto	119
7.2.2	Estrategias de distribución	119
7.2.3	Estrategias de precio.....	120
7.2.4	Estrategias de promoción.....	120
7.2.5	Estrategias de comunicación.....	121
7.2.6	Estrategias de servicio	122
8.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	123
8.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	123
8.1.1	Análisis DOFA	123
8.1.2	Organismos de apoyo	125
8.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	125
8.3	ASPECTOS LEGALES	133
8.3.1	Figura Jurídica.....	133
8.3.2	Constitución formal de la empresa	134
8.3.3	Obligaciones tributarias	134
8.3.4	Marco legal institucional	135
9.	ESTUDIO FINANCIERO	137
9.1	PLAN DE INVERSIÓN	137
9.1.1	Inversión en el proyecto	138
9.1.2	Financiación de la inversión	139
9.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS	140
9.3	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	141

9.3.1	Costos de producción.....	141
9.3.2	Costos de la mano de obra directa.....	142
9.3.3	Costos indirectos de fabricación.....	143
9.3.4	Gastos de administración y ventas.....	144
9.4	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	145
9.4.1	Estado de pérdidas y ganancias	145
9.4.2	Flujo de caja proyectado	146
9.4.3	Flujo de caja neto	147
9.4.4	Balance general	148
9.5	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	149
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
10.1	CONCLUSIONES.....	152
10.2	RECOMENDACIONES	153
	BIBLIOGRAFÍA.....	155
	ANEXO	159

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Población de interés para el estudio.	18
Cuadro 2. Distribución de la muestra para estudio de mercado.	19
Cuadro 3. Evaluación cualitativa de la idea de negocio.	33
Cuadro 4. Población rural total en la cuenca Hidrológica del Río Guadalajara.....	43
Cuadro 5. Empresas de Buga según tamaño por activos. 2011-2013.....	46
Cuadro 6. Concentración pyme según actividad económica. Buga, 2011-2013....	47
Cuadro 7. Activos reportados de la pyme industrial en Buga. 2013.....	48
Cuadro 8. Población Buga zona urbana por comunas y zona rural.....	50
Cuadro 9. Población de Buga según estrato socioeconómico.....	50
Cuadro 10. Distribución de la población total según rango de edad. Guadalajara de Buga, 2013 proyectado.....	52
Cuadro 11. Inclusión financiera en Guadalajara de Buga. Número de productos financieros. 2011-2013	53
Cuadro 12. Distribución de la cartera según tipo de institución en Buga. Pesos. Año 2013.	54
Cuadro 13. Exoneraciones tributarias vigentes hasta el 31 de dic. de 2014.....	62
Cuadro 14. Producción de madera y muebles 2011	72
Cuadro 15. Generación de empleo en el sector de muebles y madera, 2011	74
Cuadro 16. Exportaciones colombianas de madera y muebles, 2013	77
Cuadro 17. Principales países destino de los muebles de madera* exportados por Colombia. US\$.....	78

Cuadro 18. Principales países de origen de los muebles de madera* importados por Colombia.....	79
Cuadro 19. Análisis de la competencia.....	88
Cuadro 20. Capacidad de producción del proyecto.	98
Cuadro 21. Capacidad instalada del proyecto.	99
Cuadro 22. Capacidad utilizada del proyecto. Proyección a 5 años	99
Cuadro 23. Costos etapa de corte. Camarote Space	100
Cuadro 24. Costos etapa de ensamble. Camarote Space	101
Cuadro 25. Costos etapa de pulir. Camarote Space.....	102
Cuadro 26. Costos etapa de pintar. Camarote Space	103
Cuadro 27. Costos totales de producción. Camarote Space	103
Cuadro 28. Costos totales de producción. Corral	104
Cuadro 29. Costos totales de producción. Cama corral accesorios.....	104
Cuadro 30. Costos totales de producción. Semicamarote Space.....	105
Cuadro 31. Costos totales de producción. Space duo.	105
Cuadro 32. Población en estudio	108
Cuadro 33. Ficha técnica encuesta.....	108
Cuadro 34. Manual de funciones y requisitos	126
Cuadro 35. Inversión en activos fijos y diferidos	137
Cuadro 36. Inversión total inicial en el proyecto.....	138
Cuadro 37. Financiación de la inversión	139
Cuadro 38. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos	140
Cuadro 39. Costo de producción. Valores en pesos.....	141

Cuadro 40. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.....	142
Cuadro 41. Costos indirectos. Valores en pesos.	143
Cuadro 42. Gastos de administración y ventas.....	144
Cuadro 43. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.	145
Cuadro 44. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos.....	146
Cuadro 45. Flujo de caja neto para evaluación financiera	147
Cuadro 46. Balance general proyectado. Valores en pesos.	148
Cuadro 47. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.....	149
Cuadro 48. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.....	151

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Composición del PIB municipal por sectores económicos. 2013	45
Gráfico 2. Desagregación del PIB secundario de Buga. 2013	46
Gráfico 3. Concentración de la pyme según actividad económica. 2013.....	47
Gráfico 4. Distribución de los activos de la pequeña y mediana empresa industrial de Buga. 2013.....	48
Gráfico 5. Distribución de la población total de Buga. 2013.....	51
Gráfico 6. Inclusión financiera en Guadalajara de Buga. Número de productos financieros. 2013.....	53
Gráfico 7. Participación porcentual por tipo de crédito. Buga, Diciembre de 2013	55
Gráfico 8. Participación por entidad financiera en la cartera neta total. Buga. Diciembre de 2013. Porcentajes.....	56
Gráfico 9. Consumo de materias primas de madera.....	75
Gráfico 10. Gráfico de Valor. Competencia en el sector.	88
Gráfico 11. Gráfico de Valor. Ebanistería Lozano.....	89
Gráfico 12. Gráfico de Valor. CREASION.....	90
Gráfico 13. Gráfico de Valor. Home Decord.	91
Gráfico 12. Gráfico de Valor. Mueblería del Pueblo.....	92
Gráfico 14.Cuál es la edad de sus niños en la actualidad?	109
Gráfico 15. ¿Cuál es la importancia que tiene para usted los muebles para la habitación de sus hijos?.....	109
Gráfico 16. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia?. Precio	110

Gráfico 17. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Tamaño	110
Gráfico 18. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Diseño.	111
Gráfico 19. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Comodidad	111
Gráfico 20. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Calidad	112
Gráfico 21. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Funcionalidad	112
Gráfico 22. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Durabilidad	113
Gráfico 23. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Accesibilidad	113
Gráfico 24. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Punto de venta	114
Gráfico 25. ¿Con qué frecuencia acostumbra cambiar el mobiliario de la habitación de sus hijos?	114
Gráfico 26. ¿Conoce en el mercado de Buga proveedores de muebles especializados en el segmento infantil y juvenil?	115
Gráfico 27. ¿Le interesaría que en Buga existiese una empresa productora y comercializadora de muebles infantiles y juveniles, con un concepto de lúdica incorporada para beneficio de los niños?	115
Gráfico 28. ¿Estaría dispuesto a cambiar el juego de alcoba tradicional de su hijo o hijos para obtener un juego de alcoba moderno con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte a su desarrollo intelectual o motriz?	116
Gráfico 29. Si su respuesta anterior es si, cuando estaría dispuesto a hacerlo? .	116
Gráfico 30. ¿Cuál es su gasto dispuesto a pagar para obtener muebles para sus hijos, con un concepto de lúdica incorporada para beneficio de los niños?.....	117
Gráfico 31. ¿Qué forma o medio de pago acostumbra a utilizar para la compra de muebles para sus hijos?	117

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación Geográfica del Valle del Cauca.....	36
Figura 2. Sitios de interés cultural. Buga	39
Figura 3. Basílica del Señor de los Milagros	41
Figura 4. División por comunas en Guadalajara de Buga.....	49
Figura 5. Estructura simplificada de la cadena	71
Figura 6. Matriz de Porter para el sector muebles de madera.	82
Figura 7. Colecciones Ebanistería Lozano	84
Figura 8. Sala de exhibición Home Decor.....	85
Figura 9. Mueblería del Pueblo	86
Figura 10. Proceso de producción Corte de la Cama. Creasion.	95
Figura 11. Proceso de producción Ensamble de la Cama. Creasion.....	96
Figura 12. Proceso de producción Pulir de la Cama. Creasion.....	97
Figura 13. Proceso de producción Pintar de la Cama. Creasion.....	97
Figura 14. Plano de la empresa	106
Figura 15. Logotipo empresa	121

RESUMEN

Se realiza un estudio para determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte al desarrollo intelectual y motriz de los niños (as) en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca). Para esto inicialmente se lleva a cabo un estudio de mercado para el producto ofrecido, teniendo en cuenta los clientes potenciales, la competencia y las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos comerciales. Seguidamente se establecen las características técnicas requeridas para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles por parte de la empresa en Guadalajara de Buga, considerando la importancia de los costos de producción, el flujo de procesos de cada producto, la localización y los equipos requeridos para la puesta en marcha. Luego, se define el tipo de estructura organizacional y legal que se requiere para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles para finalmente cuantificar la factibilidad financiera del proyecto. Finalmente se logra determinar que el proyecto es financieramente viable, pues arroja un VPN positivo, es decir, genera una riqueza luego de recuperar la inversión y cubrir todos los costos y gastos involucrados en el proyecto. Mientras que la TIR arroja un valor superior al costo del capital y la relación beneficio/costo corrobora esta situación.

Palabras clave: creación de empresa industrial; estudio de factibilidad; sector de muebles de madera; evaluación de proyectos.

INTRODUCCIÓN

En este documento se exponen los resultados de la realización de una investigación que buscó determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte al desarrollo intelectual y motriz de los niños (as) en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

En el caso del sector de muebles de madera en Guadalajara de Buga, se presentan oportunidades de mercado para la incursión en él, en especial en el segmento infantil y juvenil. En la ciudad la competencia está representada principalmente en la Ebanistería Lozano, Home Decord y Mueblería del Pueblo, empresas que dominan la mayor parte del mercado en la ciudad, sin embargo, su enfoque se dirige hacia los muebles tradicionales, donde la innovación es limitada y especialmente para el segmento infantil y juvenil.

El estudio de factibilidad financiera es un tema de gran importancia para las empresas porque permite establecer las ventajas y desventajas de asignar recursos a una actividad u objetivo determinado, lo cual permite establecer la conveniencia financiera de incursionar en un sector o no hacerlo. Esto es fundamental en la medida que contribuye a clarificar la situación específica de una idea en un contexto determinado, disminuyendo así las probabilidades de quiebra en el futuro.

La estructura del documento tiene en cuenta inicialmente la realización de un estudio de mercado para el producto ofrecido, teniendo en cuenta los clientes potenciales, la competencia y las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos comerciales. Seguidamente se establecen las características técnicas requeridas para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles por parte de la empresa en Guadalajara de Buga, considerando la importancia de los costos de producción, el flujo de procesos de cada producto, la localización y los equipos requeridos para la puesta en marcha. Luego, se define el tipo de estructura organizacional y legal que se requiere para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles para finalmente cuantificar la factibilidad financiera del proyecto.

1. EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del tejido empresarial Colombiano un 94 % corresponde a Microempresas¹, las cuales aportan cerca del 20% del producto interno bruto (PIB). El 48 por ciento de las unidades productivas está constituido por las denominadas famiempresas (donde los empleados son los integrantes de cada familia), en un 40 por ciento las microempresas tienen entre dos y cinco empleados, y el restante 12 por ciento está compuesto por empresas que generan entre 6 y 10 empleos.²

La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.³

Debido a lo anterior, al iniciar un proceso de creación de empresas, resulta fundamental adelantar estudios de factibilidad, que permitan analizar las variables de mercado, técnicas, legales, organizacionales y financieras en función de determinar la conveniencia de invertir en un proyecto específico. Estos estudios finalmente permitirán reducir la tasa de mortalidad empresarial, especialmente en el segmento de microempresas.

Es el caso del sector de muebles de madera en Guadalajara de Buga, en el cual se presentan oportunidades de mercado para la incursión en él, en especial en el segmento infantil y juvenil. En la ciudad la competencia está representada principalmente en la Ebanistería Lozano, Home Decord y Mueblería del Pueblo, empresas que dominan la mayor parte del mercado en la ciudad, sin embargo, su enfoque se dirige hacia los muebles tradicionales, donde la innovación es limitada y especialmente para el segmento infantil y juvenil.

Lo anterior se corrobora a través de un estudio de mercado preliminar realizado por el autor de este anteproyecto, donde se lograron realizar 102 encuestas en el mercado de Guadalajara de Buga para conocer el perfil del cliente, encontrado que el 83% de los encuestados no conocen en el mercado de esta ciudad una empresa especializada en muebles para el segmento infantil y juvenil, factor que

¹ Según la Ley 905 de 2004, una microempresa corresponde a toda unidad de explotación económica con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y/o Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

² DIARIO EL TIEMPO. "Colombia se llenó de microempresas". [en línea] <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-203866>> Acceso el 5 de julio de 2014.

³ LEFCOVICH, Mauricio. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Septiembre de 2004. [en línea] <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>> Acceso el 5 de julio de 2014.

otorga viabilidad de mercado a la empresa a crear, pues se considera que efectivamente llega a ofrecer un producto para un mercado insatisfecho o no atendido en la ciudad. Además, con relación al diseño, se encontró que el 84% de los encuestados consideran importante o muy importante este factor para la toma de decisiones, por lo tanto, la innovación en la empresa debe ser consecuente con las preferencias de los consumidores de muebles para niños y jóvenes en Guadalajara de Buga.

Debido a esta oportunidad de mercado, el estudio que se pretende adelantar consiste en determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para emprender el proyecto de creación de empresa, consistente en una organización que se dedicará a la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con un concepto innovador, incorporado la lúdica que a su vez de un aporte al desarrollo intelectual y motriz de los niños (as) en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la formulación de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que se dedicará a la comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con un concepto innovador en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca)?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del mercado para el producto muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son las características técnicas requeridas para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga?

¿Qué tipo de estructura organizacional y legal se requiere para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga?

¿Cuál es la factibilidad financiera para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa que se dedicará a la comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con el concepto innovador en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

1.4.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio del entorno de Guadalajara de Buga para la identificación de amenazas.

Analizar el sector del mueble de madera para conocer el perfil competitivo.

Efectuar un estudio comparativo del sector muebles de madera en Guadalajara de Buga (Benchmarking).

Realizar el estudio de mercado para segmentación de clientes y competencia en Guadalajara de Buga.

Establecer las características técnicas requeridas para la comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga.

Definir el tipo de estructura organizacional y legal se requiere para la comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga.

Cuantificar la factibilidad financiera para la comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Justificación teórica

El estudio de factibilidad es un tema de gran importancia para las empresas porque permite establecer las ventajas y desventajas de asignar recursos a una actividad u objetivo determinado, lo cual permite establecer la conveniencia financiera de incursionar en un sector o no hacerlo. Esto es fundamental en la

medida que contribuye a clarificar la situación específica de una idea en un contexto determinado, disminuyendo así las probabilidades de quiebra en el futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología relacionada con el plan de negocios, resulta fundamental para conocer los detalles y cifras que permitirán definir si existe factibilidad para crear la empresa para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga. Según Varela⁴, en esta metodología se involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad.

Para la empresa a crear, es fundamental determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera de la incursión en el sector de muebles de madera, dado que constituye una oportunidad de mercado que implica el desarrollo de una innovación, por lo tanto, el análisis planteado permite confirmar si el proyecto es conveniente o no, teniendo en cuenta que existen múltiples circunstancias que al variar afectan la rentabilidad esperada. Por esto, el análisis de riesgo e incertidumbre asociado al proyecto de inversión es importante para la empresa en estudio.

A continuación se explican los tipos de innovación que se espera incorporar al proyecto y que justifican la realización del estudio. Según el Manual de Oslo, “se entiende por innovación **la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados**. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”.⁵

Teniendo en cuenta lo anterior, la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles infantiles y juveniles en Guadalajara de Buga se concibe bajo el concepto de la innovación en el producto, el proceso y el marketing.

Con relación al producto, se busca marcar la diferencia en diseños que estén basados y categorizados en las diferentes etapas del desarrollo del ser humano, alineados con la pedagogía y planes del gobierno nacional para la niñez, y en

⁴ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

⁵ JANSÁ, Sixto. Resumen del manual de Oslo sobre innovación. Septiembre de 2010. Disponible en: <http://portal.uned.es/pls/portal/docs/page/uned_main/launiversidad/vicerrectorados/investigacion/o.t.r.i./deducciones%20fiscales%20por%20innovacion/resumen%20manual%20de%20oslo/resumen%20del%20manual%20de%20oslo%20sobre%20innovaci%c3%93n4.pdf>

otros temas que aporten al desarrollo integral del niño, donde la lúdica se convierte en el eje central de la propuesta. La innovación de la empresa de muebles infantiles y juveniles a crear en Guadalajara de Buga, está basada en la lúdica, reconociendo su importancia en el fomento del desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, los valores y la orientación a la adquisición de saberes, a través de elementos como los muebles que hacen parte de su cotidianidad.

No obstante, para asegurar que esta innovación pueda ser efectiva, es necesario garantizar otro tipo de innovación en la empresa, específicamente en los procesos.

Es por esto, que la segunda innovación de la empresa **CREASION** se encuentra en los procesos, incorporando en este sentido un área de diseño como primera etapa en el proceso de producción de los muebles, donde se tendrá en cuenta los gustos y tendencias del cliente final (niños y niñas en sus diferentes etapas de desarrollo), adaptados para su confort, creando espacios en su cuarto y su hogar, innovadores, alegres, divertidos, modernos, didácticos, buscando que sea más agradable y prolongados los espacios para compartir en familia, para estar solo o acompañado por amigos; esto se hará con estilos temáticos según el gusto del cliente como podría ser (la selva, el mar, el universo, un tema de moda contemporánea como esta época antes del mundial; entre otras).

Adicionalmente a estos dos tipos de innovación y consecuente con el manual de Oslo, es posible lograr un tercer tipo de innovación en la empresa CREASION de Guadalajara de Buga, específicamente en el marketing. Consiste en utilizar un método de comercialización prácticamente no utilizado por las empresas de la competencia en Guadalajara de Buga. Se trata de tener una actitud proactiva por parte de las personas encargadas de la labor comercial en la empresa, realizando campañas de divulgación en sitios de concentración de la población potencialmente compradora de estos productos

1.5.2 Justificación metodológica

El estudio planteado se justifica desde el punto de vista metodológico porque se emplean métodos cualitativos y cuantitativos; en el primer caso, se caracteriza el mercado de los muebles de madera en Guadalajara de Buga, así como los requerimientos de tipo técnico para la producción y comercialización en segmento infantil y juvenil; desde la perspectiva cuantitativa, se determina financieramente si el proyecto es viable, acudiendo a métodos de evaluación financiera a partir de proyecciones de sus cifras económicas.

1.5.3 Justificación práctica

El tema de estudio es además pertinente para la Maestría en Administración de Empresas, especialmente porque se trata de un proyecto de vida de uno de los autores del estudio, que busca utilizar las herramientas teóricas y metodológicas para determinar si es factible o no incursionar en el sector de muebles de madera. Por ello, se plantea es un estudio de factibilidad financiera, en el cual se hace énfasis en la cuantificación de la inversión, los flujos de caja, la rentabilidad del proyecto y el análisis de los factores de riesgo e incertidumbre. Estos elementos diferenciadores del tema, están enfocados a la factibilidad financiera de proyectos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco teórico

En este apartado, se exponen los lineamientos teóricos que permitirán determinar la factibilidad para la producción de muebles infantiles y juveniles en Guadalajara de Buga, con un componente de innovación en productos, procesos y marketing. Para esto, los ejes conceptuales son la evaluación de proyectos de inversión, los flujos de caja, la rentabilidad y el análisis de los factores de riesgo e incertidumbre.

1.6.1.1 Escuela empresarial

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel⁶ la escuela empresarial concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. En esta escuela la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de otras escuelas, es más bien personal: la construcción del líder. Aquí, la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo y sin ser exactamente sometido a su liderazgo, el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto más central de esta escuela es la VISIÓN: Una representación mental de estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse.

La visión suele tender a ser más una especie de imagen que un plan articulado (en palabras y cifras). Esto permite conservar flexibilidad, de modo que el líder

⁶ MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. 1era ed. Buenos Aires: Granica, 2010. 512 p.

pueda adaptarla a sus propias experiencias. Esto sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada, en sus rasgos generales y su sentido de orientación, así como emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha.

La escuela empresarial surgió de la economía, ya que el empresario ocupaba un lugar prominente en la teoría económica neoclásica. Sin embargo, su papel estuvo confinado a decidir qué cantidades producir y a qué precios. El empresario no tenía mucho más que hacer aparte de calcular precios y cantidades.

Había economistas que consideraban que esta imagen estrecha del empresario era un error de la economía. Karl Marx era uno de ellos. Prodigaba elogios a los empresarios como agentes del cambio económico y tecnológico, pero criticaba con dureza su repercusión sobre la sociedad en su conjunto.

Después aparece otro economista, Joseph Schumpeter, quien consideró al empresario en un lugar prominente. Para él, lo que más explicaba la conducta corporativa era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien el intento de lograrlo. Schumpeter introdujo su famosa noción de destrucción creativa. Este es el motor que mantiene en marcha el capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario, y este no siempre es quien aporta el capital inicial o inventa el nuevo producto, sino el que concibe la idea de negocio.

Las ideas son evasivas, pero en manos de empresarios, se convierten en tan poderosas como rentables. Para personas como los economistas, quienes se concentran en las partes tangibles de una empresa, como el dinero, maquinaria y tierras, la contribución de los empresarios puede parecer desconcertante.

Según Schumpeter, los empresarios no han acumulado ninguna clase de bienes ni creado medios originales de producción, pero han empleado estos últimos en modo diferente, más apropiado, más ventajoso, llevaron a cabo nuevas combinaciones y su beneficio, el excedente que no está sujeto a ninguna deuda, es un beneficio empresarial.

El capitalista cargaba con el riesgo, pues según Schumpeter, aunque un fundador pueda permanecer al timón de su organización, esta persona deja de desempeñar una función empresarial en el mismo instante en que deja de innovar. Por lo tanto un empresario puede ser:

- a) Fundador de una organización
- b) El directivo de una empresa propia o,
- c) El líder innovador de una organización perteneciente a otros

De acuerdo a Cole (otro economista) también menciona cuatro tipos de empresarios: el inventor calculador, el innovador que inspira a otros, el promotor excesivamente optimista y el constructor de una empresa poderosa.

1.6.1.2 Proyectos de inversión

Seguidamente conviene clarificar qué es un proyecto de inversión. Al respecto, el ingeniero industrial Arturo Infante Villareal indica que desde el punto de vista financiero, un proyecto “es en esencia un intercambio de sumas de dinero. Es la oportunidad de entregar ciertas cantidades en momentos definidos, a cambio de recibir otras sumas, en otros momentos, también específicos.”⁷

Para el profesor Javier Serrano Rodríguez, un proyecto de inversión es la “programación en el tiempo de una serie de inversiones buscando que más adelante se genere una serie de beneficios que justifiquen desde el punto de vista económico las inversiones que se realizaron inicialmente”.⁸

De los conceptos anteriores se deriva que un proyecto de inversión implica tres conceptos básicos: tiempo, flujo de caja (egresos y beneficios) y rentabilidad. Por lo tanto, los flujos de caja corresponden al intercambio de sumas de dinero, en diferentes momentos del tiempo y lo que se busca determinar es que dicho intercambio genere beneficios económicos o rentabilidad. Sin embargo, al incluir la variable tiempo, implícitamente se asume un determinado nivel de riesgo e incertidumbre.

Son todos los anteriores aspectos los que hacen necesario que los proyectos de inversión se evalúen. De acuerdo con Infante Villarreal, el análisis de los proyectos de inversión desde el punto de vista financiero, se puede clasificar en tres grupos, según la clase de pregunta que busca responder:

1. *“¿Es conveniente financieramente emprender este proyecto de inversión?”*
2. *¿En cuál o cuáles de los proyectos de inversión que se han identificado, se debe colocar la cantidad limitada de dinero que está disponible para ser invertida?”*
3. *Para satisfacer cierta necesidad, ¿cuál de las alternativas que se han detectado se debe escoger desde el ángulo financiero?”*⁹

⁷ INFANTE VILLARREAL, Arturo. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Grupo editorial Norma. Colombia, 1996. p. 9

⁸ SERRANO RODRÍGUEZ, Javier. Matemáticas financieras y evaluación de proyectos. Ediciones Uniandes. Facultad de Administración. Alfaomega. Colombia, 2004. p. 2

⁹ INFANTE VILLARREAL (1996). Op. cit. p. 10

Según estos planteamientos, para la presente investigación resulta pertinente la primera pregunta, la cual corresponde al análisis de la conveniencia financiera de un proyecto de inversión, cuando éste se considera aisladamente: ¿es un buen negocio incursionar en el sector de muebles de madera en Guadalajara de Buga?

Para determinar lo anterior, la construcción de un estudio de factibilidad contribuye a clarificar la situación, ya que involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad. A continuación se explican estas etapas.

1.6.1.3 Estudio de mercado

Según Varela, el análisis de mercado tiene como objetivo determinar la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a ofrecer, la disposición para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, etc. Este análisis incluye el estudio del entorno económico y comercial del negocio.¹⁰

El objetivo principal de un estudio de mercado es determinar cuatro elementos fundamentales en el proyecto:

- Precios de los productos/servicios a introducir en el mercado
- Cantidad a vender
- Características de los productos/servicios,
- Estrategia Comercial (Canales de comercialización/distribución).

Para determinar estos elementos es necesario saber cuál es el posicionamiento elegido para la empresa a través del diagnóstico externo y el interno. El primero es un análisis de las oportunidades y amenazas del proyecto. Para ello se estudian los mercados involucrados en el negocio, su interacción y su equilibrio, teniendo en cuenta historia, situación actual y futuro proyectado. El segundo, es un análisis de las fortalezas y debilidades del Proyecto. En éste punto se debe tener en cuenta la importancia de marcas ya existentes, canales de distribución y comercialización, conocimiento del negocio y de la tecnología involucrada (“know-how”), estructura de recursos humanos para afrontar el proyecto, etc.

Para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto se deben estudiar los siguientes mercados:

¹⁰ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

- Consumidor: Está formado tanto por los consumidores actuales como por los que potencialmente podrían incorporarse, demandando los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto
- Competidor: está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de los potenciales consumidores del proyecto. Estas empresas serán rivales de la empresa que creará el proyecto en la participación por el mercado consumidor.
- Proveedor: es el conjunto de empresas que en el futuro proporcionarán insumos a la empresa que se crearía con el proyecto. Generalmente el Mercado Proveedor es compartido con la competencia.
- Bienes sustitutos: Los bienes sustitutos cobran importancia al modificarse el equilibrio del mercado, principalmente por efecto del precio. Se deben estudiar los potenciales sustitutos ya que estos pueden ser más atractivos al consumidor, que el producto o servicio que se pretende introducir.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa a crear es la fijación del precio para su producto o servicio. Históricamente el precio se establecía por negociación entre el comprador y el vendedor. En cambio hoy en día es determinado por las variables del mercado.

Entre las variables definidas por el estudio de mercado, la que representa ingresos es fundamentalmente el precio; el resto representa costos. Los factores a considerar en la fijación y proyección de precios pueden separarse en internos y externos. Dentro de los factores internos se deben nombrar: los objetivos de la empresa (supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo, otros), la estrategia de posicionamiento de los productos, los costos de insumos (constantes y variables, según su comportamiento en diferentes niveles de producción, etc.) y consideraciones organizacionales (área que fija precios dependerá del tamaño de la empresa). Por el otro lado están los factores externos de los cuales cabe mencionar: tipo de mercado (competencia pura, competencia monopolista, competencia oligopólica o monopolio puro), balance oferta-demanda, percepción del consumidor del precio y el valor, precios y oferta de la competencia y otros factores como situación económica, gobierno, revendedores, moda, usos, etc.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto (Diagnóstico Interno) y comparando éstas con las oportunidades y amenazas de los mercados en los cuales se desenvolverá el proyecto (Diagnóstico Externo) se llega a la conclusión del Estudio: El Posicionamiento. Este debe ser la guía con base a la cual se tomen las decisiones sobre segmento, precio, volumen, servicio, etc.

Hay dos dimensiones fundamentales en el Posicionamiento:

1. El tipo de diferenciación: una empresa puede diferenciarse según:
 - Bajos costos
 - Otro tipo de diferenciación (características diferenciales, servicios, etc.)
2. El ancho del mercado que se abarque: Cuando se selecciona el mercado consumidor target de la empresa, éste puede estar formado por:
 - Un segmento del mercado (“target” segmento angosto)
 - La totalidad del mismo (“target” segmento ancho)

Es importante que el posicionamiento que se elija genere una diferenciación clara del proyecto respecto a su competencia.

Así mismo, las conclusiones del Estudio de Mercado deben estar cuantificadas. Esto quiere decir, que los precios, penetraciones, niveles de servicio, etc. sean expresados en valores numéricos.

Los resultados del estudio de mercado, demanda del bien o servicio a producir, precio de venta, características del mismo y estrategia comercial a seguir, son los datos básicos de los cuales se nutrirá el proyecto.

La cantidad a producir será un dato necesario al determinar los stocks de materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar, la capacidad productiva a instalar, la mano de obra requerida, los stocks de producto terminado y las ventas.

Las características del bien o servicio serán un dato necesario al determinar las características de la materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar y las características de la mano de obra requerida.

El precio de venta será un dato necesario al determinar los ingresos por las ventas y para realizar el análisis económico y financiero.

La estrategia comercial será uno de los datos a utilizar al determinar la localización y la selección de la cadena de distribución. También son datos de la localización la materia prima y mano de obra obtenidos de la cantidad y características requeridas.

1.6.1.4 Estudio técnico

El análisis técnico define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y el costo requerido. Debido a esto se identifican procesos productivos, proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, formas de operación, requerimientos de capacitación del recurso humano, entre otros. Este análisis debe relacionarse con el estudio de mercado, en el sentido de que define la posibilidad de producir lo que se plantea en éste último.

En lo que se refiere al estudio técnico, Urbina¹¹ señala que los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que al aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

1.6.1.5 Estudio administrativo y legal

El análisis administrativo define las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y la posibilidad de contar con estos elementos.

En cuanto al análisis legal, tiene como objetivo establecer los permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros para que el negocio pueda operar.

1.6.1.6 Estudio financiero

Con relación al estudio financiero, Rafael Méndez Lozano, indica que es necesario examinar el proyecto en función de su rendimiento financiero, por lo tanto, tiene los siguientes objetivos básicos: “1) Determinar la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos; 2) Medir qué tan rentable es la inversión del proyecto para sus gestores; 3) Aportar elementos de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión.”¹²

Según lo anterior, la construcción de los flujos de caja resulta fundamental en la evaluación de proyectos de inversión. Ignacio Vélez Pareja, afirma que “el flujo de caja libre es una forma de medir los beneficios que produce una firma o proyecto. Contiene los beneficios netos que se reciben. Incluye movimientos de recursos (dinero, activos en especie a su costo de oportunidad).”¹³

¹¹ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000.

¹² MÉNDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Quinta edición. Editorial Quebecor World. Bogotá, 2008. p. 300

¹³ VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio. Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Tercera edición. Bogotá, CEJA, 2002

Para la construcción de los flujos de caja libre, se requieren los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de tesorería, a partir del cual se calculan el flujo de caja de los accionistas y el flujo de caja de la financiación. Según Vélez Pareja, la razón para hacer este proceso se debe a que es necesario hacer la planeación financiera del proyecto, por lo tanto se deben proyectar los estados financieros, los cuales, servirán como instrumentos gerenciales de seguimiento y control. Además, porque se debe llegar a determinar el flujo de tesorería que es más coherente con la idea del valor del dinero en el tiempo y de allí se deduce el FCL.¹⁴

La construcción de los flujos de caja libre, permitirán medir la bondad financiera de un proyecto de inversión. “Entre los índices que se utilizan para medir la bondad económica de los proyectos de inversión, el más utilizado es la rentabilidad que produce la inversión, es decir, el rendimiento que origina el proyecto.”¹⁵ Un método importante en este aspecto es el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

El valor presente neto (VPN) de un proyecto de inversión corresponde a su valor medido en dinero de hoy o el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros que constituyen el proyecto. El criterio de decisión que acompaña al índice del VPN señala que un proyecto es aconsejable económicamente cuando su resultado es mayor que cero, indiferente cuando es igual a cero y no es conveniente cuando es menor que cero, todo sujeto a la condición de que el VPN se haya calculada utilizando la tasas de interés de oportunidad.¹⁶

Respecto a la tasa interna de retorno (TIR), Vélez Pareja indica que es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista.¹⁷ La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué.

1.6.1.7 El riesgo y la incertidumbre

En la evaluación de proyectos de inversión es importante no ignorar la presencia del riesgo o incertidumbre en la adopción de la respectiva decisión. Existen proyectos en los cuales los flujos futuros de dinero y sus fechas de ocurrencia son inciertos.¹⁸

¹⁴ Ibid. p. 232

¹⁵ INFANTE VILLARREAL (1996) Op. cit. p. 63

¹⁶ Ibid. p. 68

¹⁷ VÉLEZ PAREJA (2002) Op. cit. p. 124

¹⁸ INFANTE VILLARREAL. Op. cit. p. 263

Según Infante Villarreal, los componentes inciertos o riesgos se comportan como variables al azar, cuyas distribuciones de probabilidad se pueden conocer (caso en el cual se habla de riesgo) o ignorar (caso en el cual se habla de incertidumbre).

Para Vélez Pareja, la incertidumbre se presenta cuando se pueden determinar los eventos posibles y no es posible asignarles probabilidades. Hay un nivel de mayor incertidumbre cuando existen situaciones en las cuales ni siquiera es posible identificar los estados o eventos futuros.¹⁹

Por su parte, las situaciones de riesgo se presentan cuando, además de prever los posibles resultados futuros asociados con una alternativa, es posible asignar probabilidades a cada uno de ellos. Según Vélez Pareja, “el riesgo es aquella situación sobre la cual tenemos información, no sólo de los eventos posibles, sino de sus probabilidades.”²⁰

Las causas del riesgo y la incertidumbre son diversas. En ocasiones son atribuibles al comportamiento humano, sin embargo, se presentan fenómenos distintos que también causan dichas situaciones. Vélez Pareja indica que algunas manifestaciones de estas causas son “la inexistencia de datos históricos directamente relacionados con las alternativas que se estudian, los sesgos en la estimación de datos o de eventos posibles, cambios en la economía, cambios en las políticas de países que en forma directa o indirecta afectan el entorno económico local, análisis e interpretaciones erróneas de la información disponible, obsolescencia, situación política, catástrofes naturales, baja cobertura y poca confiabilidad de los datos estadísticos.”²¹

1.6.2 Marco conceptual

A continuación se presentan los conceptos más importantes que serán manejados en la investigación y que contribuyen a tener más claridad sobre el tema:

Evaluación de proyectos: la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación.²²

Evaluación ex-ante: Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación

¹⁹ VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Politécnico Granacolombiano. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003, p. 87

²⁰ *Ibid.* p. 89

²¹ *Ibid.* p. 105

²² SERRANO (2004) Op. Cit. p. 2

consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo.²³

Financiamiento de un proyecto: trata de la combinación de recursos de financiamiento de corto, mediano y largo plazo, que se van a utilizar para financiar el plan de inversiones durante el horizonte de planeamiento de la empresa.²⁴

Flujo de fondos: resultado neto de representar o resumir, en el tiempo, todos los ingresos y los egresos de un proyecto o de una empresa, para cada uno de los periodos que se está considerando.²⁵

Incertidumbre: El azar, la contingencia, la expectativa, la ausencia de necesidad entendida como determinación.²⁶

Interés: se define como el costo por utilizar el capital en el caso de un financiamiento, o el retorno por invertir una suma determinada en un proyecto, posponiendo el consumo actual.²⁷

Plan de inversiones: corresponde al conjunto de proyectos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa dentro de un horizonte de planeamiento.²⁸

Proyecto: En diversas definiciones de proyecto se expresa la idea de ordenamiento de antecedentes y datos, con el objeto de estimar la viabilidad de realizar determinada acción. El proyecto tiene como fin satisfacer una necesidad, corriendo el menor riesgo posible de fracaso, permitiendo el mejor uso de los recursos disponibles.²⁹

Retorno sobre la inversión: corresponde al rendimiento porcentual que genera una inversión, medido a través de la relación entre los beneficios netos en el período (descontando los costos) y el tamaño promedio de la inversión durante el período considerado.³⁰

Riesgo: El riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El concepto debe

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ VÉLEZ (2002) Op. Cit. p. 232

²⁶ VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Politécnico Granacolombiano. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003, p. 87

²⁷ SERRANO (2004) Op. cit. p. 4

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ INFANTE (1996) Op. Cit. p. 10

³⁰ *Ibíd.*

entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.³¹

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo³² al requerir caracterizar aspectos relacionados con el mercado, el perfil del cliente, los aspectos técnicos, organizacionales y legales para la producción y comercialización de muebles de madera enfocados en el segmento infantil y juvenil de Guadalajara de Buga.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo porque se calculan los flujos de caja, se determina la rentabilidad del proyecto y se analizan los factores de riesgo e incertidumbre asociados al mismo.

1.7.2 Método de investigación

Para este estudio es necesario recurrir al método deductivo, debido a que se analizan diferentes factores relacionados con la inversión, los flujos de caja, la rentabilidad del proyecto y el análisis de riesgos para determinar la conveniencia financiera de adelantar el mismo. También es analítico porque se desagregan todos los factores y situaciones requeridos para la realización de un estudio de factibilidad para la creación de la empresa en referencia.

1.7.3 Fuentes de información

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se relacionan con las encuestas a personas de los estratos 3, 4, 5 y 6 de Guadalajara de Buga, que tengan en sus hogares niños o jóvenes de 0 a 17 años de edad, para caracterizar el mercado y el perfil del cliente.

Como fuentes secundarias se requieren de datos y estadísticas para calcular los costos, la inversión y beneficios esperados a partir de las condiciones del mercado.

³¹ VÉLEZ (2003) p. 88

³² MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. Edición. México: Limusa, 2011.

1.7.4 Población en estudio

La población está compuesta por los hogares de la ciudad de Buga pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6. En el cuadro 1 se presentan los datos de la población organizada por estratos.

Cuadro 1. Población de interés para el estudio.

Estrato	Población	Peso relativo
Estrato 3	8.362	74,04%
Estrato 4	1.975	17,49%
Estrato 5	586	5,19%
Estrato 6	370	3,28%
TOTAL	11.294	

Fuente: Alcaldía Municipal. Informe Buga en Cifras.

1.7.5 Tamaño de la muestra

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional,³³ teniendo en cuenta que la población se distribuyen proporcionalmente según comuna seleccionada. De acuerdo a la proporción de la población en cada uno de los segmentos se estima el número de encuestas requeridas correspondiente.

Nivel de confianza y error: El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% ($Z = 1.96$). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 5%

Tamaño de la muestra: se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

p = Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. En este caso está representado en el porcentaje de hogares con niños entre los 0 y 17 años, los cuales, según el Censo, 2005 corresponde al 80% aproximadamente.

³³ HAYES, Bob. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. Editorial Alfaomega. México, junio de 2006. p. 84

q= Probabilidad desfavorable (1-p). Es el porcentaje de hogares que no tienen en su grupo familiar a niños o jóvenes entre los 0 y 17 años de edad, es decir, el 20%.

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e^2) + (z^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.8 \times 0.2 \times 11.294}{(11.294 \times 0.09^2) + (1.96^2 \times 0.8 \times 0.2)} = 99$$

La muestra está constituida por 99 hogares, distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro 2. Distribución de la muestra para estudio de mercado.

Estrato	Población	Peso relativo	# encuestas
Estrato 3	8.362	8.362	74,04%
Estrato 4	1.975	1.975	17,49%
Estrato 5	586	586	5,19%
Estrato 6	370	370	3,28%
TOTAL	11.294	11.294	

Fuente: cálculos de los autores

2. LA IDEA DEL NEGOCIO

De acuerdo con Varela³⁴ el establecimiento de una empresa se inicia con una idea, bien sea surgida de una motivación empresarial alta o como elemento de provea esa motivación, sin embargo, la idea necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad que merezca la elaboración de un plan de empresa.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El proceso de creación de una empresa se inicia con un elemento, muy básico, a veces muy intuitivo como es la idea, que simplemente es una noción elemental sobre una concepción de algo que se quiere o se planea hacer. En esta etapa las ideas son muy genéricas y numerosas y por ello hay necesidad de avanzar un poco en ellas mediante procesos de desarrollo de evaluación y de decisión, hasta convertirlas en Ideas de empresa, que como su nombre lo indica implica aplicaciones mucho más específicas de la idea, al entorno de los componentes propios de la empresa: mercados, clientes, productos, tecnología, contactos, etc.

En esta etapa se empieza a delinear la posible empresa y el empresario empieza a asociar sus valores orientaciones y competencias. Igual que en todas las etapas este diseño de la idea de empresa implica una profunda revisión de variables, un análisis de condiciones de entorno, una confrontación de los valores, orientaciones y competencias del empresario y por lo tanto, de nuevo, los procesos de evaluación y decisión siguen aplicándose en forma muy intensa. La tercera gran etapa es la conformación de la oportunidad empresarial, que es la integración total de los componentes de la empresa con la situación del entorno y del empresario para lograr un direccionamiento más específico y concreto de la empresa.

Para la descripción de la idea de negocio se tienen en cuenta los 5 factores fundamentales para el desarrollo, planteados por Varela: los Recursos Naturales en su amplio sentido y no sólo Tierra, Recursos Humanos Capacitados y no sólo Mano de Obra, Recursos Financieros y no sólo Capital, Recursos Tecnológicos e Información y Redes Empresariales. De esta integración se llegó a una nueva estructura, compuesta por ocho componentes:

Clientes con pedido, Información del Entorno, Tecnología, Recursos Naturales, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Redes Empresariales y Oportunidad.

³⁴ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera edición. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2008. 664 p.

2.1.1 La idea de negocio

Se trata de la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles **CREASION** la cual se dedicará a la producción y comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 años a los 17 años con un concepto innovador en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

A continuación se explican los tipos de innovación que se espera incorporar al proyecto:

Según el Manual de Oslo, “se entiende por innovación **la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados**. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”.³⁵

Teniendo en cuenta lo anterior, la creación de una empresa productora y distribuidora de muebles infantiles y juveniles en Guadalajara de Buga **se concibe bajo el concepto de la innovación en el producto, el proceso y el marketing**.

Con relación al producto, se busca marcar la diferencia en diseños que estén basados y categorizados en las diferentes etapas del desarrollo del ser humano, alineados con la pedagogía y planes del gobierno nacional para la niñez, y en otros temas que aporten al desarrollo integral del niño, donde la lúdica se convierte en el eje central de la propuesta.

El concepto de la lúdica es sumamente amplio y complejo, pues se refiere a la necesidad del ser humano, de expresarse de variadas formas, de comunicarse, de sentir, de vivir diversas emociones, de disfrutar vivencias placenteras tales como el entretenimiento, el juego, la diversión, el esparcimiento, que nos llevan a gozar, reír, gritar, a vivir, siendo una verdadera fuente generadora de emociones, que nos lleva inclusive a llorar. **La Lúdica fomenta el desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, evidencia valores, puede orientarse a la adquisición de saberes**, en caminar a los haceres, encerrando una amplia gama de actividades donde interactúan el placer, el gozo, la creatividad y el conocimiento.³⁶

³⁵ JANSÁ, Sixto. Resumen del manual de Oslo sobre innovación. Septiembre de 2010. Disponible en: <http://portal.uned.es/pls/portal/docs/page/uned_main/launiversidad/vicerrectorados/investigacion/o.t.r.i/deducciones%20fiscales%20por%20innovacion/resumen%20manual%20de%20oslo/resumen%20del%20manual%20de%20oslo%20sobre%20innovacion%20n4.pdf>

³⁶ Tomado de: <http://www.ludica.org/>

Ernesto Yturralde Tagle, investigador, conferencista y facilitador precursor de procesos de aprendizajes significativos utilizando la metodología del aprendizaje experiencial en entornos lúdicos, comenta: "Los juegos pueden estar presentes en las diferentes etapas de los procesos de aprendizaje del ser humano. Es evidente el valor educativo, que el juego tiene en las etapas pre-escolares y en la escuela en general, pero muchos observadores han tardado en reconocer al juego como detonador del aprendizaje"

Carlos Alberto Jiménez V. un reconocido y prolífico autor latinoamericano, estudioso de la dimensión lúdica, describe: "la lúdica como experiencia cultural, es una dimensión transversal que atraviesa toda la vida, no son prácticas, no son actividades, no es una ciencia, ni una disciplina, ni mucho menos una nueva moda, sino que es un proceso inherente al desarrollo humano en toda su dimensionalidad psíquica, social, cultural y biológica. **Desde esta perspectiva, la lúdica está ligada a la cotidianidad**, en especial a la búsqueda del sentido de la vida y a la creatividad humana."

Teniendo en cuenta lo anterior, la innovación de la empresa de muebles infantiles y juveniles a crear en Guadalajara de Buga, **está basada en la lúdica**, reconociendo su importancia en el fomento del desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, los valores y la orientación a la adquisición de saberes, a través de elementos como **los muebles que hacen parte de su cotidianidad**.

El niño en su proceso de crecimiento experimenta vivencias en las cuales se buscará dar un aporte social, pedagógico, lúdico, espiritual, cognitivo y de desarrollo psicomotriz a través de diferentes formas como pueden ser ayudas didácticas, escritorios de trabajo, incorporadas ya sea en la cama o en alguno de los accesorios, que logren aportar en su desarrollo y crecimiento; buscando que los niños tengan un espacio en su cuarto que sea cómodo y agradable para estar a solas o compartir con amigos en prácticas sanas (como estudiar, jugar, dialogar entre otras) y también crear un ambiente propicio para unir la familia ya que esta es la base de la sociedad.

Para tener un referente que soporte la idea se cita a un experto en las etapas de desarrollo del niño como es Jean William Fritz Piaget quien fue un epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo, creador de la epistemología genética, famoso por sus aportes al estudio de la infancia y por su teorías del desarrollo cognitivo y de la inteligencia.³⁷

³⁷ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget

EL JUEGO Y EL APRENDIZAJE DEL NIÑO

¿Por qué juega el niño?, ¿Por qué es tan importante el juego para su desarrollo? Piaget afirma que “el juego infantil es una actividad cultural que desarrolla la inteligencia”.

De manera positiva y creativa algunos métodos de formación como la pedagogía Waldorf introducen el juego en el mundo de la educación de los niños, reconociendo que el juego desarrolla un papel determinante en su desarrollo intelectual, emocional y físico, ya que de manera natural es a través del juego que el niño aprende y desarrolla el control de su propio cuerpo y coordina sus movimientos, organiza su pensamiento, explora y descubre el mundo que le rodea, descubre y reconoce sus emociones y sentimientos y resuelve sus problemas, es con el juego que el niño evoluciona como ser social y aprende a participar en su comunidad, además de descubrir sus intereses y por lo tanto, aprende.

El juego implica además de movimiento, actividad mental continua que se traduce en creación, imaginación, exploración y fantasía. Cuando el niño juega y el juego es libre, desarrolla su capacidad de crear cosas, inventar situaciones y buscar soluciones a diferentes problemas que se le presentan en el juego. El juego en el ser humano (a cualquier edad) favorece el desarrollo intelectual. Jugando el niño desarrolla habilidades para prestar atención a lo que está haciendo, aprende a memorizar, a razonar, etc. A través del juego el pensamiento se desarrolla hasta lograr ser conceptual, lógico y abstracto.

Así, el juego es una herramienta de aprendizaje mediante la cual el niño desarrolla sus capacidades motoras y su participación en un grupo con otros niños **le permite observar, aprender y desarrollar no solo reglas básicas de convivencia, sino también la relación y la cooperación con otros, la empatía, la solidaridad, la pertenencia y el respeto hacia otros, los conceptos de amistad, muchos valores y hasta su lenguaje.**

Cuando el niño juega también imita y con ello desarrolla actitudes, comportamientos y hábitos sociales, el niño que juega se comunica, es creativo, imaginativo y se convierte en un ser que aprovecha el potencial de su inteligencia. Además de todo lo anterior, está en la naturaleza del niño sentirse atraído y motivado por el juego, con lo cual, el aprendizaje se vuelve divertido pero sobretodo interesante para el niño y tener la atención y la curiosidad de un niño significa que existe una disposición voluntaria para descubrir y aprender cosas nuevas sin que se tengan que imponer procesos de intelectualización o estimulación en exceso.

Mediante el juego el niño descubre y aprende a su propio ritmo de acuerdo con su proceso de madurez y va formando algunos rasgos de su personalidad, mejora su

coordinación motriz, su percepción sensorial y su inteligencia emocional, siendo el juego un recurso que le permite reconocer sus pensamientos y sentimientos, porque hablar de juego no significa darle juguetes a un niño para entretenerlo o distraerlo, dejar jugar a un niño es permitirle desarrollar esa capacidad creativa inherente a la infancia, significa dejarlo ser a través del juego: en la escuela, en la casa, significa dejarlo estar en espacios abiertos, mejor aún si puede estar en contacto con la naturaleza y con otros niños, dejar jugar a un niño es crear un ambiente que fomente su imaginación y ese ambiente debe ser libre, exento de tendencias ajenas que controlan las ideas de un niño, el juego libre es aquel que diseña el propio niño con su fantasía, con su imaginación y que no necesariamente implica juguetes, sino materiales y objetos que le ofrezcan diferentes texturas, que pertenezcan a la vida cotidiana o la naturaleza y que no sean peligrosos, jugar implica la convivencia con otros niños y otros seres vivos como mascotas o plantas.

Así el juego es un método de enseñanza y una forma de aprendizaje, en el juego pueden participar y convivir niños con niños y niños con adultos, el juego puede y debe integrarse en la vida cotidiana como una rutina porque es una fuente de aprendizaje. Es importante tomar en cuenta que desde los 0 hasta los 7 años los niños siguen desarrollando su cuerpo, sus órganos internos se siguen configurando y la evolución de sus sentidos no se detiene y por el contrario son el movimiento y el juego los que dan al niño conocimiento sobre éstos, por eso determinante cuidar el ambiente de juego del niño: los colores, sonidos, formas y texturas que lo rodean, porque se traducen en estímulos y éstos tienen un impacto en su vida.

Jugar con los niños es fácil pero implica dedicación y compromiso, porque los niños imitan y perciben el interés del adulto en lo que están haciendo juntos, incorporar el juego puede hacerse con actividades diarias en la casa, por ejemplo cuidando el jardín o las plantas interiores, o haciendo tareas domésticas con la vigilancia de un adulto, como barrer, lavar trastes, cocinar, hornear. El juego repetido da al niño seguridad y confianza, lo enseña a perfeccionar algunas habilidades y a improvisar con sus ideas. Jugar debería ser la actividad principal de todo niño para cuidar y desarrollar su salud física y emocional, para garantizar un sano aprendizaje, jugar es un derecho infantil y todos los adultos deberíamos preocuparnos por hacer que se respete y se cumpla. Un niño que juega, es un niño que piensa y es feliz.³⁸

El juego es una parte esencial en el aprendizaje del niño.³⁹ Brinda una manera de expresar sus sentimientos, explorar relaciones, describir experiencias y

³⁸ PIAGET, Jean (1991): "La formación del símbolo en el niño: imitación, juego y sueño." Imagen y representación. FCE, México, D.F. Disponible en: <http://waldorftv.weebly.com>

³⁹ Fuente: <http://www.abilitypath.org/espanol-1/play/como-el-juego-promueve-el-desarrollo.html#sthash.KMg0BWUa.dpuf>

comunicarle a los demás lo que quiere y necesita. El juego también ayuda a que su hijo sea competente.

Los niños juegan porque es divertido. Sin embargo, cuando participan en el juego, los niños desarrollan aptitudes para la vida sin darse cuenta. Cuando su niño juega, está desarrollando habilidades del lenguaje, sociales, coordinación física, madurez emocional y la capacidad de explorar.

Desde el nacimiento hasta los tres años de edad, el juego estimula la autoconfianza y ayuda a los niños a resolver problemas y a aprender acerca del mundo físico y su funcionamiento. Desde los tres a los cinco años, los niños aprenden a través del juego al actuar o representar situaciones con materiales y practicando el lenguaje. El juego también ayuda a desarrollar relaciones entre los niños y sus padres, las personas que los atienden/cuidan y los maestros. Durante el juego, los adultos tienen la oportunidad de observar las conductas de los niños y participar en sus actividades. Es una buena manera de obtener información sobre las percepciones y sentimientos del niño, y sobre cómo el niño interpreta el mundo.

El juego ayuda a que el niño desarrolle una variedad de habilidades.

Habilidades de lenguaje: Durante el juego, desde el nacimiento hasta los tres años de edad los niños comienzan a balbucear y a gesticular. Luego, gradualmente, comienzan a usar palabras para comunicarse. Los niños de tres a cinco años de edad practican y usan vocabulario nuevo en contexto. Por ejemplo, imagínese todo el vocabulario que su niño aprenderá y practicará al jugar a que hace galletas con plastilina y moldes para galletas.

Habilidades sociales: A través del juego, los niños desarrollan su capacidad para interactuar con sus compañeros. Desde el nacimiento hasta los tres años, los niños comienzan a jugar de espectadores y a imitar. Luego hacen una transición al juego paralelo. Desde los tres a los cinco años de edad, los niños hacen una transición gradual al juego cooperativo. Estas habilidades sociales incluyen compartir, turnarse, conversar y ser capaz de mantenerse dentro del tema del juego. Un ejemplo de juego cooperativo es cuando los niños construyen un castillo juntos usando bloques.

Coordinación física: Cuando su niño practica un juego que requiere actividad física, está fortaleciendo su coordinación física. Puede hacerlo al treparse, patear, correr, balancearse o saltar. Un niño que corre por una pista de obstáculos, por ejemplo, está practicando su coordinación física.

Madurez emocional: El juego le da al niño la autoestima y la confianza en sí mismo que necesita para desarrollar relaciones, entender conceptos y comprender el mundo que lo rodea.

Habilidades exploratorias: Durante el juego, el niño desarrolla la capacidad de explorar. Lo hace mediante el uso de sus sentidos para investigar, descubrir, examinar y organizar sus actividades. Por ejemplo, los bebés y los niños pequeños exploran objetos al sacudirlos, luego al tumbarlos, tirarlos y coordinando un tipo de juego con un tipo de juguete. Los niños de tres a cinco años exploran mediante actividades como pintar con los dedos, jugar en la arena, palpar objetos diferentes, recolectar hojas y apilando cajas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la innovación en el producto de la empresa CREASION de Guadalajara de Buga, basada en la lúdica como elemento fundamental que le permitirá al niño/a, transformar aspectos de su cotidianidad en actividades que involucren juegos, resulta trascendental para la propuesta de creación de empresa, aprovechando así los muebles de sus dormitorios, donde interactúan gran parte de su tiempo para que aporten a su desarrollo a través del juego, logrando una serie de beneficios como los señalados con anterioridad y que están suficientemente documentados.

No obstante, para asegurar que esta innovación pueda ser efectiva, es necesario garantizar otro tipo de innovación en la empresa, específicamente en los procesos.

Es por esto, que **la segunda innovación de la empresa CREASION se encuentra en los procesos**, incorporando en este sentido un área de diseño como primera etapa en el proceso de producción de los muebles, donde se tendrá en cuenta los gustos y tendencias del cliente final (niños y niñas en sus diferentes etapas de desarrollo), adaptados para su confort, creando espacios en su cuarto y su hogar, innovadores, alegres, divertidos, modernos, didácticos, buscando que sea más agradable y prolongados los espacios para compartir en familia, para estar solo o acompañado por amigos; esto se hará con estilos temáticos según el gusto del cliente como podría ser (la selva, el mar, el universo, un tema de moda contemporánea como esta época antes del mundial; entre otras).

La innovación en el proceso, con base en el área de diseño se basó en los hallazgos a través de la investigación realizada, ya que se encontró que precisamente uno de los puntos negativos del sector es la falta de diseño en los muebles según lo expresan los expertos como está plasmado en la revista especializada en muebles y madera **M&M - Revista El Mueble y La Madera:**

Diseño colombiano:

Algunos de los más importantes diseñadores colombianos del sector mobiliario, coinciden en que **el campo del diseño en nuestro país está influenciado, en gran parte, por tendencias foráneas** y que, aunque en algunas áreas del diseño se han logrado importantes avances superando a otros países de América Latina, todavía falta mucho por innovar y explorar.

Para hablar de diseño mobiliario en Colombia, es necesario identificar algunos aspectos que podrían evidenciar su estado actual.

El primero es el lugar de importancia que ocupa hoy esta disciplina en las pequeñas, medianas y grandes empresas; el segundo es el nivel de investigación, innovación y profesionalización en el que se encuentran los diseñadores nacionales quienes son, finalmente, los que tienen la llave para abrir nuevos mercados y el último, y no menos importante, es la manera como los nuevos diseñadores están siendo orientados por la academia, para que derroten con sus bases técnicas y científicas, el flagelo de “fusilar diseño” de las revistas.

Al revisar en la práctica estos puntos, puede notarse que el panorama del diseño nacional tiende a mejorar pues la industria ha manifestado una mayor preocupación por integrar diseño en los últimos años, sin embargo, aún se advierte ese “divorcio” entre las fábricas de muebles (principalmente las Pymes) y los diseñadores.

Pese a que éste último puede ser uno de los motores para la innovación, muchas compañías le restan importancia a su trabajo y menos aún conforman un buen departamento de diseño; prefieren mantenerse en el mercado con su mobiliario tradicional, aunque este no sea referente para la industria ni para la disciplina creadora y renovadora de muebles.

En ese sentido, **el diseño mobiliario en Colombia parece demandar a gritos, la generación de nuevas propuestas que lo transformen, volcándose hacia materiales propios, con altos niveles estéticos, con identidad y sentido de pertenencia, sin olvidar claro, la permanente búsqueda de procesos productivos más modernos, limpios y rentables, y con mejor uso de los insumos para obtener también calidad total en el producto final.** La propuesta es generar no sólo diseños comerciales y en serie, sino más bien complementar la oferta con propuestas propias que, en el tiempo, le abran a nuestra industria las puertas para posicionarse mejor y rápidamente en el contexto internacional, como lo han hecho otros países visionarios en la región.

Según lo anterior, contar con un área de diseño en la empresa CREASION de Guadalajara de Buga es una innovación, debido a que la tendencia general de las empresas del sector es mantenerse en el mercado con su mobiliario tradicional.

Por lo tanto, la innovación en el producto y en el diseño, son dos complementariedades del proyecto, que subsisten y se retroalimentan a la par, son el eje central de la empresa y constituyen la parte fundamental del valor agregado de la misma, debido a que el diseño y la innovación se direccionará hacia la lúdica, buscando a través del juego, aportar al desarrollo del niño/a generando allí un importante impacto social.

Adicionalmente a estos dos tipos de innovación y consecuente con el manual de Oslo, **es posible lograr un tercer tipo de innovación en la empresa CREASION de Guadalajara de Buga, específicamente en el marketing.** Consiste en utilizar un método de comercialización prácticamente no utilizado por las empresas de la competencia en Guadalajara de Buga. Se trata de tener una actitud proactiva por parte de las personas encargadas de la labor comercial en la empresa, realizando campañas de divulgación en sitios de concentración de la población potencialmente compradora de estos productos. Considerando que la empresa se direccionará especialmente a los estratos 3 al 6, dichos sitios se encuentran en centros comerciales como Buga Plaza y Cañaveral, donde se podrán lograr contactos con los clientes potenciales, dar a conocer la empresa y el producto a través de catálogos y publicidad.

2.1.2 Factores para el desarrollo de la idea

2.1.2.1 Clientes con pedido

Una empresa solo tiene sentido cuando hay personas que se interesan realmente por acceder a los bienes o servicios que ella ofrece. Estas personas son los clientes que se acercan a ellas, colocan pedidos, pagan bien sea con recursos monetarios, o con especie, o con la sinceras gracias (caso en el cual habrá que buscar fuentes de recursos para mantener viva la empresa), y vuelven a repetir el ciclo.

La idea de negocio expuesta tiene un segmento de mercado claramente identificado, como son los niños y jóvenes con edades entre los 0 a los 17 años que demandan muebles de madera, principalmente para sus habitaciones, hecho que lo convierte en un producto de uso personal para el niño o joven. Además, se identifican diferentes etapas consecuentes con el desarrollo de la persona, como son Infancia de 0 a 5 años, Niñez de 6 a 11 años y Adolescencia (de los 12 a los 17 años). Por lo tanto, la empresa Creasion pretende fidelizar a sus clientes para que compren sus productos en las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo del niño y joven, basado en la plena satisfacción de sus necesidades y preferencias.

Lo anterior garantiza que la demanda sea dinámica, dada las tasas de natalidad de la población, su crecimiento durante un largo período de 17 años y la repetición del ciclo con nuevos clientes desde su nacimiento.

2.1.2.2 Información del Entorno

La empresa opera en un entorno que en forma directa la condiciona. Ese marco de referencia o condiciones de entorno deben ser leídas y analizadas

permanentemente por el empresario para poder implementar en la empresa las acciones que sean requeridas para enfrentar ese proceso.

En el caso específico de la empresa Creasion y su idea de negocio, es necesario tener en cuenta información sobre los diferentes estratos socioeconómicos, debido a que el producto va dirigido especialmente a los estratos 3, 4, 5 y 6 de Guadalajara de Buga, lo que requiere la identificación de los barrios y zonas ubicados en este segmento específico. Igualmente se necesita información del número de personas en los rangos de edad seleccionados (0 a 17 años), el cual para el municipio donde operará la empresa corresponde a un total de 34.175 personas; sin embargo, de este total son de interés sólo los que pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6 que son 11.294 personas.

También interesan los datos concernientes a la tasa de natalidad, debido a que la empresa tiene como clientes objetivos a niños desde los cero años. Esta tasa es importante porque muestra la dinámica de renovación de la demanda.

2.1.2.3 Tecnología

Toda empresa requiere tecnología y ella debe estar disponible al mejor nivel que las condiciones de competitividad empresarial exijan. En este sentido la empresa, bien sea a través de su líder empresarial, de su equipo empresarial, de su personal o de sus proveedores tecnológicos debe garantizar los conocimientos y las prácticas científico – tecnológicas y de gestión que sean requeridas, no sólo para hacer efectiva una ventaja competitiva hoy, sino también para estar en capacidad de adecuarse a todos los cambios que se puedan presentar en el desarrollo de la empresa.

En el caso específico de la empresa y su idea de negocio, se ubica en un sector industrial como es la fabricación de muebles de madera, el cual tiene un desarrollo tecnológico importante. La tecnología permite incrementar los niveles de productividad en este sector y optimizar los recursos. Para la operación de esta empresa, los requerimientos técnicos básicos son los siguientes:

- Cepilladora
- Canteadora
- Sierra de banco
- Colilladora
- Lijadora (trifásica)
- Ruteadora de banco
- Prensas de 50cm
- Prensas de 70cm
- Bancos de trabajo
- Compresor industrial

- Sistema de extracción
- Herramienta manual
- Equipos de computación y comunicaciones

2.1.2.4 Recursos Naturales

Los recursos naturales son de diferentes tipos, y por ello las demandas que una empresa pueda tener de ellos varían sustancialmente. Los recursos naturales más frecuentes hacen relación a: tierra, agua, aire, minerales, clima, luminosidad, posición geográfica, tipo de suelos, flora, fauna, ambiente, paisaje, relieve, topografía, etc. Estos recursos naturales a veces son infraestructura básicas de la empresa, o materias primas y o servicios derivados de dichos recursos naturales o de la transformación de ellos.

La empresa Creasion y su idea de negocio hacen parte de la cadena productiva de la madera, siendo ésta su principal materia prima, constituida por un recurso natural renovable que le permite a la organización contar con disponibilidad inmediata de estos materiales durante todo el año. Es decir, la empresa no tiene límites para el abastecimiento de su principal materia prima.

2.1.2.5 Recursos Humanos

Toda empresa, requiere personas para desempeñar las distintas funciones exigidas para la operación de ella. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal para su operación. Es pues necesario al estructurar cualquier empresa, identificar las necesidades de talento humano que se requieren en cada una de las diversas posiciones y garantizar la presencia de esas personas, con las competencias requeridas para poder llevar a cabo eficientemente sus funciones.

En el caso de la empresa Creasion y su idea de negocio, son fundamentales los empleados con conocimientos técnicos sobre el trabajo con la madera, para los cuales existe un abastecimiento importante, dada la existencia de un centro educativo de formación técnica y tecnológica de reconocimiento como el Sena de Guadalajara de Buga.

Por su parte, la mano de obra profesional encargada de la dirección de la empresa y su gestión comercial, encuentra también importantes fuentes de abastecimiento en el mercado por la presencia de diferentes institutos y universidades de formación profesional de áreas administrativas en Guadalajara de Buga.

2.1.2.6 Recursos Financieros

Indiscutiblemente, muchos aspectos del funcionamiento de la empresa están claramente asociados al tema recursos financieros, pues son ellos los que permiten adquirir muchos de los componentes anteriores. Estos recursos financieros representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales tanto para iniciar la empresa como para crecerla, y el empresario y la empresa, igual que para cualquier otro componente, debe tener una identificación clara de las necesidades y unas estrategias específicas para conseguirlo.

Respecto a este factor, el desarrollo de la empresa Creasion encuentra diferentes alternativas, como lo es el Fondo Emprander, por tratarse de una idea innovadora.

2.1.2.7 Redes Empresariales

En las empresas, igual que en toda actividad humana, el principio de que el éxito es más viable con apoyo de otras personas que contra ellas, es aplicable siempre. Existen suficientes evidencias de que el éxito de toda empresa está asociado con la red empresarial, entendida esta como todo el conjunto de relaciones pertinentes a la empresa, que el empresario y/o el grupo empresarial tengan, pues esas relaciones facilitan enormemente todos los procesos operativos y de consecución de los demás componentes del “octágono empresarial”. Varios autores han indicado que en el éxito de la empresa es tan o más importante el “Know Who”, que el “Know How” o sea que la red de contactos puede ser tan o más valiosa que el conocimiento de la empresa. Por ello todo empresario tiene que dedicar muchos esfuerzos, a identificar las distintas personas, organizaciones, instituciones, elementos de apoyo, colegas empresarios, etc., que en cualquier momento pueden ser vitales para el desarrollo de cualquier elemento de su empresa; y a establecer las relaciones positivas que permitan lograr el apoyo requerido.

Para la empresa Creasion es muy importante su relación con los proveedores de su principal materia prima, como es la madera. En Colombia existe identificada y creada la cadena productiva de la madera, motivo por el cual es allí donde se ubica la principal red empresarial para esta idea de negocio, de la cual se obtienen datos importantes de proveedores, tecnología, nuevos desarrollos. Igualmente es necesaria la creación de una base de datos de clientes, para el seguimiento y la concreción de ventas en las diferentes etapas de desarrollo del niño a joven, buscando crear fidelización en dichas etapas. Por lo tanto, las bases de datos de padres de familia son necesarias.

2.1.2.8 Oportunidad

Este componente tiene que ver con el hecho de que la empresa sea, en el sentido estricto de la palabra, oportuna, o sea que este en el lugar, momento, forma y con la actitud adecuada para poder aprovechar adecuadamente la ventaja competitiva que tiene. Este concepto de oportunidad es el que permite atender los gustos, deseos, necesidades, expectativas y exigencias de nuestros clientes, o es el que permite usar la tecnología apropiada, o es el que permite que se usen los recursos humanos, informáticos, tecnológicos, financieros, naturales, en forma adecuada. La empresa requiere mantener una filosofía de oportunidad, de estar permanente identificando las variables de lugar, momento, forma y actitud para poder mantener su ventaja competitiva.

Para la empresa Creasion es fundamental su relación con clientes que tengan hijos desde los 0 años de edad a los 17 años; ofreciendo sus productos oportunamente, es decir, desde el nacimiento del bebé, aprovechando que es una etapa en la cual los padres tienen mayor propensión a satisfacer las necesidades de sus hijos. Pero también debe ser oportuna en el paso de estos niños a etapas más avanzadas, cuando pasan de ser bebés a niños y luego adolescentes, por esto es necesaria la base de datos, de tal forma que se pueda hacer seguimiento a los clientes y sus diferentes edades, para lograr ofrecer los productos oportunamente.

2.2 EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA IDEA DE NEGOCIO

Con base a la anterior información, se desarrolla en el cuadro 3 la evaluación cualitativa de la idea de negocio, tomando como referencia a Varela,⁴⁰ a partir de un cuestionario de 20 preguntas que conducen a establecer la calificación para el desarrollo de la idea de negocio, en función de los diferentes factores clave para el éxito de la misma. Se logra al final tener una calificación de 9.45 en una escala de 1 a 10, es decir, la idea desde el punto de vista de los factores es viable para su desarrollo.

⁴⁰ VARELA, 2008 Op. Cit. p. 294.

Cuadro 3. Evaluación cualitativa de la idea de negocio.

		No										Si		Observación	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Tengo identificados los productos que voy a ofrecer												10	10	Los productos están identificados según etapa de desarrollo de niños y jóvenes (líneas de productos)
2	Considero que existe un volumen de clientes significativo para los productos de mi empresa												10	10	Los clientes con pedido ascienden a una población objetivo de 11,294 personas, además, por la tasa de natalidad y el crecimiento de niños a jóvenes, el mercado se hace dinámico
3	Hay razones para creer que mi producto es realmente atractivo para mis clientes												10	10	El producto es atractivo porque se incorpora un componente innovador, donde el niño y/o joven tendrá un mueble que además aporta a su bienestar y desarrollo, satisfaciéndolo a él y a sus padres, quienes son los que tienen el poder de compra
4	Conozco las ventajas y desventajas que tengo respecto de mis competidores												10	10	En el mercado de Guadalajara de Buga son pocos los competidores, razón por la cual es fácil estar atentos a la evolución de sus negocios
5	El sector económico en el que voy a entrar está en crecimiento														A pesar de que el sector económico de la madera y los muebles de madera es dinámico, incluso con proyección internacional, la actual situación económica del país le resta dinámica a la industria en general.
6	Las condiciones legales y comerciales del sector son favorables												10	10	El sector tiene unas condiciones favorables debido a que en el país se tiene identificada la cadena productiva de la madera, razón que permite participar en un sector apoyado desde el Estado en diferentes instancias.
7	Conozco y/o tengo acceso al saber tecnológico necesario para mi empresa												10	10	El desarrollo tecnológico del sector es ampliamente documentado, motivo por el cual, con el desarrollo de la tecnología y la internet, es posible estar al tanto de esta evolución
8	Puedo disponer de las materias primas, servicios e insumos que mi empresa requiere												10	10	La principal materia prima para la empresa es la madera, por hacer parte de una cadena productiva existe disponibilidad permanente de esta materia prima.
9	Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere												10	10	Los equipos, maquinarias e instalaciones están al alcance de la empresa, porque no se requieren grandes inversiones al respecto
10	Puedo conformar un grupo empresarial (socios y asesores) de excelencia para mi empresa												10	10	Guadalajara de Buga cuenta con entidades, instituciones y un desarrollo bancario importante, que pueden convertirse en asesores y socios de la empresa con relativa facilidad

		No										Si		Observación		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
11	Puedo conformar un grupo ejecutivo de excelencia para mi empresa													10	10	En Guadalajara de Buga y municipios cercanos como Tuluá existen programas académicos del área administrativa que forman mano de obra profesional, especialmente en el área comercial donde se requiere mano de obra.
12	Puedo conseguir los colaboradores que mi empresa requiere															Dado que la parte del diseño y la producción son los principales elementos para la diferenciación del producto, es importante la existencia de entidades educativas que forman personal técnico como el Sena, para la mano de obra de producción, sin embargo, en el área de diseño se tienen algunos limitantes.
13	Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere															Existen en la ciudad diferentes entidades bancarias y cooperativas que ofrecen recursos financieros para la empresa, sin embargo, el acceso a estas fuentes generalmente presentan alguna dificultad por ser un negocio nuevo, obstáculos propios del mercado.
14	Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para complementar los recursos propios															Existen fuentes alternas como los recursos provenientes del Fondo Emprender, sin embargo, el acceso a estos recursos es relativamente dificultoso.
15	Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito															El Fondo Nacional de Garantías es una entidad que apoya a los empresarios que requieren financiación bancaria, sin embargo, existen algunos obstáculos en el mercado para las pequeñas empresas.
16	Tengo acceso a entidades que me pueden apoyar en el desarrollo de mi empresa													10	10	En Guadalajara de Buga existen diferentes entidades que apoyan el desarrollo de empresas nuevas, como la Cámara de Comercio, las Cajas de Compensación Familiar, el Sena, entre otros.
17	Puedo conseguir los espacios físicos adecuados para mi empresa													10	10	La empresa en la actualidad se encuentra en funcionamiento
18	Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales y morales que mi empresa tiene													10	10	La principal garantía está en la calidad de los productos y el concepto innovador que se quiere dar al producto, con su aporte al desarrollo de los niños.
19	Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello													10	10	La empresa hace parte de mi plan de vida, razón por la cual dispongo del tiempo
20	La empresa coincide con los objetivos de mi plan de carrera empresarial													10	10	Mi formación profesional en áreas administrativas es consecuente con el desarrollo de mi propia empresa
PROMEDIO GENERAL															9,45	

3. ANÁLISIS EXTERNO

Teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, que busca determinar la factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de muebles para niños y jóvenes hechos en madera y aglomerados, se requiere contextualizar la situación, hecho por el cual inicialmente se caracteriza el entorno de Guadalajara de Buga y seguidamente el sector económico en el cual está la empresa en estudio y su actividad productiva.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.1 Reseña histórica de Guadalajara de Buga

En la historia de Buga se reseñan varias fundaciones. La Primer Fundación (Fecha sin determinar) fue ordenada por el gobernador Sebastián de Belalcázar bajo el nombre de Buga La Vieja. La segunda fundación, data de 1554 a 1555 y fue ordenada por Pedro Fernández del Busto y ejecutada por Giraldo Gil de Estupiñán recibiendo el nombre de Nueva Jerez de los Caballeros. La ubicación era en las Cabeceras del Río Bugalagrande (Corregimiento la Marina en Tuluá). La tercera Fundación, se desarrolló entre 1557 y 1559. El Gobernador que la ordenó fue Luis de Guzmán y fue ejecutada por Rodrigo Díez de Fue mayor recibiendo el nombre de Guadalajara de Buga. La ubicación fue Valle de Tunessi - Páramo de Pan de Azúcar. El Traslado fundación se hizo el 4 de marzo de 1570, ordenado y ejecutado por el gobernador Álvaro de Mendoza y Carvajal, bautizándole Guadalajara de Nuestra Señora de la Victoria de Buga. El traslado definitivo se realizó en 1573 al sitio que hoy ocupa, ordenado por el gobernador Jerónimo de Silva y ejecutado por Beltrán de Unzueta recibiendo el nombre de Guadalajara de Buga.

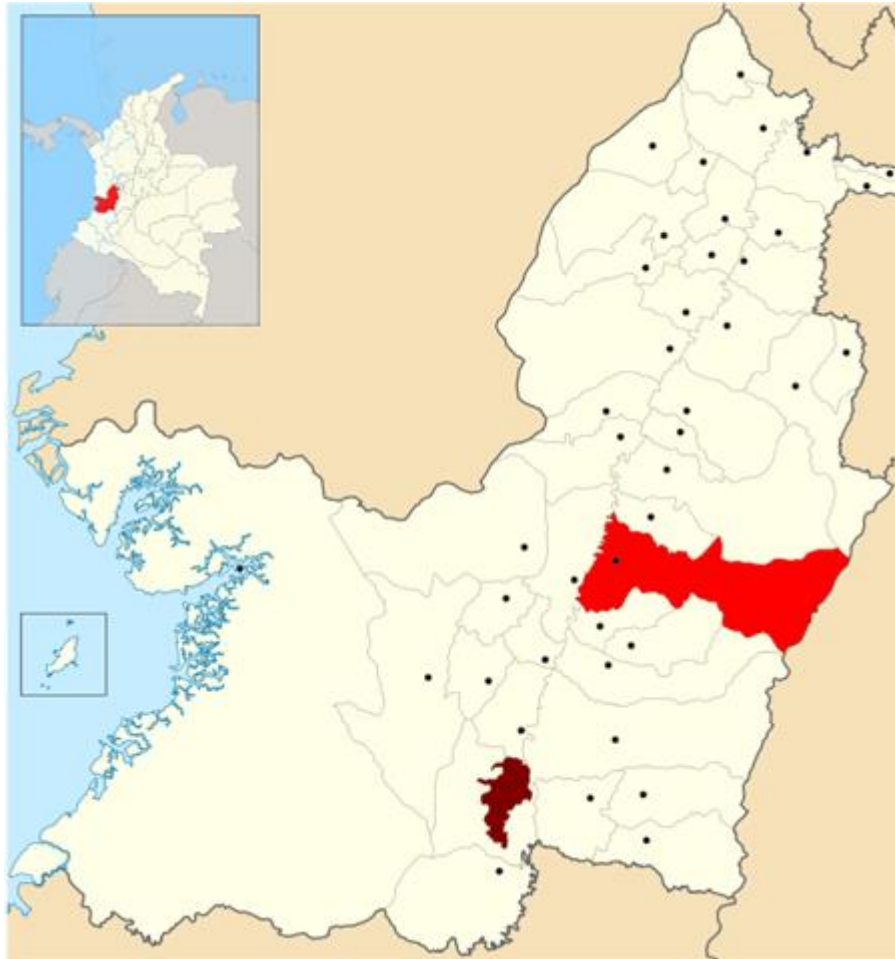
El primer Alcalde fue el capitán Melchor Velásquez de Valdenebro, y primer Alférez Real el capitán Diego Lazo de la Vega, quien también se desempeñó como alcalde. En 1810 fue una de las ciudades confederadas del Valle del Cauca; sus hijos apoyaron la causa libertadora como ocurrió con los hermanos Cabal.

3.1.2 Factor de localización

El desarrollo de la investigación se realiza en el municipio de Guadalajara de Buga, ente territorial localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila y el proyecto en

ejecución de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca (doble calzada Buga – Palmira). Su situación frente al corredor Bogotá – Buenaventura le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador. A esto, se suma su fortaleza turística especialmente en materia religiosa, generada particularmente por la Basílica del señor de los Milagros, lo que la constituye en uno de los productos turísticos más consolidados de la región suroccidental del País⁴¹, que le representa un alto nivel de afluencia de peregrinos en virtud de las diferentes festividades y eventos que se desarrollan y que atraen cerca de tres millones de visitantes al año⁴².

Figura 1. Ubicación Geográfica del Valle del Cauca.



⁴¹ Esta región se conforma de los departamentos de Antioquia, Choco, Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

⁴² CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA – UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA. Plan de Desarrollo Turístico de Buga. Guadalajara de Buga, 2001. 123 p.

UBICACIÓN: Buga es uno de los 41 municipios del departamento de Valle del Cauca

ALTURA: 969 ms sobre el nivel del mar

TEMPERATURA: 23 grados centígrados.

EXTENSION: 832 km²

POBLACION: 132.000 Habitantes aproximadamente

DISTANCIA: 73.1 KM DE CALI

CARACTERISTICAS GEOGRAFICAS: Composición física tiene un componente plano hacia el norte y montañosa hacia el oriente

RIOS PRINCIPAL (ES): Cauca, Guadalajara, Loro, Sonso, Ciénaga del Cidral y Chircal

RELIEVE: Su territorio tiene dos zonas, la Zona Plana en las riberas del Río Cauca y la Zona Montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 hasta los 4.210 m.s.n.m. en el Páramo de las Hermosas.

LÍMITES POLÍTICOS Y GEOGRÁFICOS

Norte: Con el municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca y con el municipio de Tulúa, por el Río Tulúa hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central.

Oriente: Con el Departamento del Tolima, por la Sierra Alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso, con el Departamento del Tolima.

Sur: Con los municipios de Ginebra y de Cerrito y con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sonso desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca.

Occidente: Con el perímetro rural del municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente.

Vías de comunicación

Aéreas: Posee gran cercanía a aeropuertos internacionales como son: "Alfonso Bonilla Aragón" en Palmira y el "Matecaña" en Pereira Capital del departamento de Risaralda y tiene también cercanía con los aeropuertos de carga "Santa Ana" localizado en Cartago ciudad al norte del Departamento del Valle y el de "Farfán" en Tuluá.

Terrestre: Las carreteras "Panamericana" y "Panorama", conectan con las principales ciudades de Colombia y otras naciones suramericanas. La carretera BUGA-MADROÑAL- BUENVENTURA que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa pacífica. Por tren está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa toda el valle geográfico del Río Cauca y la costa Pacífica.

FLUVIALES: La Hidrografía del Municipio se encuentra constituida además del Río Guadalajara por las vertientes de los Ríos Cauca, Tulúa, Sonso y la Quebrada La Magdalena y Laguna de Sonso, reservorio natural de aves y peces.

3.1.3 Factor cultural

Buga fue declarada patrimonio cultural y religioso de Colombia:

Bienes de interés cultural enmarcados en la Resolución del Ministerio de Cultura 0304 de 2010, Plan Especial del Manejo y Protección del Sector Histórico de Guadalajara de Buga (PEMP)

La Basílica del Señor de los Milagros es uno de los lugares que hizo que Buga sea declarada patrimonio cultural y religioso de Colombia.

Los ministerios de Cultura, Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo del Fondo Nacional del Turismo, declararon al municipio de Buga como Patrimonio Cultural y Religioso de Colombia. "Esta es una noticia muy importante porque representa un privilegio que permitirá acceder a recursos económicos, a circuitos internacionales de turismo y la presencia de más turistas, entre ellos, muchos peregrinos, ya que a Buga llegan más de tres millones de visitantes al año", manifestó el alcalde de Buga, John Harold Suárez Vargas.

Figura 2. Sitios de interés cultural. Buga



Fuente: Anuario Estadístico de Buga, 2014

Para ser incluida esta ciudad en la Red de Patrimonio de Colombia, el Gobierno Nacional tuvo en cuenta su riqueza patrimonial arquitectónica, cultural y religiosa. Guadalajara de Buga entra a hacer parte del selecto grupo de 16 municipios colombianos en ostentar este título, junto a poblaciones tan emblemáticas como, Mompox, en Bolívar; Aguadas y Salamina, en Caldas; Barichara y Girón, en Santander; Ciénaga, en Magdalena; Jericó, El Jardín y Santa Fe, en Antioquia; Guaduas, en Cundinamarca; Honda, en Tolima; La Playa de Belén, en Norte de Santander; Lórica, en Córdoba y Monguí y Villa de Leyva, en Boyacá.

Para otorgarle a Buga esa distinción, se tuvo en cuenta, las características arquitectónicas, históricas ambientales y de identidad que potencian a esta ciudad como un verdadero destino del turismo cultural y religioso.

Por su parte, Yamili Pedraza Aranda, presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Buga, dijo que esta es una noticia muy importante ya que le brinda a la ciudad más oportunidades de ser conocida a escala mundial y de acceder a recursos que le permitirán mejorar el entorno arquitectónico.

PATRIMONIO

El teatro Municipal; la casa de la hacienda La Julia; la estación del Ferrocarril; el puente La Libertad; el palacio de Justicia, la catedral de San Pedro y la iglesia de San Francisco, entre otras edificaciones, hacen parte del patrimonio arquitectónico de Buga.

BUGA TURÍSTICA

Buga (oficialmente Guadalajara de Buga) está situada en la parte plana del Valle del Cauca, a 60 kilómetros de Cali. Es la quinta ciudad en importancia entre los 42 municipios de ese departamento, solo superada por Cali, Buenaventura, Palmira y Tuluá.

Tiene cuatro Bienes de Interés Cultural - BIC - declarados por el Ministerio de Cultura como de ámbito nacional según la Ley 163 de 1959: Su centro histórico, la antigua estación del Ferrocarril, el Teatro Municipal y la casa de hacienda La Julia. Otros de sus monumentos más representativos son las edificaciones de carácter religioso como la Catedral de San Pedro Apóstol (iglesia matriz), la Capilla de San Francisco, la Iglesia de Santo Domingo, la Capilla de la Merced y la Iglesia de Santa Bárbara.

También cuenta con edificaciones de los siglos XVI, XVII y XVIII, como Los Portales de Fuenmayor, El Palacio de Justicia, la Casa Luis Velásquez de Rengifo o de la familia Zabala y antiguas casonas que evidencian las tipologías arquitectónicas de la época colonial y republicana.

Además de la Basílica de Nuestro Señor de Los Milagros, a donde se calcula llegan más de 3 millones de peregrinos católicos cada año.

Figura 3. Basílica del Señor de los Milagros



Año (1960)



Año (1980)

La Basílica que significa “casa donde habita el Rey”, es un título que le concede la iglesia católica a cuyos templos presentan numerosos milagros y al volumen de peregrinos que la visitan (más de 800 .000 anuales).

La Construcción del Templo duro quince años, se hizo durante tiempos difíciles de guerras, la guerra de los mil días, etc.

EL 2 agosto de 1907 (fiesta de San Alfonso , fundador de los Redentoristas) , la cual fieles devotos venidos de diferentes sitios del país, en la actualidad la peregrinación ha aumentado por los inmensos milagros otorgados por el milagroso.

Guadalajara de Buga cada año 3 millones de peregrinos especialmente en semana santa, vacaciones de mitad de año, los 14 de cada mes, en septiembre, esta ciudad se convierte en epicentro, destacándose como unos de los destinos religiosos más importantes del país.

De acuerdo a I Congreso Iberoamericano de Destinos religiosos realizado en buga, la fe y la religión están en el origen del turismo desde comienzos de la historia y su impacto es significativo dentro de la actividad turística en general.² En estas conclusiones se impone una nueva modalidad de practica turística que rebasa las formas tradicionales más ligadas con el consumo y los destinos del sol la playa , para dar importancia a la espiritualidad , que respeta las expresiones de la cultura y busca la compenetración con la población local.

Según el Doctor Freddy Libreros, Plan de Desarrollo Territorial , la Localidad pretende estructurar un Circulo Metropolitano Turístico , especialmente religioso dada las condiciones e infraestructura.

“La competitividad de la región se pretende fortalecer con la integración de la localidad a la Ruta Espiritual de las Américas. Proyecto Turístico Religioso, la cual ha tenido todas las oportunidades brindadas por el Ecuador. Otorgando apertura de visas por noventa días, convenios con la academia, la cual busca afianzar los lazos de hermandad social con oportunidades económicas mediante Alianzas estratégicas, Cooperación internacional.”⁴³

Terminal de Transporte

Representa para los habitantes una obra moderna de transporte, gracias a las gestiones del gremio de transportadores del municipio de Buga. Hoy, ubicada en la Avenida del Milagroso, cerca de la doble calzada Buga – Tuluá, con el objetivo que las empresas de transporte no ingresen a la ciudad, convirtiéndose en desarrollo para Buga cambiando la imagen a la zona céntrica y sus alrededores. Otros sitios de Interés: Palacio municipal, Teatro Municipal, Casa la Cultura, Sede de la Universidad del Valle, El Faro, Hotel Guadalajara, Hotel el peregrino, Puente la Libertad, el Castillo.

3.1.4 Factor rural

El Municipio de Guadalajara de Buga, tiene una población total de 132.320 habitantes, de los cuales 117.916 habitan en la zona urbana y 14.404 en la zona rural. En el cuadro 4 se presenta la población rural ubicada en la cuenca hidrológica del Río Guadalajara, que corresponde a un total de 5.467 habitantes, es decir, el 37.9% del total de la población rural.

La población de la cuenca Hidrológica del Río Guadalajara se distribuye en un sistema de asentamientos dispuestos en la zona plana del Valle geográfico del Río Cauca y en territorio de ladera y pie de monte, que comprende la parte media y alta de la cuenca. Estos asentamientos están organizados en corregimientos y veredas en el área rural de la cuenca y en barrios y comunas en la zona urbana de la ciudad de Buga.

⁴³ ROSADO MYRYAM. Cosul de Ecuador. nota institucional, “Hecho en el Valle”. Telepacifico, mayo -2011

Cuadro 4. Población rural total en la cuenca Hidrológica del Río Guadalajara.

Código	Corregimiento	Código	Vereda	Habitantes
70	LA MARIA	70	La María	983
		71	La Primavera	165
		72	Los Medios	120
50	EL PORVENIR	51	La Palomera	668
90	MONTERREY	91	La Unión	139
		92	Miravalle	40
80	LA HABANA	80	La Habana	260
		81	La Magdalena	450
		83	El Janeiro	296
		86	La Piscina	150
		84	Alaska	228
		85	El Diamante	95
		82	Alto Cielo	54
		87	Las Frías	139
		89	Guadualejo	424
			La Cabaña	51
100	MIRAFLORES	100	Miraflores	926
130	EL PLACER	130	El Placer	279
TOTAL				5.467

Fuente: Planeación Municipal de Guadalajara de Buga, 2006

Zona Plana: la parte plana se encuentra asociada al monocultivo de la caña y cara teorizada por el cultivo hídrico y lagunar del río Cauca, así como, por las zonas para la recarga de acuíferos. A la zona plana corresponde los corregimientos de Chambimbe, pueblo nuevo, el porvenir, El Vínculo, Zanjón Hondo y Quebrada seca.

Zona media: corresponde básicamente a la cuenca del Río Guadalajara, con pendientes medias y una amplia diversidad de cultivos. Corresponden los corregimientos cuya topografía es ondulada como: Monterrey, La Habana Y Miraflores.

Zona Alta: Con una amplia frontera ganadera y de pastos, se ubica sobre zonas de ecosistemas estratégicos como Parque Nacional Natural de las

Hermosas y zonas productoras de agua, con topografía montañosa y escarpada de corregimientos como : Frisoles , Crucero Nogales , El Placer , Los Bancos , El Salado, El Rosario, La Playa del Buey y la Mesa.

3.1.5 Factor económico

La Población económicamente activa se emplea en actividades Agrícolas , cerca del 30% de la población labora en empresas de aceites comestibles , alimentos para animales , preparación y conservación de carnes , fabricación de productos lácteos , productos de molinería (trilladoras) como las importantes .Así como una mayor generación de valor agregado , lo que implica generación de ingresos para un porcentaje importante de la población.

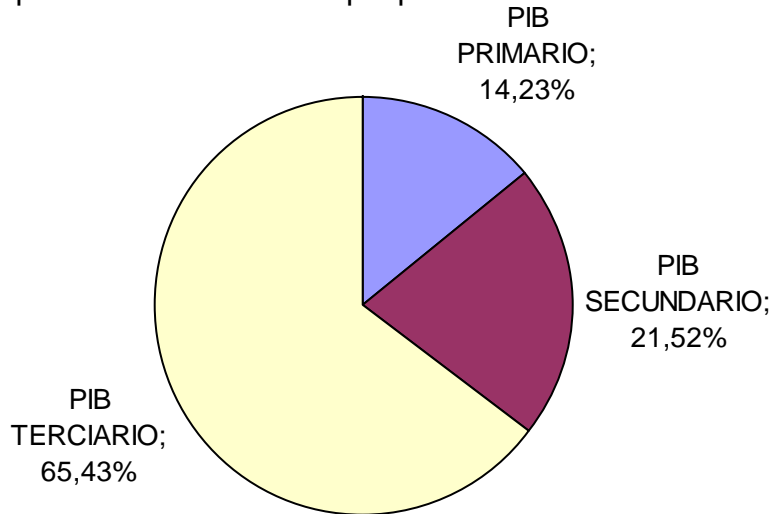
La Estructura Agroindustrial, genera encadenamiento fuerte en la economía del municipio, pues activa una demanda interna de insumos , mano de obra (empleo) directo e indirectos, estimulando los demás sectores económicos locales (servicios, comercio, financiero, agropecuario)

Guadalajara de Buga presenta una estructura en la cual predomina el sector terciario o de servicios (incluye el comercio), en lo que tiene que ver con su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) municipal, que asciende al 65.43% (Ver Gráfico 1).

En segunda instancia se encuentra el sector secundario o industrial que aporta el 21.52% del PIB total y finalmente el sector primario con el 14.23% del valor del PIB. De acuerdo con esto, Buga es un municipio con una economía con predominio de los servicios teniendo en cuenta que en esta medición realizada por el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, se incluye en el PIB terciario al sector comercial.

A pesar de que la industria no es la principal actividad económica en el municipio, su importancia radica en las conexiones que existen con las empresas de los otros sectores económicos como el primario y terciario, por lo tanto, el impulso a las empresas de la industria termina incidiendo en la economía en general del municipio.

Gráfico 1. Composición del PIB municipal por sectores económicos. 2013



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca. Cálculos, diseños y gráficos: Coordinación de Estudios y Proyectos, Cámara de Comercio de Buga

Las actividades más representativas que componen cada sector en el contexto municipal son:⁴⁴

SECTOR PRIMARIO: Café, caña de azúcar, otros agrícolas, ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral, leche, huevos, Silvicultura, pesca y minería.

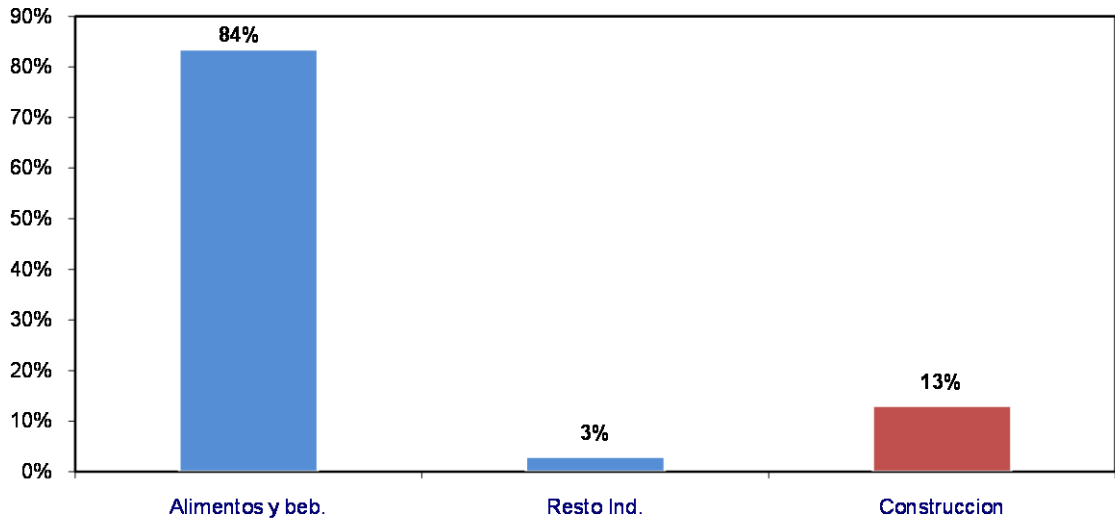
SECTOR SECUNDARIO: Alimentos y bebidas, resto de industria y construcción.

SECTOR TERCARIO: Energía y agua, comercio, reparaciones automotores, hoteles y restaurantes, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios a las empresas, servicios inmobiliarios, servicios personales, comunales y sociales privados, servicios del gobierno.

Al desagregar el PIB secundario de Buga, se observa que el sector más importante lo constituye el de alimentos y bebidas que representa el 84% del total, mientras que la construcción se constituye en el segundo renglón en importancia con el 13% del PIB secundario (Ver Gráfico 2).

⁴⁴ ALCALDÍA MUNICIPAL Y CÁMARA DE COMERCIO. Informe Guadalajara de Buga en Cifras 2003-2004. Enero de 2005. p. 60

Gráfico 2. Desagregación del PIB secundario de Buga. 2013



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca y su Unidad de Estudios Económicos. Cálculos, diseños y gráficos: Coordinación de Estudios y Proyectos, Cámara de Comercio de Buga

Estructura empresarial de Guadalajara de Buga

Guadalajara de Buga es un Municipio en el cual la mayor concentración de empresas se presenta en las micro, cuya participación en el año 2013 fue de 93.42% sobre el total de establecimientos registrados ante la Cámara de Comercio de Buga (Ver Cuadro 5). La pequeña empresa representó el 4.42%, mientras que la mediana participó con el 1.69% en el año 2013. Esta estructura empresarial no ha variado significativamente en los últimos años, la microempresa ha tenido una participación superior al 90% entre el 2011 y el 2013, mientras que el segundo segmento empresarial ha sido el de la pequeña empresa.

Cuadro 5. Empresas de Buga según tamaño por activos. 2011-2013

Tamaño de empresa	2011		2012		2013	
	Cantidad	%	Cantidad.	%	Cantidad	%
Microempresa	3.134	92,75%	3.068	93,68%	3.105	92,05%
Pequeña empresa	177	5,24%	151	4,61%	173	5,13%
Mediana empresa	39	1,15%	43	1,31%	73	2,16%
Gran empresa	29	0,86%	13	0,40%	22	0,65%
TOTAL	3.379	100,00%	3.275	100,00%	3.373	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Buga, informes de composición empresarial.

Actividad económica de las Pymes en Guadalajara de Buga

En los últimos años las Pymes de Guadalajara de Buga se han concentrado principalmente en el comercio y los servicios si se incluyen en esta actividad a las actividades inmobiliarias, intermediación financiera, transporte y comunicaciones, hoteles y restaurantes (ver cuadro 6).

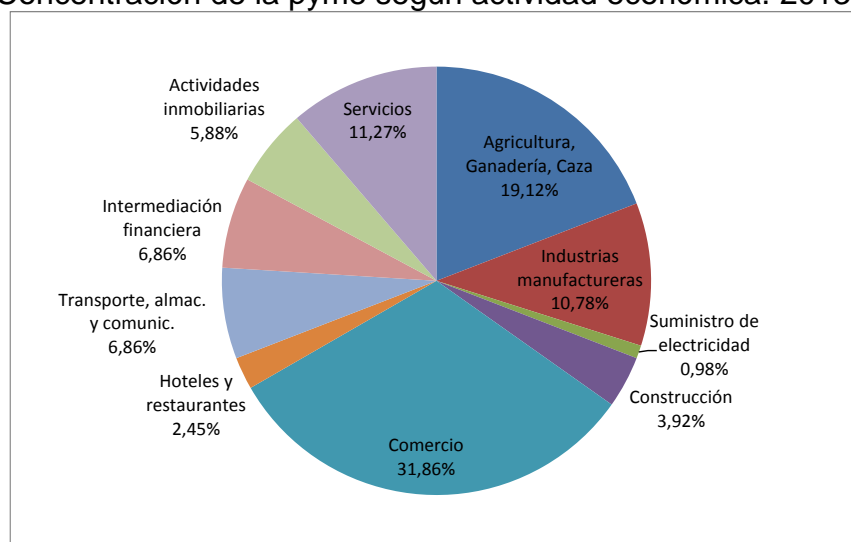
Cuadro 6. Concentración pyme según actividad económica. Buga, 2011-2013

Actividad económica	2011	%	2012	%	2013	%
Agricultura, Ganadería, Caza	42	19,44%	55	19,57%	39	19,12%
Industrias manufactureras	11	5,09%	14	4,98%	22	10,78%
Suministro de electricidad	2	0,93%	3	1,07%	2	0,98%
Construcción	12	5,56%	16	5,69%	8	3,92%
Comercio	70	32,41%	91	32,38%	65	31,86%
Hoteles y restaurantes	7	3,24%	9	3,20%	5	2,45%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	21	9,72%	27	9,61%	14	6,86%
Intermediación financiera	13	6,02%	17	6,05%	14	6,86%
Actividades inmobiliarias	17	7,87%	22	7,83%	12	5,88%
Servicios	21	9,72%	27	9,61%	23	11,27%
TOTAL	216	100,00%	281	100,00%	204	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Buga, informes de composición empresarial.

En el caso de la industria, en el año 2013 representó el 10.78% de las Pymes, mientras que para el 2011 fue de 5.09%, es decir, incrementó su participación (ver gráfico 3)

Gráfico 3. Concentración de la pyme según actividad económica. 2013



Fuente: Cámara de Comercio de Buga, informes de composición empresarial.

En el Cuadro 7 se resumen los activos reportados por las pymes industriales del municipio a la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. Para la mediana empresa, el valor promedio de los activos es de 42 mil millones de pesos, mientras que para la pequeña es de 11 mil millones.

En este sentido los activos totales para la mediana y pequeña empresa representan el 78% y el 22%, respectivamente. De acuerdo al tamaño de las empresas estudiadas, puede establecerse que existe una correlación en lo que respecta al valor de los activos totales reportados, con la exigencia de inversión en activos estratégicos necesarios para la operación de su negocio.

Cuadro 7. Activos reportados de la pyme industrial en Guadalajara de Buga. 2013

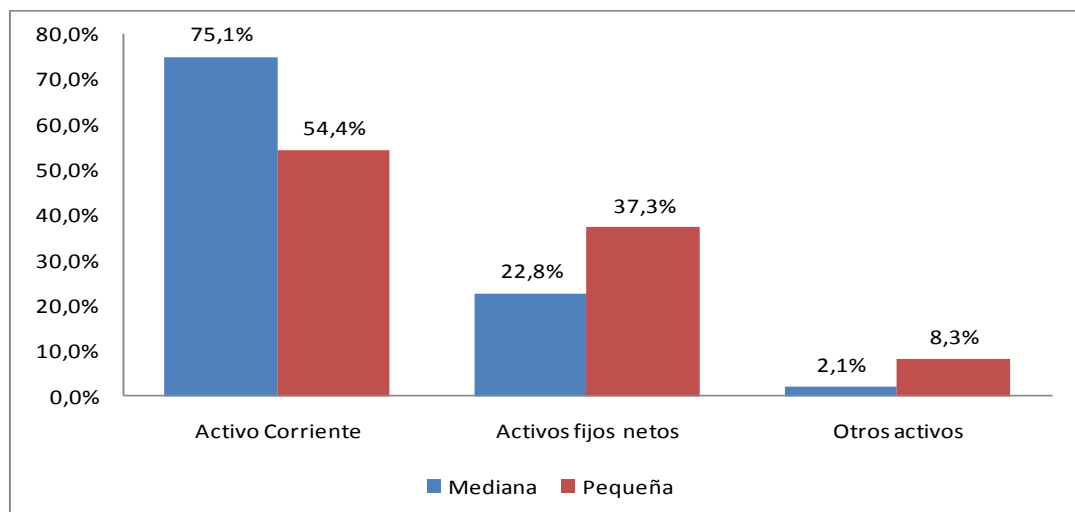
Variable	Mediana	Pequeña	Total Pyme*
Valor de los activos	42.471.071.816	11.967.152.905	54.438.224.721
Desviación estándar	3.153.600.046	549.884.215	2.655.324.550

* Suma del total de activos registrados por las pymes industriales.

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Buga.

Para las pymes industriales de Guadalajara de Buga, los activos estratégicos son definidos como aquellos activos que resultan ser claves para el desarrollo de la actividad de las empresas, como son, las maquinarias. Para la pequeña y mediana empresa, se observan diferencias (Ver Gráfico 4), porque en la pequeña empresa los activos fijos netos representan el 37,3%, superior a la mediana en la cual dichos activos se representa en un 22,8%.

Gráfico 4. Distribución de los activos de la pequeña y mediana empresa industrial de Buga. 2013



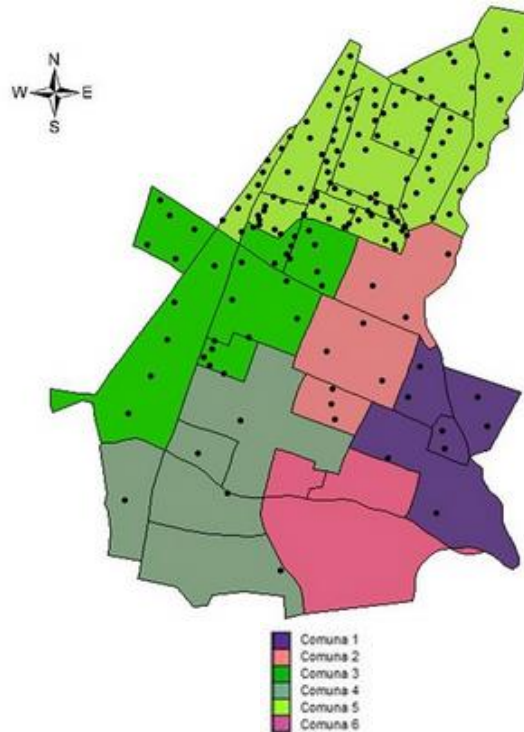
Fuente: cálculos con base a Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Buga.

3.1.6 Factor demográfico

Por otra parte, según datos del DANE, el total de la población al 2004 era de 131.229 personas de las cuales el 89% se encontraba en la zona urbana y el 11% en el resto del territorio municipal, además el 49% de la población son mujeres y el 51% hombres. Según la pirámide poblacional por grupos de edad al 2004, el 32% de la población del municipio es menor de 14 años, el 29% tiene entre 15 y 29 años, el 21% entre 30 y 44 años, el 11% entre 45 y 59 años y el 8% es mayor de 60 años.⁴⁵

La población del municipio se encuentra concentrada principalmente en los estratos socioeconómicos 2 y 3, los cuales contienen el 35% y 30% de la población total respectivamente. El estrato 1 contiene el 15% del total, mientras que el 13% está en el estrato 4. Por su parte, los estratos 5 y 6 solo representan el 5% y 1% respectivamente. Guadalajara de Buga se encuentra dividido en seis (6) comunas, donde se encuentran los barrios que serán nicho de mercado para la empresa. En la figura 4 se presentan las comunas del municipio referenciado.

Figura 4. División por comunas en Guadalajara de Buga.



Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2005

⁴⁵ SUAREZ VARGAS, Jhon Harold. Documento de diagnóstico para el Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 Buga a Ritmo de Ciudad. [en línea] Secretaría de Planeación Municipal, Guadalajara de Buga, 2004. 56 p. [citado el 5, jun., 2014] Disponible en internet: <URL: http://www.guadajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/61663161356265666630653566343538/DIAGNOSTICO_GENERAL_MUNICIPIO_BUGA.pdf>

Guadalajara de Buga está clasificada en 6 comunas, adicionalmente para el análisis se ha adicionado la población rural. El municipio concentra en la comunas No. 5, 3, 2, 1 la mayor población con 90.825 habitantes, del total poblacional de la ciudad, la cual equivale porcentualmente al 19.0 %, 18.2%, 16.8% y 15.7% respectivamente con total porcentual del 69.7%. El peso del sector rural equivale al 11.1% de la población total.

Cuadro 8. Población Guadalajara de Buga zona urbana por comunas y zona rural

No. DE COMUNAS	POBLACION 2011 Proyectada según censo 2005	POBLACION 2012 Proyectada según censo 2005
Uno	20.445	20.514
Dos	21.754	21.838
Tres	23.538	23.726
Cuatro	17.000	17.159
Cinco	24.189	24.747
Seis	7.513	7.643
Rural	14.504	14.477
Total	128.943	130.104

Fuente: DANE, 2005

Se tiene que Guadalajara de Buga es un municipio en el cual predominan el estrato 2 y 3 tal como se observa en el cuadro 9, los cuales concentran el 73.4% de la población. El estrato 1 representa el 16.7%, mientras que los estratos 5 y 6 solo el 0.9% de la población total. Por lo tanto, en conjunto, los estratos 1 y 2 representan el 65.7% de la población total.

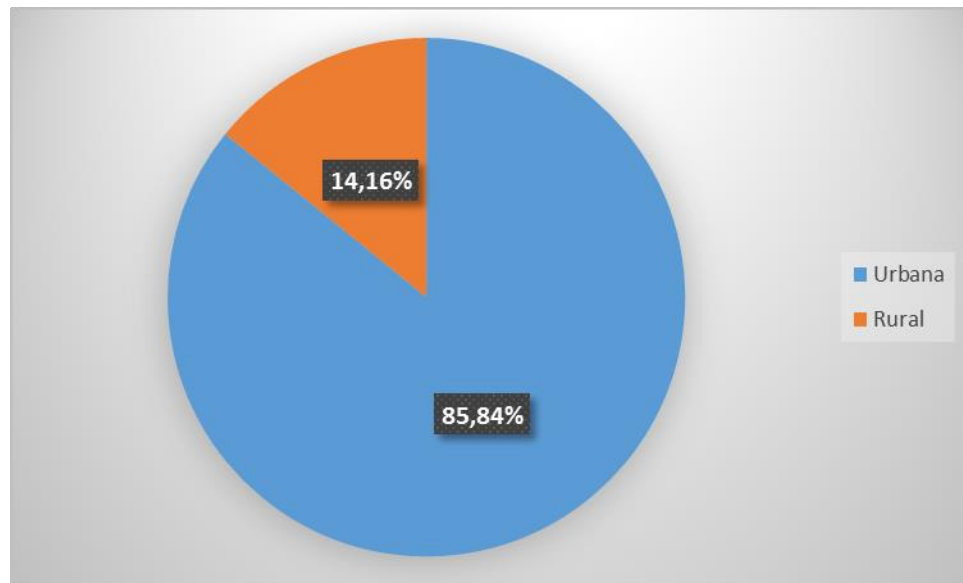
Cuadro 9. Población de Buga según estrato socioeconómico.

	Comuna 1	Comuna 2	Comuna 3	Comuna 4	Comuna 5	Comuna 6	TOTAL	PART. %
Estrato 1	6,778	511	-	-	11,732	-	19,021	16.7%
Estrato 2	11,457	11,034	21,519	4,101	7,631	-	55,742	49.0%
Estrato 3	1,963	10,293	2,207	8,658	3,619	1,028	27,767	24.4%
Estrato 4	316	-	-	4,401	-	4,560	9,276	8.1%
Estrato 5	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
Estrato 6	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
TOTAL	20,514	21,838	23,726	17,159	22,982	7,643	113,862	

Fuente: Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio. Informe Buga en Cifras. 2005

La población total de Buga se concentra principalmente en la zona urbana (cabecera), pues según proyecciones basadas en el Censo del 2005, para el año 2013 el 85.84% de la población total estaba contenida en dicha zona, mientras que el 14.16% era rural (resto) (Gráfico 5)

Gráfico 5. Distribución de la población total de Buga. 2013



Fuente: proyección según Censo DANE, 2005. Anuario Guadalajara de Buga, 2013

En el Cuadro 10 se presenta la distribución de la población total según rango de edad para Guadalajara de Buga. Según se aprecia, en el caso de los hombres, la mayor población se concentra entre las edades 20 a 24 años (9.2%). Si se considera el rango 20 a 59 años, como la edad para trabajar, la población masculina concentra el 51.2% del total, mientras que la femenina el 50.6%.

La población masculina entre 0 y 19 años, la cual constituye el rango de interés para el proyecto,⁴⁶ concentra el 31.3% en los hombres y el 27.9% en las mujeres. En total, la población en este rango de edad es de 34.175 personas, que corresponde al 29.6% de la población, lo cual es un tamaño interesante para el proyecto que se evalúa.

⁴⁶ Se aclara que el proyecto define la población entre 0 y 17 años, sin embargo, los datos poblacionales de Guadalajara de Buga consideran el rango 0 a 19 años.

Cuadro 10. Distribución de la población total según rango de edad. Guadalajara de Buga, 2013 proyectado.

	Total	Hombre	% sobre total hombres	Mujer	% sobre total mujeres
Total	115.609	56.644		58.965	
0 a 4	8.127	4.182	7,4%	3.945	6,7%
5 a 9	8.119	4.158	7,3%	3.961	6,7%
10 a 14	8.464	4.415	7,8%	4.049	6,9%
15 a 19	9.465	4.981	8,8%	4.484	7,6%
20 a 24	9.859	5.206	9,2%	4.653	7,9%
25 a 29	9.258	4.908	8,7%	4.350	7,4%
30 a 34	8.476	4.313	7,6%	4.163	7,1%
35 a 39	7.749	3.758	6,6%	3.991	6,8%
40 a 44	7.624	3.601	6,4%	4.023	6,8%
45 a 49	8.151	3.753	6,6%	4.398	7,5%
50 a 54	7.704	3.460	6,1%	4.244	7,2%
55 a 59	6.480	2.926	5,2%	3.554	6,0%
60 a 64	5.135	2.300	4,1%	2.835	4,8%
65 a 69	3.760	1.689	3,0%	2.071	3,5%
70 a 74	2.810	1.227	2,2%	1.583	2,7%
75 a 79	2.138	872	1,5%	1.266	2,1%
80 y más	2.290	895	1,6%	1.395	2,4%

Fuente: proyección según Censo DANE, 2005. Anuario Guadalajara de Buga, 2013

3.1.7 Factor financiero

La evolución del sistema financiero en Guadalajara de Buga se puede evidenciar a través de las estadísticas de inclusión financiera de la Asobancaria. En el cuadro 11 y gráfico 6 se presentan el número de productos de forma comparativa entre el año 2011 y el año 2013.

En el primer año existían en el municipio referenciado 65.455 cuentas de ahorro, mientras que para el 2013, habían 101.706 de estas cuentas, es decir, se ha presentado un crecimiento del 55.4% en el número de cuentas de ahorro.

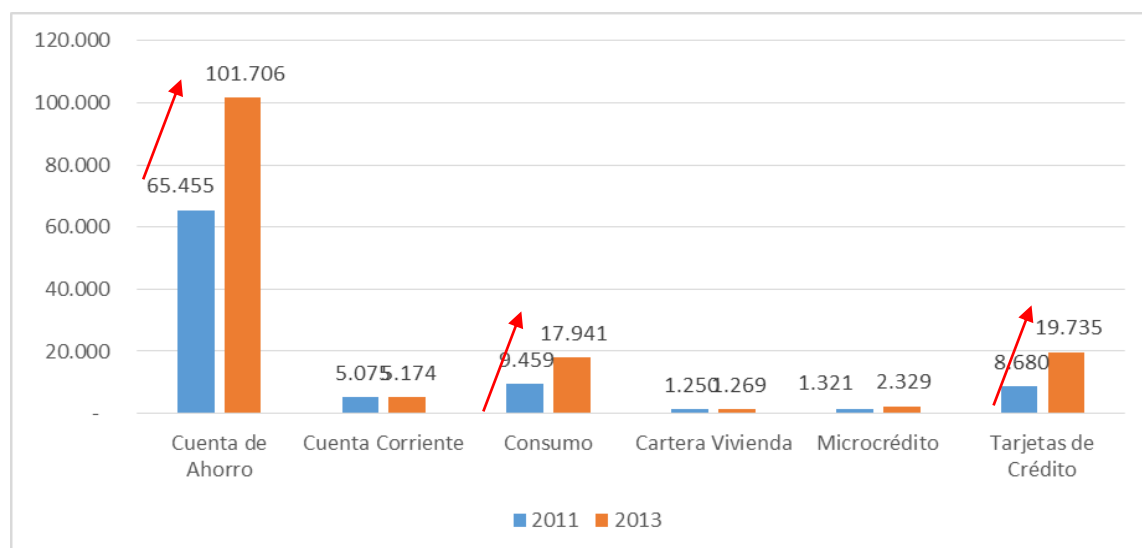
Cuadro 11. Inclusión financiera en Guadalajara de Buga. Número de productos financieros. 2011-2013

Producto	2011	2013	Crec. %
Cuenta de Ahorro	65.455	101.706	55,4%
Cuenta Corriente	5.075	5.174	2,0%
Consumo	9.459	17.941	89,7%
Cartera Vivienda	1.250	1.269	1,5%
Microcrédito	1.321	2.329	76,3%
Tarjetas de Crédito	8.680	19.735	127,4%

* Corresponde al tercer trimestre de 2013

Fuente: Asobancaria, informe de inclusión financiera, 2013

Gráfico 6. Inclusión financiera en Guadalajara de Buga. Número de productos financieros. 2013



Fuente: Asobancaria, informe de inclusión financiera, 2014

La expansión del sector financiero en Guadalajara de Buga también se puede apreciar a través de otros productos, como son principalmente las tarjetas de crédito, los créditos de consumo y el microcrédito, los cuales, entre el año 2011 y 2013 muestran un crecimiento del 127.4%, 89.7% y 76.3% respectivamente.

Estos crecimientos se sustentan en la mayor actividad económica a nivel regional y nacional, que demanda la utilización de mayores recursos de financiación para permitir las operaciones de las empresas. Adicionalmente, la mayor tasa de formalización empresarial producto de una serie de programas y proyectos

liderados por la Cámara de Comercio del municipio, que posibilita el acceso de las pymes al sistema financiero formal.

Participación en el mercado según entidad bancaria en Guadalajara de Buga

Para aproximar la participación en el mercado de las entidades bancarias en Guadalajara de Buga, se utilizan estadísticas relacionadas con la composición de la cartera neta, proporcionadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (www.superfinanciera.gov.co). En el Cuadro 12 se presenta la distribución de la cartera del sistema bancario de Buga por tipo de institución. La cartera neta corresponde a la suma de la cartera de créditos de vivienda, créditos y leasing de consumo, microcréditos, créditos y leasing comerciales, menos las provisiones para los diferentes créditos.

Cuadro 12. Distribución de la cartera según tipo de institución en Buga. Pesos. Año 2013.

Nombre Entidad	Cartera Neta de créditos	Créditos de vivienda (1)	Créditos y Leasing de Consumo (2)	Microcréditos (3)	Créditos y Leasing Comerciales (4)	Provisiones (5)
BANCO DE BOGOTÁ	12.048.101.998		7.397.059.595	917.593.596	4.991.375.009	1.257.926.201
BANCO POPULAR S.A.	41.871.229.580	248.737.173	36.626.897.635	133.459.443	7.563.976.442	2.701.841.114
BANCOLOMBIA S.A.	21.764.074.619	5.222.623.104	7.937.741.864	209.271.718	10.350.565.792	1.956.127.859
BBVA COLOMBIA	25.120.128.962	7.368.907.224	12.043.603.034	4.065.870	7.263.960.780	1.560.407.945
OCCIDENTE	39.265.019.147		5.121.850.822	-	34.143.168.325	-
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	19.799.835.235	5.971.571.087	7.454.527.573	4.244.234.587	3.807.430.780	1.677.928.793
DAVIVIENDA S.A.	9.044.740.587	483.398.242	2.786.195.640	-	6.237.106.100	461.959.395
AV VILLAS	9.403.921.782	1.228.083.316	7.811.037.452	118.265.748	366.857.599	120.322.333
Total	178.317.051.910	20.523.320.146	87.178.913.615	5.626.890.962	74.724.440.827	9.736.513.640
Porcentajes sobre Cartera Neta de Créditos*		11,5%	48,9%	3,2%	41,9%	5,5%

Cartera Neta de Créditos = (1 + 2 + 3 + 4) – 5

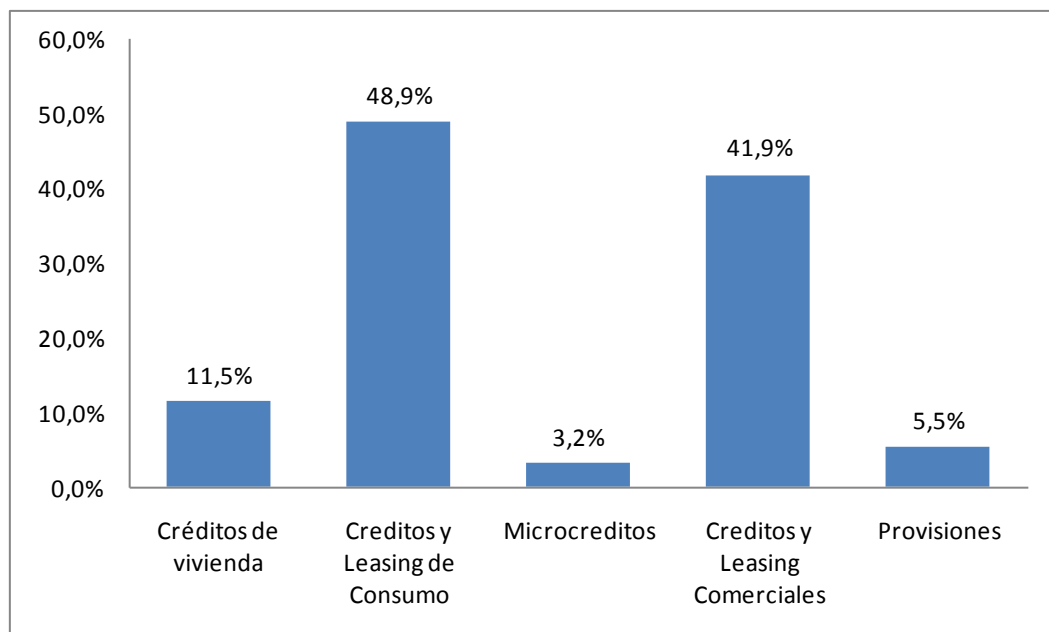
* Créditos de vivienda / Cartera Neta de Créditos = 11,5%

Fuente: www.superfinanciera.gov.co

De acuerdo a las anteriores cifras, los créditos y leasing de consumo y los créditos y leasing comerciales constituyen los mayores ítems en la participación en el total de la cartera neta de créditos en Guadalajara de Buga al año 2013. Los créditos comerciales corresponden a aquellos direccionados al sector empresarial, como se observa, explican en 41.9% del total de la cartera neta de créditos de los bancos del municipio. Esto permite intuir que la participación de la banca en la financiación de las empresas a nivel Buga ha sido importante.

En el Gráfico 7 se observa la participación porcentual por tipo de crédito en general para todas las instituciones bancarias de Buga. La mayor participación la tienen los créditos de consumo con el 48.9%, seguido de los créditos comerciales que alcanzan una participación del 41.9% sobre el total de la cartera del sistema bancario local. Los microcréditos tienen una participación del 3.2%, teniendo en cuenta que estos créditos por definición corresponden a bajos montos en pesos. Por su parte, los créditos de vivienda suman el 11.5% sobre el total de la cartera neta.

Gráfico 7. Participación porcentual por tipo de crédito. Buga, Diciembre de 2013

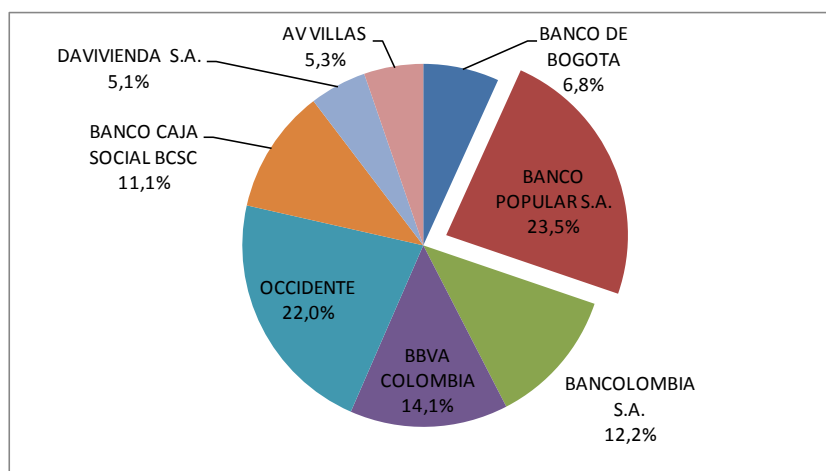


Fuente: cálculos basados en datos de la Superintendencia Financiera.

Por su parte, la participación porcentual por entidad financiera con relación a la cartera neta total (gráfico 8), muestra que el 23.5% se concentra en el Banco Popular, el 22% en Banco de Occidente y el 14.1% en el BBVA Colombia. Bancolombia S.A. ocupa el puesto cuatro con una participación del 12.2% en el mercado de Guadalajara de Buga.

Como se dijo con anterioridad, la cartera neta corresponde a la suma de la cartera de créditos de vivienda, créditos y leasing de consumo, microcréditos, créditos y leasing comerciales, menos las provisiones para los diferentes créditos. Por lo tanto, interesa observar la participación en el mercado de las entidades bancarias principalmente en la cartera comercial y microcréditos, que son líneas destinadas a las empresas.

Gráfico 8. Participación por entidad financiera en la cartera neta total. Buga. Diciembre de 2013. Porcentajes.



Fuente: cálculos basados en datos de la Superintendencia Financiera.

3.1.8 Factor político

Los municipios a través de sus planes de desarrollo plantean políticas en distintos ámbitos, uno de los cuales es el fomento de la inversión y el desarrollo empresarial. Es importante así, describir cómo se ha manejado el tema en Guadalajara de Buga, en su último período de gobierno.

Plan de Desarrollo 2012-2015

En el período 2012-2015 el Plan de Desarrollo municipal tiene como objetivo general la generación de las condiciones para el posicionamiento de Buga como el destino más atractivo de la región para habitar, invertir, comprar y visitar, lo cual se traduce en la ampliación de las oportunidades para los habitantes del Municipio que le permitan desarrollar sus iniciativas de vida, educativas, sociales, culturales, productivas y económicas.⁴⁷

Además, dentro de sus ejes de desarrollo, el tercero hace referencia a la prosperidad económica y oportunidades de empleo, buscando crear las condiciones de un entorno favorable a las inversiones empresariales en el sector industrial y agroindustrial, comercial, de servicios y turismo, mediante políticas de promoción y fomento al sector privado, el apoyo al emprendimiento, el desarrollo y

⁴⁷CONCEJO MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Acuerdo No. 013 de 2012. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Guadalajara de Buga para el periodo 2012-2015 "Buga para vivir mejor".

fortalecimiento empresarial y la formalización empresarial para que el sector privado invierta y genere empleo.⁴⁸

Añade que es necesario promover el desarrollo de sectores económicos estructurales y estratégicos para el municipio a partir de una visión regional que permita aprovechar sus potencialidades asociadas al comercio exterior y la plataforma logística en articulación con Buenaventura y en armonía con las fortalezas económicas de Tuluá para consolidar un triángulo de prosperidad en el Centro del Valle del Cauca, cuyo eje regional sea Buga.⁴⁹

Dentro de este eje referido, se presenta el sector promoción del desarrollo, inversión privada y desarrollo empresarial. En este aspecto, se plantea fortalecer la estructura económica, empresarial y productiva del municipio como condición para que la inversión privada genere riqueza en la región, empleo y oportunidades de ingreso. Se requiere en este sentido, la atracción de inversiones en sectores estructurales de la economía local y regional que incluye el desarrollo logístico y la atracción de inversiones en el sector industrial, agroindustrial, comercial y de servicios, mediante estrategias relacionadas con el ordenamiento urbanístico, la promoción del municipio para atraer inversionistas implementando la guía del inversionista.⁵⁰

Debido a lo anterior, para la atracción de la inversión al municipio, el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 indica que es necesario fortalecer la integración con la región teniendo en cuenta los retos que trae la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos gestionando el desarrollo de proyectos de carácter estratégicos tales como:

- La terminación de la doble calzada Buga – Buenaventura
- La construcción de la variante férrea Buga – Guacarí – Loboguerrero – Buenaventura
- La construcción de la vía para la conexión con el Tolima a través de la cordillera central por Buga
- El desarrollo de la plataforma logística identificada en el Documento Conpes 3547 “Política Nacional de Logística”
- La recuperación del sector histórico a través del Plan Especial de Manejo y Protección del Sector Histórico – PEMP, adoptado por el Ministerio de Cultura mediante Resolución 0304 de 2010.

En este plan de desarrollo municipal, se proponen 4 políticas que permitirán la atracción de inversión al municipio:

⁴⁸Ibíd. p. 4.

⁴⁹Ibíd. p. 4.

⁵⁰Ibíd. p. 82.

- Plataforma logística y zona franca

El documento Conpes 3547 de 2008 definió que Guadalajara de Buga hace parte del sistema de plataformas logísticas nacional para el comercio exterior e identificó la potencialidad para la construcción en el municipio de una infraestructura de servicios con el objetivo de generar proyectos de impacto para el comercio exterior y para la distribución de mercancías de producción y consumo para el occidente del país.⁵¹

Para esto, la Administración Municipal brindará la cooperación y apoyo necesario para que dicho proyecto se viabilice, estructure y construya creando una plataforma para distribución, almacenamiento y transporte de mercancías que transitan hacia y desde Buenaventura provenientes de las diferentes regiones del país. El proyecto contempla la figura de zona franca permanente en una extensión de 20 hectáreas y una segunda fase donde se preve ampliar el territorio aduanero a 40 hectáreas más donde las empresas podrán hacer operaciones directamente de procesamiento, comercialización o comercio exterior.

El apoyo de la Administración Municipal abarca tres aspectos: propuesta de habilitación de áreas urbanas para la localización y de desarrollo del proyecto en la revisión y ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial, fortalecimiento de la seguridad ciudadana y aplicación de incentivos tributarios.

- Fortalecimiento y desarrollo empresarial y comercial

La segunda política es el fortalecimiento y desarrollo empresarial y comercial. Para el mejoramiento de la productividad empresarial, se implementará junto con los gremios y las universidades, programas para impulsar el desarrollo empresarial en actividades con valor agregado y el fortalecimiento de empresas que generen empleo y dinamicen a su vez otros sectores de la economía. De esta forma, los proyectos relacionados con la generación de empresas, desarrollo de nuevos emprendimientos y proyectos de base tecnológica recibirán el apoyo para la consecución de recursos tales como Fomipyme, Fondo Nacional de Turismo, Fondo Emprender, la Cooperación Internacional.

- Modelo de gestión del desarrollo local y regional

La tercera política es la estructuración de un modelo de gestión interinstitucional para promover el desarrollo local, que tenga en cuenta los diferentes estamentos de carácter público, privado, académico, gremial y las organizaciones de la sociedad civil.

⁵¹Ibíd. p. 82.

- Modelo de cooperación internacional

La Oficina de Cooperación Internacional y cooperación descentralizada del Municipio tiene la función de gestionar, coordinar, captar, canalizar y dar seguimiento a los convenios, servicios y recursos de cooperación internacional que ofrecen los países y los organismos internacionales, con el fin de contribuir a un desarrollo que permita insertar a Guadalajara de Buga en el ámbito global.

Logros y avances del Plan de Desarrollo 2012-2015

Para conocer los logros y avances del último plan de desarrollo, correspondiente al período 2012-2015, se tuvo en cuenta el Informe de Rendición de Cuentas Vigencia 2013,⁵² disponible en la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, correspondiente al Eje de prosperidad económica y oportunidades de empleo.

SECTOR PROMOCIÓN DEL DESARROLLO – INVERSIÓN PRIVADA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Competitividad, atracción de inversiones y dinamización de la economía:

- En el mes de febrero y con la realización en el municipio de Guadalajara de Buga de un Consejo de Gobierno Departamental, nació el G-13 grupo de los trece municipios del centro del Valle del Cauca que conforman la Subregión Centro del Valle del Cauca al cual pertenece el municipio en referencia. A través de esta agrupación se gestionarán recursos para proyectos de impacto en la zona.
- Como parte de la implementación de plataforma logística CONPES 3547 de 2008 se expidió la Resolución SPM-1400-014 de diciembre 20 de 2013 "Por la cual se expide el concepto de viabilidad de parcelación suburbana de servicios comerciales, mixtos e industriales San José".
- Se han realizado dos reuniones conjuntas entre los alcaldes de Buga, Buenaventura y las cámaras de Comercio de ambas ciudades, para articular un modelo de desarrollo regional y nacional donde se abordan temas comunes como: Turismo, dragado, vía Buga Roncesvalles, plataforma logística, doble calzada, ramal férreo Loboguerrero Buga y los dos P.O.T.

⁵²ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Informe de rendición de cuentas, vigencia 2013. Plan de Desarrollo Municipal "Buga para vivir mejor 2012 – 2015" Guadalajara de Buga, marzo 21 de 2014. 33 p.

- Se elaboró la Guía del Inversionista en medio impreso, digital y audiovisual. Beneficiarios directos: 4.036 empresarios. Beneficiarios indirectos: 115.946 habitantes de Buga. Inversión \$10.000.000.

Fortalecimiento de las actividades empresariales

- Realización del censo empresarial y comercial Beneficiarios directos: 3.394 establecimientos censados. Beneficiarios indirectos: 12.710 empleados de establecimientos censados. Inversión \$8.000.000.
- Como parte del subprograma de microfinanzas y asistencia técnica para el desarrollo empresarial se beneficiaron de manera directa 80 negocios familiares con microcrédito. Beneficiarios Indirectos: 242 personas familiares de los beneficiarios directos. Inversión \$23.000.000 millones de pesos.
- Fomento del emprendimiento Ley 1014 de 2006. Beneficiarios Directos: 20 emprendimientos capacitados, de los cuales 15 se asesoraron. Beneficiarios indirectos: 26 empleados y emprendedores capacitados. Inversión \$10.000.000
- Para promover la formalización empresarial Ley 1429 de 2010 se sensibilizaron 85 empresas, de las cuales 52 se formalizaron. Beneficiarios Indirectos: 160 empleados. Inversión \$10.000.000.
- Programa para la asistencia técnica para el fortalecimiento del sector comercial con la estrategia centro comercial de cielos abiertos. Beneficiarios Directos: 63 establecimientos vinculados. Beneficiarios Indirectos: 40 establecimientos vecinos. Inversión \$10.000.000
- Fomento de las compras locales campaña Compre en Buga. Beneficiarios Directos: 121 comerciantes vinculados: Beneficiarios indirectos: 240 establecimientos vecinos. Inversión \$10.000.000

Modelo de cooperación internacional

- 4 macro proyectos formulados y gestionados por la Oficina de Cooperación Internacional para la consecución de recursos de nivel nacional e internacional. Inversión \$10.000.000. El cumplimiento de la meta en estos 2 primeros años es del 50%.
- 25 organizaciones sociales y funcionarios públicos recibieron acompañamiento en la formulación y evaluación de proyectos de acuerdo a prioridades de diferentes sectores del Municipio. Inversión \$5.000.000. Se superó el cumplimiento de la meta en estos 2 primeros años, ya que la meta eran 10 organizaciones sociales.

- Como parte de la gestión de proyectos nace en el mes de octubre de 2013 la Agencia de Colocación de Empleo, a través de un convenio de asociación entre la Alcaldía de Buga y la caja de compensación Comfandi. El balance a diciembre 31 de 2013 fue: Hojas de vida resultados 901, vacantes reportadas 126, asistentes a talleres de orientación 230, candidatos remitidos 201, empresas registradas 67 y personal contratado 34.
- Gestión para la realización en la ciudad de la Macrorrueda de Negocios Compre Colombiano. La población beneficiada fueron las Mypimes y población vulnerable que tuvieron la oportunidad de mostrar sus productos. Según cálculos de Propais, las negociaciones realizadas alcanzaron la cifra de \$6.956.800.000.
- Realización del Foro de Desarrollo Económico Local como parte de la estrategia de desarrollo de la subregión centro del Valle del Cauca. Producto de esta actividad se firmó el Convenio No. 0896 entre la Gobernación del Valle, Red Adelco y Corpovalle para desarrollar competencias en Líderes Subregionales.
- Certificación de 50 personas pertenecientes a organizaciones sociales en el diplomado “Formulación y Evaluación de Proyectos MGA” dictado por la Escuela Superior de Administración Pública.
- A través del proyecto “Responsabilidad Social Empresarial”, se gestionó ante el SENA el inicio de la Carrera Técnica en Comercio Internacional para beneficiar a los jóvenes de la ciudad que buscan oportunidades para prepararse y tener acceso a la empleabilidad.
- En total se invirtieron \$147.150.000 en la estrategia y actividades dedicadas al sector Promoción del Desarrollo – Inversión Privada y Desarrollo Empresarial.

Estímulos tributarios en Guadalajara de Buga

Los inversionistas en las actividades industriales, comerciales y de servicios pueden acceder a estímulos tributarios en el Impuesto de Industria y Comercio que se encuentran reglamentados en los Acuerdos 014 de 2001, 099 de 2003, 064 de 2010 y 032 de 2012.

Cuadro 13. Exoneraciones tributarias vigentes hasta el 31 de diciembre de 2014

Descripción	Tiempo	% de exoneración empresas industriales	% de exoneración empresas comerciales
Microempresas y personas naturales			
Entre 5 y 20 empleos generados hasta diez años de exoneración	Primeros 3 años	40%	30%
	Siguientes 2 años	30%	20%
	Últimos 5 años	20%	10%
Pequeñas empresas nuevas y personas naturales			
Entre 21 y hasta 60 empleos generados hasta diez años de exoneración	Primeros 3 años	50%	40%
	Siguientes 2 años	40%	30%
	Últimos 5 años	30%	20%
Medianas empresas nuevas y personas naturales			
Entre 61 y hasta 100 empleos generados hasta ocho años de exoneración	Primeros 4 años	50%	50%
	Siguientes 2 años	40%	40%
	Últimos 2 años	30%	30%
Grandes empresas nuevas y establecimientos de comercio			
Más de 100 empleos generados hasta diez años de exoneración	Primeros 3 años	50%	50%
	Siguientes 4 años	40%	40%
	Últimos 3 años	30%	30%

Nota: en todos los casos se exonerará un 20% adicional en el impuesto de industria y comercio en caso que el 10% de los empleos tengan alguna situación de discapacidad y un 10% adicional en caso que el 20% del personal tengan edades superiores a los 35 años y/o sean mujeres cabeza de hogar.

Fuente: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/

Visión del desarrollo de Guadalajara de Buga

Según la Guía del Inversionista de Guadalajara de Buga, 2013⁵³ la planificación de largo plazo en el municipio define una visión de futuro, establece unos propósitos estratégicos de desarrollo e identifica apuestas productivas con la participación del Gobierno local, los gremios empresariales, las autoridades eclesiásticas, los representantes de las universidades, de las organizaciones ecológicas, sociales y de las comunidades organizadas.

Guadalajara de Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso, fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos.

⁵³CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA Y ALCALDÍA MUNICIPAL. Municipio de Buga. Guía del Inversionista 2013 [en línea]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

La prospectiva de futuro de Guadalajara de Buga se organiza como un «Modelo de Desarrollo y Gestión Local» que contempla un conjunto de instancias, instrumentos y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados.

Se plantea la conformación de una instancia de coordinación denominado «Consejo Local para la Competitividad», conformado por los representantes de las instituciones locales, una segunda instancia de soporte técnico para la gestión de los proyectos de inversión y desarrollo y la aplicación de un sistema para el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Visión de largo plazo

Guadalajara de Buga en el 2027 será reconocida como espacio de vida y de convivencia, atractiva, educada, competitiva y de grandes oportunidades, luego de haber alcanzado los mejores índices de calidad vida del Valle del Cauca gracias a los avances en la reducción de la pobreza, la implementación de un modelo de desarrollo ambientalmente sostenible e incluyente, la consolidación de un entorno favorable para el desarrollo empresarial que agregue valor y una institucionalidad fuerte que trabaje por el bien general y garantice la eficacia y eficiencia de las políticas públicas».⁵⁴

Apuestas Productivas:

- Guadalajara de Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.
- Guadalajara de Buga centro de innovación empresarial y servicios al comercio exterior.
- Guadalajara de Buga centro de innovación agroecológica y transformación agroindustrial.

Estas apuestas aprovechan las potencialidades existentes, incorporan elementos de diferenciación, innovación y posicionamiento regional teniendo en cuenta la realidad actual y las tendencias futuras de desarrollo regional en el contexto global.

⁵⁴ Ibíd.

Oportunidades comerciales



Es una iniciativa de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú, creada el 28 de abril de 2011. Sus objetivos son:

Construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes, con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes

Convertirse en una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial y de proyección al mundo, con especial énfasis en Asia – Pacífico.

3.1.9 Factor jurídico

Exenciones tributarias son un tipo de beneficio fiscal que se caracteriza, por lo general, por aplicarse sobre la cuota tributaria, provocando una disminución en su cuantía. Es característico del Impuesto sobre Sociedades, y pretende incentivar la realización de determinadas actividades o beneficiar a determinados sujetos. Los beneficios tributarios constituyen aquellas deducciones, exenciones y tratamientos tributarios especiales, presentes en la legislación tributaria que implican una disminución en la obligación tributaria para los contribuyentes, generando menores recaudos para el Estado.⁵⁵

La legislación tributaria colombiana contempla diversos beneficios que involucran diferentes objetivos económicos, entre otros el desarrollo de las regiones, la generación de empleo, la promoción de algunos sectores económicos, la

⁵⁵ MINISTERIO DE HACIENDA. PRINCIPALES BENEFICIOS TRIBUTARIOS EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y EN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA) - año gravable 2010.. [En Línea]. [Consultado el 14 de mayo del 2014]. Disponible en Internet: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldeplanacion/ProyectoPGN/2012/8%20MP%202012%20Beneficios%20tributarios.pdf>

protección y conservación ambiental, el fomento a la inversión nacional o extranjera y el impulso de las exportaciones. De la misma manera han posibilitado el desarrollo de regiones específicas, otorgando incentivos a los inversionistas y a las empresas que se establecen allí.⁵⁶

Exoneración de impuestos

La Administración Municipal de Guadalajara de Buga, a través del Acuerdo 064 del 17 de septiembre de 2010, concedió hasta 31 de diciembre de 2014 estímulos tributarios y exoneraciones de impuestos a nuevas empresas industriales, comerciales y de servicios generadoras de empleo productivo para los habitantes del Municipio de Guadalajara de Buga; y que dentro de otros parámetros contempla:

1. Exoneración del impuesto de Industria y Comercio a las nuevas empresas industriales.
2. Exoneración del impuesto de Industria y Comercio a las nuevas empresas Comerciales y de Servicios.
3. Exoneración del impuesto de Industria y Comercio a las nuevas Microempresas y a las personas naturales que se registren como contribuyentes de industria y comercio durante el periodo mencionado.

Se concede este estímulo tributario de la siguiente manera:

En el ACUERDO No. 064 DE 2010 (Septiembre 17) “POR EL CUAL SE OTORGAN ESTIMULOS TRIBUTARIOS PARA PROMOVER LA INVERSIÓN, EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA GENERACION DE EMPLEOS EN EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA”

En el CAPITULO UNO; ARTÍCULO PRIMERO: CREACION DE NUEVAS EMPRESAS QUE GENEREN EMPLEOS Concédase un estímulo tributario, sobre el impuesto de Industria y Comercio, a las nuevas empresas legalmente constituidas de servicios, comerciales y / o industriales que se creen hasta el 31 de diciembre de 2014 y para las personas naturales que se registren como contribuyentes de industria y comercio durante el mismo período, de la siguiente manera:

⁵⁶ ECONOMIA48.COM Extensión tributaria, Definición de extensión tributaria. [En Línea]. [Consultado el 14 de mayo del 2014. Disponible en Internet: <http://www.economia48.com/spa/d/exencion-tributaria/exencion-tributaria.htm>

Modificación realizada en el artículo 032 de 2012 Para las medianas empresas nuevas y personas naturales que creen entre 61 y hasta 100 empleos estarán exentas del impuesto durante diez (10) años así:

Si son industriales: Los primeros tres (3) años en el 50% Los cuatro (4) años siguientes en el 40% los últimos tres años (3) en el 30% y un 20% adicional si del total de personal el 10 % son personas en condición de discapacidad; y un 10% adicional si el 20% del personal son personas con edad superior a los 35 años y/o mujeres cabeza de hogar.⁵⁷

Para las empresas nuevas y establecimientos de comercio que creen más de 100 empleos, estarán exentas del impuesto durante diez (10) años así: **Si son industriales** Los primeros tres (3) años el 50% Los cuatro (4) años siguientes en el 40% Los últimos tres (3) años en el 30% Y un 20 por ciento adicional si del total de personal el 10 % son personas en condición de discapacidad; y un 10% adicional si el 20% del personal son personas con edad superior a los 35 años y/o mujeres cabeza de hogar.⁵⁸

De acuerdo con la investigación realizada, este estímulo tributario no fue extendido luego de este período del 31 de diciembre de 2014.

Plan de Ordenamiento Territorial

El Plan de Ordenamiento Territorial es un instrumento técnico y normativo para ordenar el territorio municipal. Comprende el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas, destinadas a orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.

El Plan de Ordenamiento Territorial es el producto de una efectiva participación de los diferentes actores sociales relacionados con la dinámica territorial.

Para la elaboración y adopción del Plan de Ordenamiento Territorial de Buga se tuvieron en cuenta determinantes de superior jerarquía en sus propios ámbitos de competencia, de acuerdo con la Constitución y las leyes. Estas fueron:
Las relacionadas con la conservación y protección del medio ambiente, los recursos naturales y la prevención de amenazas y riesgos naturales.
Las políticas, directrices y regulaciones sobre conservación, preservación y uso de las áreas e inmuebles consideradas como patrimonio cultural de la Nación y del

⁵⁷Artículo 032 de 2012 por medio del cual se modifica el literal C, del artículo primero , y se anexa un numeral al artículo cuarto del acuerdo 064 de 2010 mediante el cual se otorgan estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleo en el municipio de Guadalajara de Buga

⁵⁸ CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo no. 064 de 2010 (septiembre 17) "por el cual se otorgan estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleos en el municipio de Guadalajara de Buga" .concejo municipal de Guadalajara de Buga, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el numeral 4 del artículo 313 de la constitución política y el artículo 38 de la ley 14 de 1983.

departamento, incluyendo el histórico, artístico y arquitectónico, de conformidad con la legislación correspondiente.

El Plan de Ordenamiento Territorial de Buga contempla tres componentes:

1. El componente general del Plan, el cual está constituido por los objetivos, estrategias y contenidos estructurales de largo plazo.
2. El componente urbano, el cual está constituido por las políticas, acciones, programas y normas para encauzar y administrar el desarrollo físico urbano.
3. El componente rural, el cual está constituido por las políticas, acciones, programas y normas para orientar y garantizar la adecuada interacción entre los asentamientos rurales y la cabecera municipal, así como la conveniente utilización del suelo.

El componente general del Plan de Ordenamiento Territorial de Buga contiene:

Los objetivos y estrategias territoriales de largo y mediano plazo que complementarán, desde el punto de vista del manejo territorial, el desarrollo municipal, principalmente en los siguientes aspectos:

1. Identificación y localización de las acciones sobre el territorio que permitirán organizarlo y adecuarlo para el aprovechamiento de sus ventajas comparativas y su mayor competitividad.
2. Definición de las acciones territoriales estratégicas necesarias para garantizar la consecución de los objetivos de desarrollo económico y social del municipio.
3. Adopción de las políticas de largo plazo para la ocupación, aprovechamiento y manejo del suelo y del conjunto de los recursos naturales.

El contenido estructural, el cual permitió establecer, en desarrollo y concreción de los aspectos señalados con anterioridad, la estructura urbano - rural e intraurbana que se busca alcanzar a largo plazo, con la correspondiente identificación de la naturaleza de las infraestructuras, redes de comunicación y servicios, así como otros elementos o equipamientos estructuras de gran escala. En particular se especificaron:

1. Los sistemas de comunicación entre el área urbana y el área rural y su articulación con los respectivos sistemas regionales.
2. El señalamiento de las áreas de reserva y medidas para la protección del medio ambiente, conservación de los recursos naturales y defensa del paisaje, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 99 de 1993 y el Código

de Recursos Naturales, así como de las áreas de conservación y protección del patrimonio histórico, cultural y arquitectónico.

3. La determinación y ubicación de las zonas que presentan alto riesgo para la localización de asentamientos humanos, por naturales o por condiciones de insalubridad.
4. La localización de actividades, infraestructuras y equipamientos básicos para garantizar adecuadas relaciones funcionales entre asentamientos y zonas urbanas y rurales.

La clasificación del territorio en suelo urbano, rural y de expansión urbana, con la correspondiente fijación del perímetro del suelo urbano, en los términos en que estas categorías quedan definidas en la Ley 388/97 y siguiendo los lineamientos de las regulaciones del Ministerio del Medio Ambiente en cuanto a usos del suelo, exclusivamente en los aspectos ambientales.⁵⁹

3.1.10 Amenazas y oportunidades del entorno

Amenazas:

- Guadalajara de Buga es un Municipio en el cual la mayor concentración de empresas se presenta en las micro, cuya participación en el año 2013 fue de 93.42% sobre el total de establecimientos registrados ante la Cámara de Comercio de Buga. Esto indica que el parque empresarial del municipio está soportado en la microempresa, unidades económicas con diversas debilidades y alta tasa de fracaso empresarial.
- La población del municipio se encuentra concentrada principalmente en los estratos socioeconómicos 2 y 3, los cuales contienen el 35% y 30% de la población total respectivamente. Esta población tiene mayores restricciones para sus gastos, factor negativo para la empresa a crear que concentrará sus operaciones en los estratos altos.

Oportunidades:

- El municipio se encuentra localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, lo cual estimula la actividad productiva en general.

⁵⁹ CONCEJO MUNICIPAL. ACUERDO No. 068 DE 2000(30 de octubre)“POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA Concejo Municipal de Guadalajara de Buga en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las dadas en la Ley 388 de 1997.

- Las carreteras "Panamericana" y "Panorama", conectan con las principales ciudades de Colombia y otras naciones suramericanas. La carretera BUGA-MADROÑAL- BUENVENTURA que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa pacífica.
- Buga fue declarada patrimonio cultural y religioso de Colombia, situación que estimula el flujo de visitantes al municipio y con ello la actividad comercial.
- Guadalajara de Buga presenta una estructura en la cual predomina el sector terciario o de servicios (incluye el comercio), en lo que tiene que ver con su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) municipal, que asciende al 65.43%, situación importante para la empresa a crear que se encuentra en el sector industrial pero con necesidades de estimular su parte comercial.
- Para las pymes industriales de Guadalajara de Buga, los activos estratégicos son definidos como aquellos activos que resultan ser claves para el desarrollo de la actividad de las empresas, como son, las maquinarias, lo cual genera oportunidades para el incremento de la productividad.
- La población total de Buga se concentra principalmente en la zona urbana (cabecera), pues según proyecciones basadas en el Censo del 2005, para el año 2013 el 85.84% de la población total estaba contenida en dicha zona, mientras que el 14.16% era rural (resto), lo cual resulta importante para la empresa a crear porque se localiza en la zona urbana del municipio.
- La población masculina entre 0 y 19 años, la cual constituye el rango de interés para el proyecto, concentra el 31.3% en los hombres y el 27.9% en las mujeres. En total, la población en este rango de edad es de 34.175 personas, que corresponde al 29.6% de la población, lo cual es un tamaño interesante para el proyecto que se evalúa.
- El crecimiento de la bancarización en Guadalajara de Buga se sustentan en la mayor actividad económica a nivel regional y nacional, que demanda la utilización de mayores recursos de financiación para permitir las operaciones de las empresas. Adicionalmente, la mayor tasa de formalización empresarial producto de una serie de programas y proyectos liderados por la Cámara de Comercio del municipio, que posibilita el acceso de las pymes al sistema financiero formal.
- Desde el Plan de Desarrollo Municipal se plantea fortalecer la estructura económica, empresarial y productiva del municipio como condición para que la inversión privada genere riqueza en la región, empleo y oportunidades de ingreso, estímulo esto para la actividad productiva.

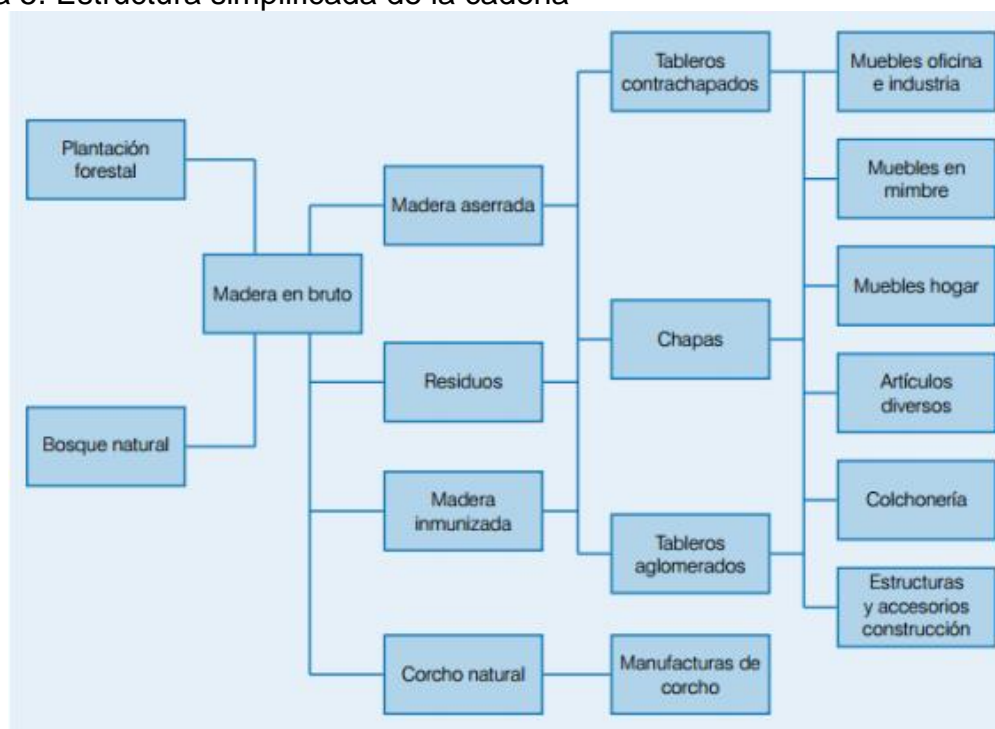
- Los inversionistas en las actividades industriales, comerciales y de servicios pueden acceder a estímulos tributarios en el Impuesto de Industria y Comercio que se encuentran reglamentados en los Acuerdos 014 de 2001, 099 de 2003, 064 de 2010 y 032 de 2012

4. EL SECTOR MUEBLES DE MADERA EN COLOMBIA

4.1 LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

La cadena productiva de muebles de madera, está conformada por la explotación de la madera, el aserrado y la fabricación de muebles y accesorios, excepto la reforestación comercial y los metálicos.

Figura 5. Estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP, Maderas y muebles de madera. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>

Esta cadena incluye los siguientes productos: artículos diversos, chapas, colchonería, corcho aglomerado, estructuras y accesorios para la construcción, madera acepillada, madera aserrada, madera inmunizada, manufacturas de corcho, muebles en mimbre, muebles para el hogar, muebles para oficina y de uso industrial, pisos y techos, residuos, tableros aglomerados, tableros contrachapados, fabricación de muebles y madera en bruto. La producción de madera en Colombia equivale al 0.43% de las manufacturas totales, mientras la fabricación de muebles corresponde al 1.01%, la contribución total del sector a la industria es del 1.44%. Según datos del DANE, en la Encuesta Anual Manufacturera del año 2011, la producción de madera y muebles alcanzó los

2.777.100.783 millones de pesos (ver cuadro 14), dentro de los cuales la producción de muebles participó con el 78.1% convirtiéndose en el principal componente de este total.⁶⁰

Cuadro 14. Producción de madera y muebles 2011

Fabricantes	Millones \$	Part. %
Tableros contrachapados, laminados, de partículas y paneles	375.784.542	13,5%
Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	102.332.523	3,7%
Recipientes de madera	90.079.633	3,2%
Productos de madera, artículos de corcho, cestería y espartería	40.390.200	1,5%
Muebles	2.168.513.885	78,1%
Total	2.777.100.783	100,0%

Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2011

La producción total de la cadena de madera y muebles de madera en 2011 (según valor de fábrica) fue de \$2.168.513.885 millones (cuadro 14). El eslabón de muebles para el hogar cuenta con la mayor participación en la producción de la cadena (78,1%), seguido por el de tableros contrachapados (13,5%).

En cuanto a la fabricación de muebles, esta rama del proceso está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad. El proceso de producción difiere según las características y usos que se le van a dar al producto final (hogar, oficinas o industria). Los tableros aglomerados y contrachapados son la materia prima fundamental para muebles de oficina y bibliotecas.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para los gustos y niveles económicos. Las principales empresa son:

Pizano S.A. Muebles y Almacenamiento Técnico
 Carvajal S.A. Tableros
 Maderas de Caldas S.A.
 Ima – Industria de Artículos de Madera S.A.
 Industrias Spring S.A.

⁶⁰ REVISTA MM.COM. 20 datos económicos del mueble y la madera [en línea]. Revista especializada de la madera en Colombia, 2013. Recuperado de: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf

Industrias de Muebles del Valle Ltda.
Inval Muebles y Accesorios Ltda.
Manufacturas Terminadas S.A.
Maderas del Darién S.A.

Sin embargo, de acuerdo con Fedemaderas,⁶¹ la industria de muebles de madera está conformada en su mayoría por pequeños talleres con carácter semi-industrial o artesanal, con grandes dificultades para integrarse a la formalidad y a la cadena, su productividad y calidad no son las mejores, generalmente no cuentan con unidades de diseño, las que permiten tener actitud propositiva hacia el mercado en lugar de actitud reactiva.

4.2.1 Número de empresas

Según la Superintendencia de Sociedades actualmente en el país hay registradas 4.781 empresas como fabricantes de muebles. Por su parte, bajo el segmento de transformación de la madera y fabricación de productos de madera hay 1.867. Para la Encuesta Anual Manufacturera 2011, el Dane tomó una muestra de 719 empresas fabricantes de productos de madera. Se destaca el sector del mobiliario, que ocupa el quinto lugar entre los negocios con mayor número de establecimientos y el séptimo mayor generador de empleo en la industria.⁶²

4.2.2 Empleo en el sector

Por su parte, el Dane señala que la industria de la madera y el mueble generó en 2011 el 4.26% de los empleos de la cadena manufacturera. El 77.23% de los trabajadores de este sector son hombres y el 22.76% mujeres. En el Cuadro 15 se aprecia que de las 719 empresas el 70.4% corresponde a la producción de muebles madera y consecuentemente son las mayores generadoras de empleo con el 77.5% del total, que equivale a 23.478 personas.

⁶¹ FEDEMADERAS (2011). Acuerdo de competitividad cadena productiva forestal, madera, tableros, muebles y productos de madera. 2011. Recuperado de: <http://fedemaderas.org.co/admin/documentos/ACUERDO-DE-COMPETITIVIDAD-FORESTAL-NACIONAL.pdf>

⁶² REVISTA MM.COM. Op. Cit. P. 42.

Cuadro 15. Generación de empleo en el sector de muebles y madera, 2011

Fabricantes	Empresas	Part. %	Personal	Part. %
Aserrado y acepillado de madera	74	10,3%	1.636	5,4%
Tableros contrachapados, laminados, de partículas y paneles	20	2,8%	1.800	5,9%
Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	45	6,3%	1.468	4,8%
Recipientes de madera	43	6,0%	1.170	3,9%
Productos de madera, artículos de corcho, cestería y espartería	31	4,3%	733	2,4%
Muebles	506	70,4%	23.478	77,5%
Total	719	100,0%	30.285	100,0%

Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2011

Una de las fortalezas del producto colombiano es la utilización de mano de obra especializada en la tradición del carpintero ebanista tallador, que ofrece productos con pocos volúmenes exclusivos y finos acabados. Es decir, este sector es intensivo en mano de obra especializada.

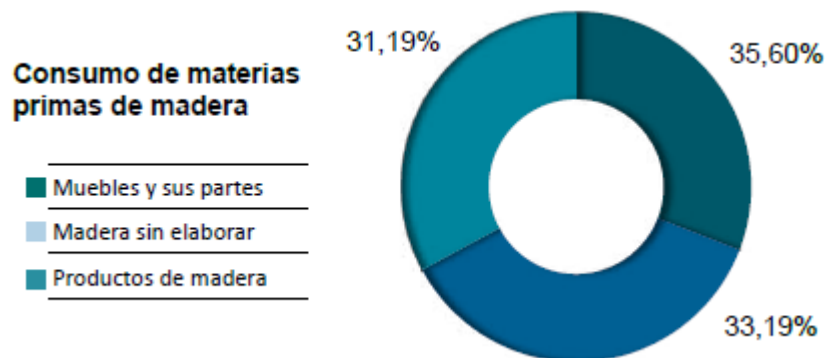
4.2.3 Materias primas

El PIB del sector agropecuario creció 2.6% en el 2012, se destaca el comportamiento de la producción silvícola, extracción de madera y las actividades de aserrío con un crecimiento de 1.4% al cierre de este año.⁶³

Según la Encuesta Anual Manufacturera 2011 la industria colombiana demandó \$897.652 millones de productos, materias primas, materiales y empaques de madera. De los cuales: \$319.594 millones correspondieron a muebles y sus partes; \$297.992 millones a madera sin elaborar y \$280.066 millones a productos de madera, como tableros, láminas y marcos.

⁶³ Ibid.

Gráfico 9. Consumo de materias primas de madera



Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2011

La madera, como principal materia prima del sector de muebles, ofrece oportunidades para las empresas dedicadas a esta actividad. Según Fedemaderas, el país cuenta con 17 millones de hectáreas aptas para reforestación, de las cuales 5 millones no tienen restricciones. Actualmente sólo hay plantaciones forestales comerciales en el 1.5% del potencial forestal (364.080 ha) lo que representa una gran oportunidad de desarrollo para el sector.

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica que facilita el acceso a los principales centros de consumo de productos forestales. Igualmente, la oferta climática y geográfica es un gran factor de competitividad, ya que entre otras cosas favorecen una alta producción de biomasa.

Además, en el país se han identificado más de 10 especies aptas con alto potencial de incrementar sus rendimientos con trabajos de biotecnología y mejoramiento genético, entre las cuales, los inversionistas actuales en reforestación comercial se concentran en las siguientes: pinos, eucaliptos, teca, gmelina, acacia magnium, nogal cafetero y balso.

Las capitales de fabricación de muebles -Bogotá, Medellín, Cali, Popayán- están lejos de los principales centros de producción de materias primas -Llanos, Amazonía y Pacífico- lo que tiene consecuencias importantes sobre los costos de producción. La estructura de costos del subsector de muebles refleja la utilización de mano de obra no calificada con bajos salarios y baja productividad. Los bajos porcentajes dedicados a energía y depreciación señalan también la baja mecanización de la producción y la poca reconversión tecnológica en el sector.

4.2.4 Consumo de muebles de madera

En este punto se podría clasificar en las siguientes categorías:

- Muebles de madera: residenciales (dormitorios, salas y comedor).
- Muebles de metal: para oficinas
- Muebles plásticos
- Muebles en otros materiales (bambú, mimbre, cuero)

La tendencia que predomina en Colombia son los muebles de madera, ya sea en residencia como en oficinas. La demanda de estos productos puede ser de lujo en la línea clásica así como muebles modernos.

Los estilos que maneja en el mercado en Colombia son:

- Clásicos
- Rústicos
- Contemporáneo
- Loft

Los colombianos cambian de muebles cada cuatro años en promedio y la tendencia es que el 90% de los consumidores cambian primero el living por ser el mueble más visible dentro de las unidades habitacionales.

La investigación de la Embajada Argentina en Colombia Sección Económica Comercial, 2013, determinó que el 95% de los encuestados acuden en pareja (hombre y mujer) y visitan los puntos 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 de los casos consultados, un valor sentimental difícilmente se cambia con frecuencia, a excepción de los casos en los que existió divorcio o separación (1%). La forma de pago más utilizada al momento de comprar muebles es en un 70% con tarjeta de crédito, efectivo 29% y cheque 1%.

La cadena de distribución del mueble es corta, las empresas fabricantes suelen tener su propio punto de venta local y algunas venden a grandes mayoristas y almacenes de cadena. Para el caso de los almacenes de cadena en su gran mayoría venden muebles listos para llevar y armar que vienen empacados en cajas fáciles de manipular.

La feria más importante del sector es la “Feria del Hogar”, a través de sus 29 versiones se ha posicionado en el mercado como el más grande acontecimiento para la familia colombiana contando con más de 211.000 visitantes, ofreciendo una muestra comercial importante en 26.937m², integrando la comercialización de variados y atractivos productos nacionales e importados, brindando la oportunidad

a fabricantes y distribuidores para lanzar y vender productos y servicios a los mejores precios del mercado presentando además, una agenda de actividades complementarias como: conciertos, concursos y rifas, donde la diversión y el entretenimiento son valores agregados.

4.2.5 Comercio internacional

Respecto a las exportaciones, en los primeros siete meses del año 2013 Colombia exportó US\$33.937,6 millones FOB. De los cuales, US\$105.5 millones, correspondieron a madera carbón vegetal, manufacturas de madera y muebles.

Cuadro 16. Exportaciones colombianas de madera y muebles, 2013

2013	Capítulo de arancel	
	44	94
	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera (US\$FOB)	Muebles (US\$FOB)
Enero	2.566.316	11.191.578
Febrero	3.678.316	9.769.457
Marzo	4.067.768	11.583.774
Abril	3.669.089	10.418.501
Mayo	4.710.962	11.507.946
Junio	2.928.078	11.733.779
Julio	3.759.805	13.928.018
Total	25.380.334	80.133.053

Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

Respecto a las exportaciones de muebles de madera, en el primer semestre del 2013 Colombia exportó US\$18.032.411 en muebles de madera. Periodo en el que Panamá se consolidó como el mayor comprador de este tipo de mobiliario. Entre enero y junio, las ventas a la nación vecina sumaron US\$5.610.297, lo que representa un crecimiento del 23.5%, frente primer semestre del 2012.

Cuadro 17. Principales países destino de los muebles de madera* exportados por Colombia. US\$

Principales países destino de los muebles de madera* exportados por Colombia		
País	Enero – junio / 2013	Enero - junio / 2012
Panamá	5.610.297	4.542.043
Estados Unidos	2.458.164	2.991.079
Perú	2.008.177	2.300.475
México	1.759.132	1.032.439
Chile	893.990	1.055.439
Ecuador	867.651	758.584

* Partidas incluidas: 940330 – 940340 – 940350 – 940360 (Muebles para oficina, cocinas, dormitorios y demás muebles de madera).

Fuente: Sistema de Estadísticas Agropecuarias. SEA. Agronet. MADR / US\$ FOB

De enero a julio del 2013 los fabricantes de muebles exportaron US\$80.1 millones FOB, lo que representa un crecimiento de 1.8% frente a igual periodo del 2012, cuando se exportó US\$78.7 millones FOB.

Por su parte, en los primeros seis meses del 2013 Colombia importó US\$28.846 millones CIF. De los cuales US\$297 millones correspondieron a productos de madera carbón vegetal, manufacturas de madera y muebles.

Entre enero y junio del 2013 el país importó US\$ 183,9 millones de todo tipo de mobiliario, para cocina, oficina y hogar.⁶⁴

En los últimos años la oferta de muebles de origen asiático en el país se ha incrementado sustancialmente. Entre enero y marzo de este año Colombia le compró a China US\$2.096 millones, de los cuales US\$39.4 millones (1.9%) fueron muebles de todo tipo y, entre estos, los importadores adquirieron US\$6.4 millones de mobiliario de madera.

⁶⁴ Revista MyM.com, Op. cit, p. 46.

Cuadro 18. Principales países de origen de los muebles de madera* importados por Colombia

Enero – junio 2013		Enero – junio 2012	
País	US\$	País	US\$
China	6.478.906	China	8.080.806
Brasil	2.290.704	Brasil	2.476.718
Italia	1.476.946	Estados Unidos	1.341.139
Alemania	1.000.519	Italia	1.141.772
Estados Unidos	766.869	República de Corea	651.859
México	679.100	Malasia	571.296

* Partidas incluidas: 940330 – 940340 – 940350 – 940360 (Muebles para oficina, cocinas, dormitorios y demás muebles de madera).

Fuente: Sistema de Estadísticas Agropecuarias. SEA. Agronet. MADR / US\$ FOB

Por otra parte, según el Departamento Nacional de Planeación, entre los aspectos destacables del sector de muebles están:⁶⁵

- Principales productos o subsectores (participación en el total) 2009: fabricación de muebles para oficina (28%), fabricación de muebles para el hogar (19%), fabricación de colchones y somieres (17%), fabricación de muebles para comercio y servicios.
- Tasa de apertura exportadora 2009: 7% (promedio industria: 18%).
- Principales destinos de exportaciones 2010: Venezuela (31%), Estados Unidos (18%), Panamá (10%), Perú (8%), Chile (8%).
- Porcentaje de materias primas importadas 2008: 11,3%.

Principales insumos 2009: Polialcoholes (41%), Disocianatos (58%), Madera contrachapada (7%), copolímeros (0%), láminas de madera aglomerada recubiertas con otros materiales (6%), polipropileno (0%).

⁶⁵ MITCHELL, Daniel. Balance Sector Industrial 2011. DNP, 2012 recuperado de: https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436

4.3 CINCO FUERZAS DE PORTER DEL SECTOR MUEBLES DE MADERA

Para entender las características del sector muebles de madera, se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

4.3.1 Poder de negociación de los consumidores o compradores

El volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o un casi nulo poder de negociación. Por esto el poder de negociación de los consumidores “es muy bajo”. Existe una baja amenaza de integración hacia atrás de los clientes, por los altos costos de inversión en la creación de un taller de muebles, así como la experiencia y conocimiento requerido en la actividad. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o calidad.

4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Es de vital importancia entender el modo de proceder de los proveedores y su poder de negociación. Para el caso de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera, se cuenta con un reducido grupo de proveedores para la principal materia prima que es la madera, sin embargo, la producción a nivel nacional es elevada por las características del sector forestal del país, que ubican al mismo en una situación ventajosa para el desarrollo de la actividad, toda vez que se encuentra integrada a la cadena productiva. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha identificado tres regiones con alto potencial para el desarrollo de proyectos forestales. Las regiones identificadas son el Eje Cafetero, Caribe y Orinoquia. Actualmente, Colombia cuenta con aproximadamente 453.000 hectáreas reforestadas. Se estima un empleo directo por cada 11 Ha, lo que representa cerca de 21.000 empleos, según información suministrada por Fedemaderas.⁶⁶

Para otros insumos y materias primas, como herramientas, herrajes, pegantes, tornillos y otros elementos que se necesita en el negocio para funcionar, existe una variedad de proveedores a nivel local, lo que permite no depender y tener una cierta libertad para escoger los mejores proveedores según precio, calidad, entrega y forma de pago. Para lograr excelentes relaciones comerciales es indispensable tener claridad e imparcialidad en los procesos de negociación y acuerdos de pago con los distintos proveedores. Adicionalmente es menester

⁶⁶ http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf

tener una proyección de cuáles serían los proveedores principales al momento de inicio del negocio y por eso se ha relacionado cada uno en una tabla de manera específica de acuerdo al tipo de materia prima a proveer.

4.3.3 Amenaza nuevos competidores

Para la empresa de muebles de madera no existen mayores barreras de entrada, conseguir un permiso no es difícil, y se puede comenzar con una inversión pequeña incluso en un patio de una vivienda. De hecho, en el sector de muebles de madera proliferan los talleres pequeños, informales y artesanales, donde un carpintero puede montar su negocio y elaborar los productos requeridos por las personas.

En este tipo de negocio no se necesita tecnología avanzada para desarrollar los productos, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso. Sin embargo, los resultados en términos de calidad y productividad saltan a la vista, motivo por el cual la competencia de esta índole es informal.

Por otra parte, en el mercado hay identificación de marca y diferenciación del producto, dado que existen empresas a nivel nacional reconocidas por los consumidores como Muebles Pizano y Carvajal. Finalmente las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema los activos involucrados en los procesos productivos, los cuales se pueden usar en muchas industrias diferentes. Por esto la amenaza de nuevos competidores es “muy alta”.

4.3.4 Amenaza productos sustitutos

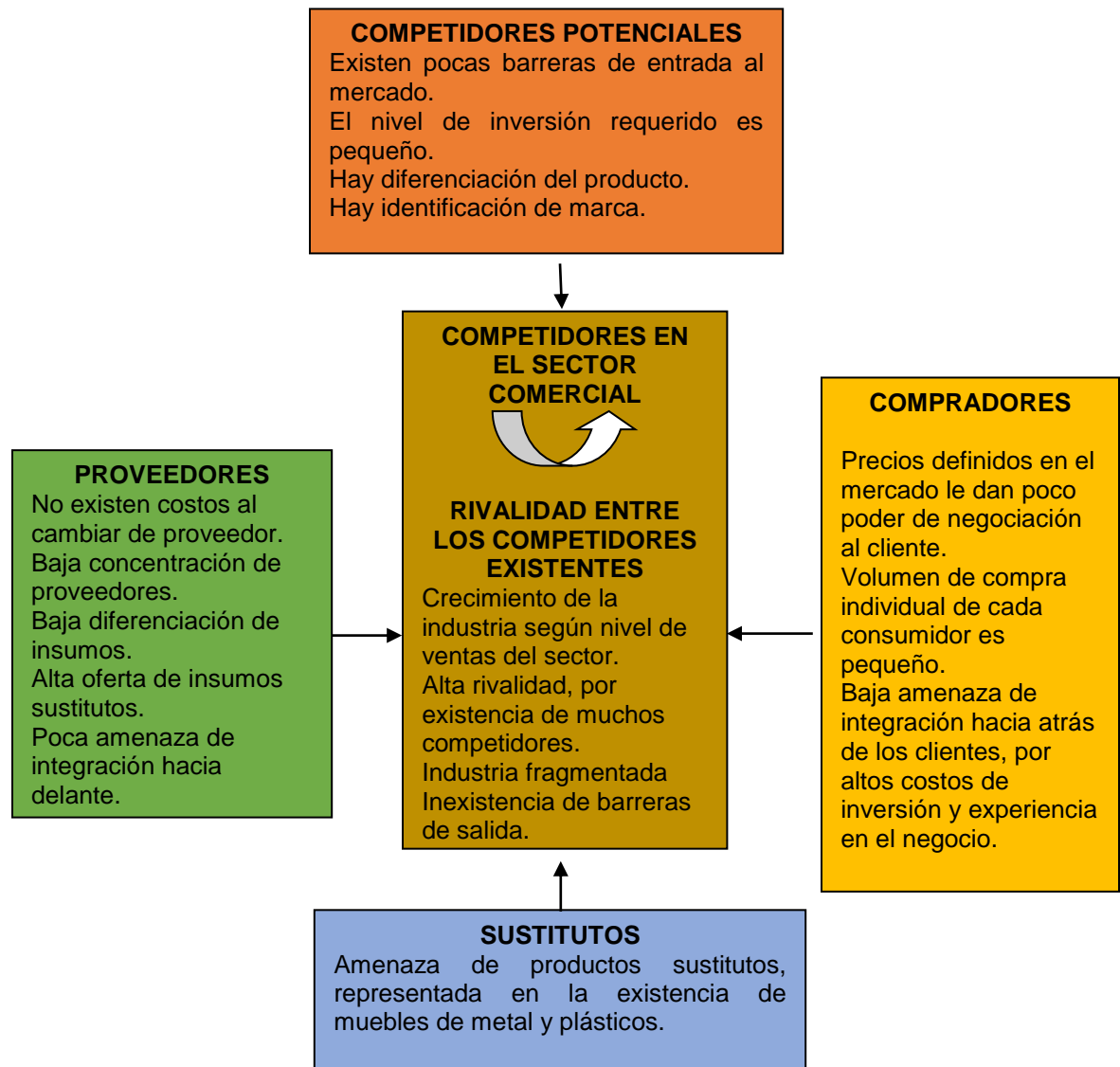
La amenaza de productos sustitutos es alta. Primero, porque cualquier tipo de mueble metálico es sustituto del mueble de madera, la elección del consumidor puede ser diversa. Segundo, porque los muebles plásticos pueden también sustituir a los de madera, en lo que tiene que ver con comedores o salas. Tercero, porque las grandes superficies ofrecen variedad de productos de muebles de madera listos para armar, evitando el tiempo que transcurre entre un pedido y la elaboración del producto final.

4.3.5 Rivalidad entre los competidores

La competencia para una empresa de muebles de madera son todos los demás establecimientos que ofrecen cualquier tipo de muebles de plástico o metal, dado que una persona puede decidirse por cualquiera de estas modalidades. Las empresas del sector compiten a través de precios y calidad. Existe un segmento enfocado en los precios, principalmente aquel de talleres pequeños y con cierto

grado de informalidad, direccionados hacia estratos 1, 2 y 3, sin embargo, los fabricantes cuyo nicho de mercado son los estratos 4, 5 y 6, compiten a través de la calidad de sus productos y los valores agregados que puedan incluir, como lo es el diseño y las materias primas utilizadas. En este aspecto, factores como el sitio, la comodidad, la atención, las instalaciones, cada vez tienen más importancia en la satisfacción del cliente, de tal forma que se logre proporcionar una experiencia placentera al mismo en salas de exhibición acondicionadas para los productos.

Figura 6. Matriz de Porter para el sector muebles de madera.



Fuente: elaboración de los autores

5. BENCHMARKING

Para el análisis de la competencia se utilizó la matriz de perfil competitivo a través de la cual se establecen comparaciones entre las principales empresas del sector en Guadalajara de Buga y la empresa a crear. En la ciudad la competencia está representada principalmente en la Ebanistería Lozano, Home Decord y Mueblería del Pueblo. La comparación se realiza considerando 10 variables, consecuentes con el estudio de mercado realizado y presentado con anterioridad en este documento.

5.1 EMPRESAS COMPETIDORAS

5.1.1 Ebanistería Lozano



<http://www.ebanisterialozano.com/index.html>

La Ebanistería Lozano es una empresa del sector muebles de madera, de tradición en Guadalajara de Buga, ubicada en la Carrera 16 N° 8 – 53, con Teléfono (2)227 7175, tiene más de 20 años de presencia en el mercado y su enfoque es la mueblería clásica.

Entre los productos que elabora están:

- Alcobas
- Salas
- Comedores
- Muebles
- Escritorios
- Accesorios

Figura 7. Colecciones Ebanistería Lozano



<http://www.ebanisterialozano.com/index.html>

5.1.2 Home Decor



<https://www.facebook.com/Home-Decord-721691014523036/>

Es una empresa de muebles de madera también ubicada en Guadalajara de Buga en la Calle 9 No. 8-86, con teléfono 032 2279595. Tiene aproximadamente 10 años de presencia en el mercado y se destaca por su enfoque en el diseño moderno de sus muebles y accesorios.

Figura 8. Sala de exhibición Home Decor



<https://www.facebook.com/Home-Decord-721691014523036/>

5.1.3 Mueblería del Pueblo

Es una tienda de muebles ubicada en Cl. 8 #10-108, Guadalajara de Buga, Valle del Cauca. Es una empresa tradicional de la ciudad, sin embargo, su enfoque son los estratos 1 y 2 principalmente.

Su ubicación es en el centro de la ciudad, no cuenta con presencia en las redes sociales ni internet con página web. Elabora productos como:

- Salas
- Comedores
- Alcobas
- Accesorios de madera

Figura 9. Mueblería del Pueblo



<https://www.google.com.co/maps/>

5.2 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Para el análisis de los competidores se tuvieron en cuenta 10 factores de éxito:

Precios bajos: este es un factor relevante en todos los segmentos socioeconómicos, dado que los consumidores a pesar de buscar calidad, siempre se inclinan por lograr mejores precios en el mercado.

Diseño: el diseño es un factor relevante en los últimos años, sobre el cual se crea la diferenciación del producto y es relevante principalmente en los consumidores de estratos más elevados. El diseño tiene que ver con la capacidad del fabricante de brindar diferenciación al producto, ya sea en colores o estilos.

Comodidad: es un factor fundamental para el consumidor, dado que gran parte de la satisfacción de éste depende de la comodidad que brinde el producto al cliente, directamente relacionado con las materias primas utilizadas y el diseño del mueble.

Calidad: la calidad es un factor de importancia significativa para el consumidor, dado que éste busca productos que no sólo satisfagan en términos de diseño y comodidad, sino también que los materiales y acabados sean los mejores.

Funcionalidad: dado que los espacios en la actualidad de las casas o apartamentos son cada vez más pequeños, los muebles deben ser funcionales, entendido este factor como la capacidad para adaptarse a los espacios.

Durabilidad: la durabilidad es un factor asociado a la calidad del producto, dado que un consumidor generalmente no cambia de muebles en el corto plazo, es un gasto que se hace con un espacio de tiempo amplio, por lo tanto, la durabilidad es un factor clave de éxito para los fabricantes y un motivo para ser referidos por los clientes a otros interesados en sus productos.

Punto de venta: dadas las tendencias actuales del consumidor, el punto de venta ahora ha ganado relevancia. En el pasado, los fabricantes de muebles no se preocupaban por este factor y se acostumbraba a sólo disponer de un taller donde se atendía directamente al cliente; sin embargo, en la actualidad las empresas suelen tener su fábrica en lugares distintos al del punto de venta, por lo cual existe una tendencia hacia conformar exhibiciones con estilo que inducen al consumidor a la compra.

Tamaño: el tamaño se entiende como la dimensión del punto de venta, dado que entre más metros cuadrados se dediquen a éste, mayor es la capacidad de exhibición de la empresa y mayor el efecto que genera sobre el consumidor.

Innovación: este factor está asociado al diseño, sin embargo, cada vez se convierte en el principal factor para competir en este mercado, especialmente en las empresas que se direccionan hacia los estratos altos. La innovación permite a la empresa ofrecer productos diferenciales con valores agregados que aporten al consumidor en diferentes facetas.

Reconocimiento del negocio: este factor tiene que ver con la capacidad del negocio de ser reconocido y recordado, dado que el voz a voz es fundamental en este sector. El reconocimiento está en función de otras variables como el diseño, la innovación, el punto de venta y en general con la calidad.

Considerando lo anterior, el peso de cada variable se asignó teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, es decir, se asignó un mayor peso porcentual a los precios, comodidad, calidad, durabilidad e innovación. Un menor peso relativo al diseño, punto de venta, tamaño y reconocimiento del negocio.

Para cada empresa se calificó cada una de las variables en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor y 1 la peor. Estas calificaciones se realizan por parte de los autores, previa visita a cada una de las empresas de la competencia y la observación directa del investigador.

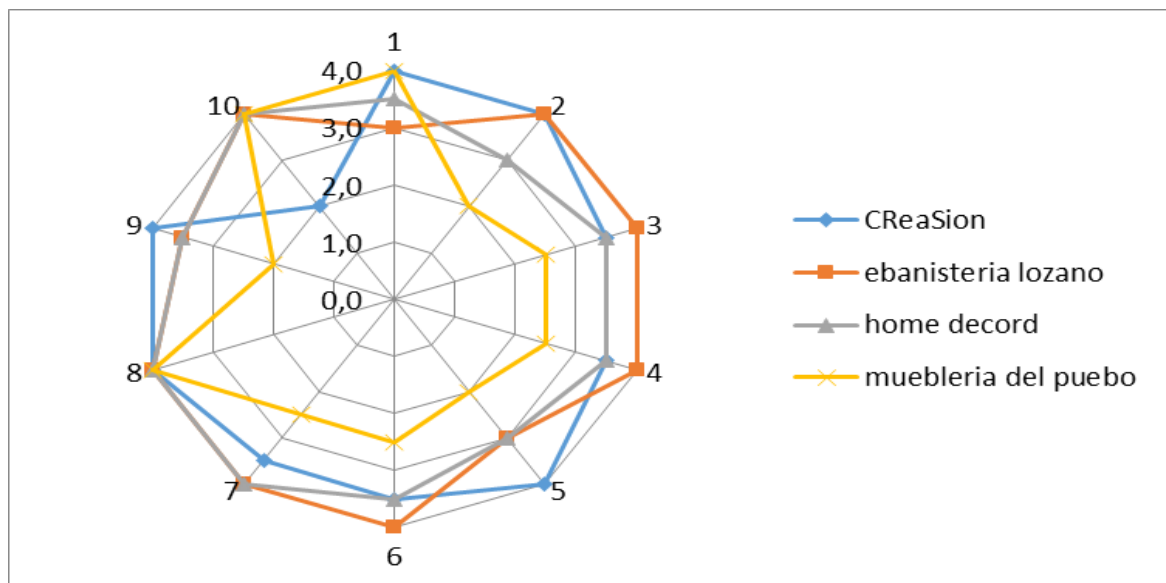
Cuadro 19. Análisis de la competencia

Variables	Factores de éxito	Peso		CREASION		EBANISTERIA LOZANO		HOME DECORD		MUEBLERIA DEL PUEBLO	
				Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Precios bajos	12	0,12	4,0	0,48	3,0	0,36	3,5	0,42	4,0	0,48
2	Diseño	8	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	3,0	0,24	2,0	0,16
3	Comodidad	12	0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
4	Calidad	12	0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
5	Funcionalidad	11	0,11	4,0	0,44	3,0	0,33	3,0	0,33	2,0	0,22
6	Durabilidad	12	0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
7	Punto de venta	8	0,08	3,5	0,28	4,0	0,32	4,0	0,32	2,5	0,20
8	Tamaño	8	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32
9	Innovación	12	0,12	4,0	0,48	3,5	0,42	3,5	0,42	2,0	0,24
10	Reconocimiento del negocio	5	0,05	2,0	0,10	4,0	0,20	4,0	0,20	4,0	0,20
	Total	100%	1,00	36,0	3,68	37,5	3,71	35,5	3,51	28,0	2,72

Fuente: elaboración propia

En el siguiente gráfico se ilustra la situación de la competencia.

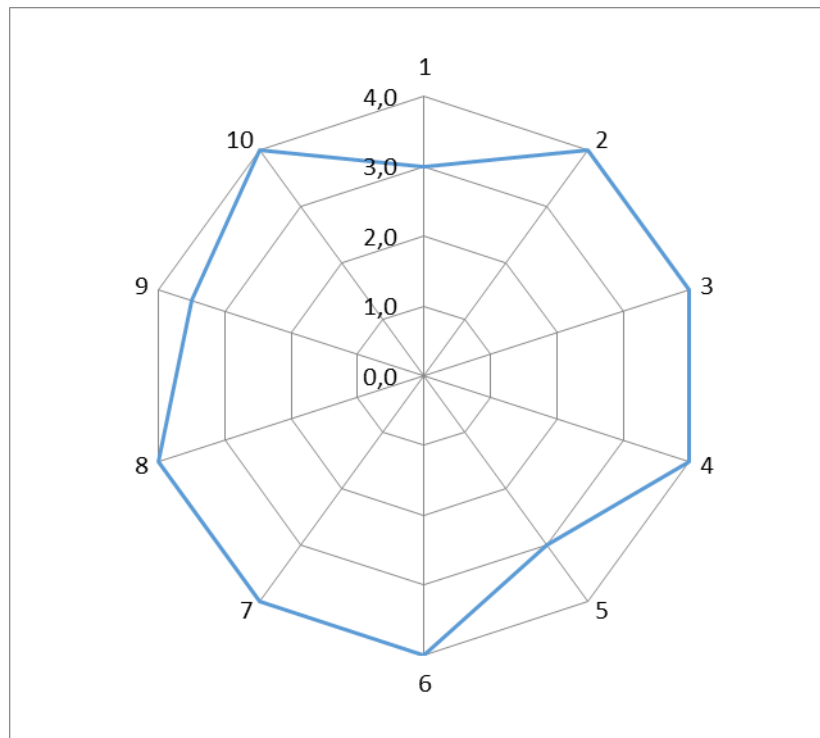
Gráfico 10. Gráfico de Valor. Competencia en el sector.



Fuente: elaboración propia

Según la ponderación de resultados se muestra que la empresa líder del mercado es Ebanistería Lozano con una calificación ponderada de 3.71 en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor calificación y 1 la menor; las variables que más peso tienen en esta calificación son principalmente a las variables diseño, comodidad, calidad, durabilidad, punto de venta y tamaño que son los aspectos más fuertes de esta competencia, en la cual obtuvo una calificación de 4 en la escala de 1 a 4. En sentido contrario, sus puntos débiles son los precios, la funcionalidad y la innovación. Con relación a los precios, este competidor se reconoce en el mercado como uno de los más costosos en sus productos, mientras que la funcionalidad e innovación tiene que ver con el hecho de que es una empresa tradicional y el concepto de muebles manejado es igualmente tradicional, razón por la cual no ha incursionado plenamente en nuevos conceptos (Ver gráfico 11).

Gráfico 11. Gráfico de Valor. Ebanistería Lozano.



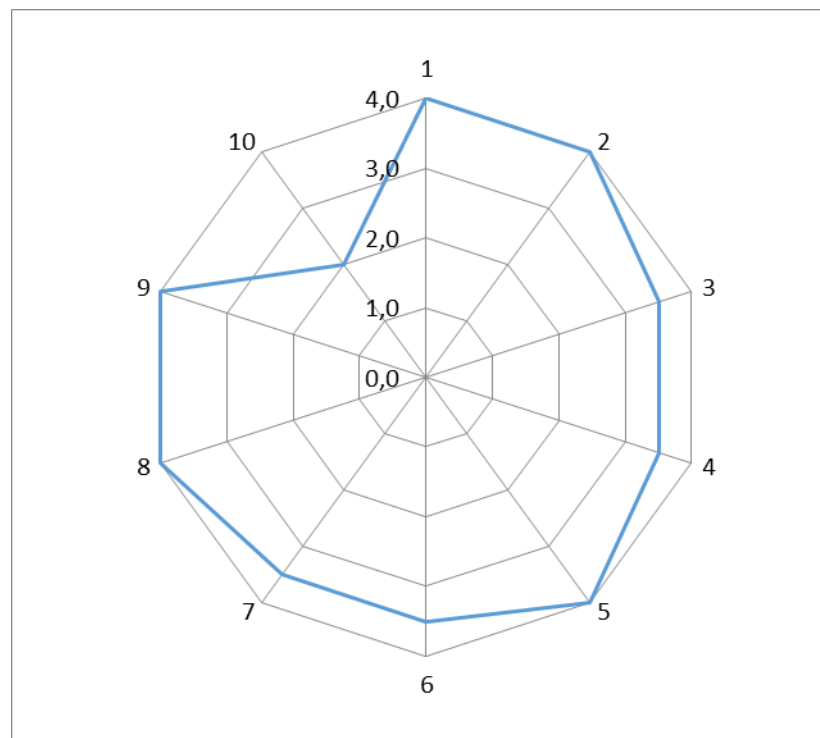
Fuente: elaboración propia

La empresa CREASION se ubicaría en segundo lugar con una calificación ponderada de 3.68, es decir, seguidora del líder, especialmente por los factores funcionalidad e innovación, que son los dos conceptos ejes de la propuesta de negocio, dado que la idea es elaborar muebles con un concepto de lúdica incorporado, que aporte al desarrollo de los niños en sus diferentes etapas; por lo tanto, desde su misión, la empresa se diferencia en el mercado por abordar un concepto poco manejado en la ciudad.

Otros aspectos que aparecen como fortalezas son los precios, dado que la empresa trabajará el concepto de Lowxury, es decir, lujo a bajo costo. Para ello su estrategia es establecer relaciones sólidas con proveedores e incorporar sistemas de costeo que permitan garantizar este aspecto. Como complemento a esto, el diseño es otra de las variables importantes en esta calificación, debido a que es la base de la propuesta, dado que la empresa tendrá su propio departamento de diseño, sobre el cual adelantará su estrategia.

Como elementos negativos se tiene principalmente el reconocimiento del negocio, debido a que es una empresa nueva que empieza a darse a conocer lentamente en el mercado, lo que amerita y requiere de un esfuerzo en el área comercial.

Gráfico 12. Gráfico de Valor. CREASION.



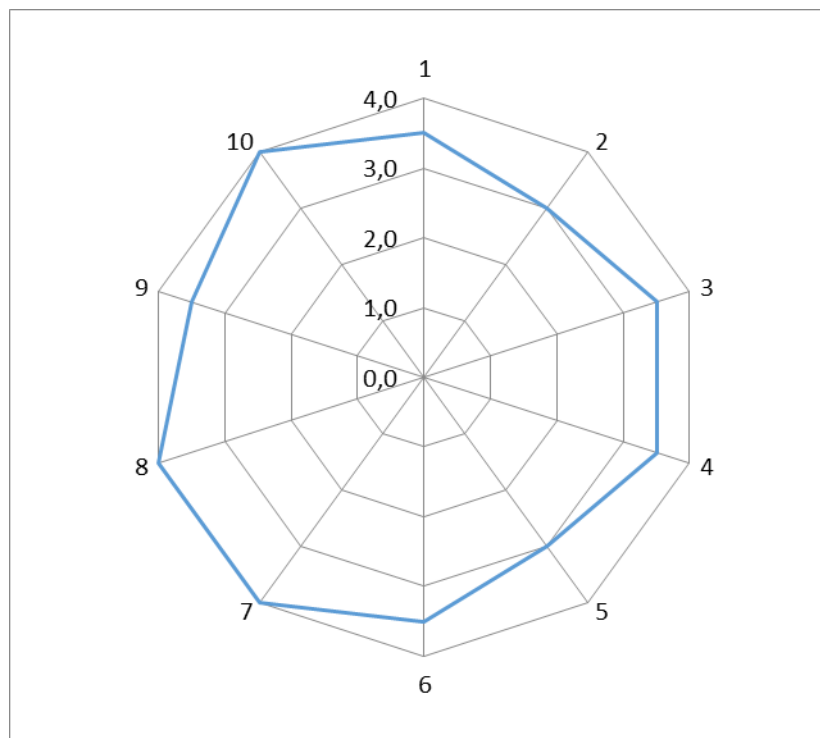
Fuente: elaboración propia

En un tercer puesto se ubica la empresa Home Decord, con una calificación ponderada de 3.51. Dicha calificación está relativamente cercana a la obtenida por el líder (3,71).

Sus principales fortalezas son el punto de venta y el tamaño, debido a que posee una sala de exhibición amplia y moderna, que resulta confortable para los clientes. Igualmente, el reconocimiento del negocio, dada su reciente trayectoria que abarca unos 8 años en el mercado y su localización céntrica sobre una de las calles más transitadas de la ciudad (carrera 8va).

No obstante, tiene algunas debilidades, como son el diseño, dado que no cuentan con un departamento o área exclusiva para elaborar sus propios diseños, además, sus muebles son diseñados generalmente para espacios amplios, razón por la cual sus productos no son del todo funcionales.

Gráfico 13. Gráfico de Valor. Home Decord.



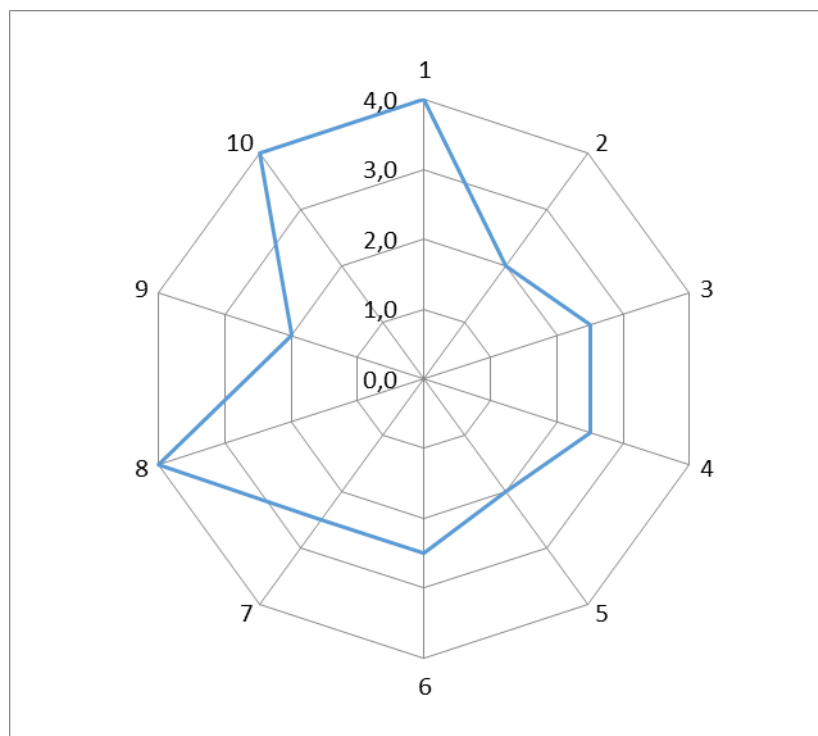
Fuente: elaboración propia

Finalmente, la empresa que se ubica en último lugar y que se alejaría del líder corresponde a la Mueblería del Pueblo con una calificación de 2.72, lejana del mayor puntaje que es cuatro (4).

Según el análisis realizado, esta empresa cuenta con tres fortalezas, principalmente está los precios bajos, dado que es una mueblería que está enfocado en los estratos menos favorecidos, no obstante, esta estrategia la condiciona a ser reconocida en el mercado como una empresa de carácter popular, lo cual le resta importancia para otros segmentos de la población que requieren otro concepto de producto. Otra fortaleza es el reconocimiento en el mercado, dada su amplia trayectoria de más de 20 años en Guadalajara de Buga, motivo por el cual es reconocida. Su tamaño también es otra fortaleza porque posee un amplio espacio para la exhibición de los productos.

Entre las debilidades más apremiantes de esta empresa, está el diseño, debido a que sus productos son sencillos y no incorporan nuevas ideas a los muebles, es decir, no hay innovación, siendo esta otra de sus debilidades.

Gráfico 14. Gráfico de Valor. Mueblería del Pueblo.



Fuente: elaboración propia

Considerando el anterior análisis, es posible concluir que la empresa CREASION se encuentra en un mercado en el que se destaca principalmente una empresa como la líder, sin embargo, su concepto de negocio no representa mayores amenazas, dado que la empresa a crear se enfoca en variables que para la competencia representan debilidades, es decir, aprovecha esta condición para presentar una propuesta innovadora, que debe ser el factor que la conduzca a posicionarse en el mercado de Guadalajara de Buga.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL MUEBLE




El desarrollo y la globalización del mercado de muebles y productos de carpintería, se caracteriza por:

- La competencia entre empresas de diferentes tamaños, grandes y pequeñas.
- La sustitución de productos de madera por muebles fabricados con materiales alternativos como: Plástico, metal, acrílico, vidrio, entre otros.
- Los precios en el mercado internacional son los que definen los márgenes de utilidad y precios en el mercado nacional.
- Los costos de la competencia les permiten flexibilizar los precios y optimizar sus ganancias.
- Los altos costos de producción en las MYPE, obstaculizan competir en el mercado nacional e internacional.

Por lo anterior, es fundamental tener claridad sobre el proceso de producción, para identificar plenamente los insumos requeridos, el tiempo del proceso y los costos asociados a los materiales a utilizar. En la figura 10 se inicia con el proceso de corte, el cual es crítico en la empresa.

En los anexos finales se presentan los diferentes procesos de producción para los productos restantes ofertados por la empresa CREASION.

Figura 10. Proceso de producción **Corte** de la Cama. Creasion.

Cursograma Analítico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:	Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Corte de la cama		Operación	39			
		Transporte	6			
		Espera				
		Inspeccion				
		Almacenamiento				
Lugar:	GALERÍA VIEDMA	Tiempo	500,00			
Operario No. 1		Costo				
Compuesto por:		Mano de Obra				
Aprobado por :		Material				
		Total				
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		20			Medidas: 35*70 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		9			Medidas: 1*74,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		11			Medidas: 1*39,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2			
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		10			Medidas: 25*105 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10			Medidas: 1*41,25 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10			Medidas: 1*7,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2			
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		10			Medidas: 25*140 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		8			Medidas: 1*55,25 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		7			Medidas: 1*7,75 pulgadas
Tabla de madera maciza (1 pulgada)	2		10			Medidas: 1*74,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10			Medidas: 1*71,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			4			
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		10			Medidas: 45*145 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		5,5			Medidas: 1*57 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		14,5			Medidas: 1*15,75 pulgadas
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		20			Medidas: 45*80 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		22,5			Medidas: 1*31,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		22,5			Medidas: 1*29,5 pulgadas
Corte de tableros de MDF (9 mm)	4		14,4			Medidas: 13*40 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)	3		10,8			Medidas: 40*50 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		7,2			Medidas: 13*48 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		7,2			Medidas: 15*52 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10			Medidas: 1*21,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10			Medidas: 1*15,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			5			
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		8,6			Medidas: 2*76,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		21,4			Medidas: 2*27,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			1			
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		18,4			Medidas: 48*163 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2			Medidas: 48*141 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2			Medidas: 48*105 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2			Medidas: 48*103,5 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2			Medidas: 18*103,5 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	3		27,6			Medidas: 48*40 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2			Medidas: 48*62 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1		9,20			Medidas: 105*165 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		18,4			Medidas: 29*145 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	3		13,8			Medidas: 1*40,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2			Medidas: 1*55,55 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2			Medidas: 1*15,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2			Medidas: 1*24,5 pulgadas
Corte de angulos madera maciza (1 pulgada)	4		18,4			Medidas: 6*6 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			7			

Fuente: elaboración propia.

El anterior proceso es crítico porque es donde se efectúa la utilización de la materia prima principal, es decir, la madera, la cual debe ser correctamente cortada para evitar desperdicios e ineficiencias. Según el gráfico de tiempos y movimientos, este proceso tarda 500 minutos (8.3 horas).

Luego sigue el proceso de armado (ver figura 11), el cual consiste en el ensamble de las piezas. Este proceso tarda 539 minutos (aproximadamente 9 horas). Aquí se utilizan también materiales, especialmente puntillas, colbón y tornillos.

Figura 11. Proceso de producción **Ensamble** de la Cama. Creasion.

Cursograma Analítico		Operario						
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen						
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía			
Actividad: Armado de la cama		Operación	10					
		Transporte	1					
		Espera						
		Inspeccion						
		Almacenamiento						
Lugar:	GALERÍA VIEDMA	Distancia						
Operario No. 2		Tiempo	539,00					
Compuesto por:		Costo						
Aprobado por :		Mano de Obra						
		Material						
		Total						
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación	
Ensamblar el paso 1 y 2			20	○	→	□	▷	Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2			10					Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3a			10					Materiales: 140 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3b			25					Materiales: 20 tornillos draiwall 1,5 pulgadas, 16 tornillos draiwall de 0,5 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 de la parte 4a			20					Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4b			30					Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4c			60					Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, 30 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 10 puntillas de 1,5 pulgadas sin cabeza y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 5			120					Materiales: 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 6			120					Materiales: 80 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 20 puntillas de 2 pulgada sin cabeza, 40 puntillas de 1 pulgada con cabeza, 40 tornillos de 2 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamble de todas las partes			120					
Traslado de la pieza completa			4					

Fuente: elaboración propia.

Luego viene el proceso del acabado o pulimiento (ver figura 12), que consiste en masillar, lijar e instalar herrajes. El tiempo de este proceso es de 270 minutos (4.5 horas). Se utilizan como materiales los pliegos de lijas, manijas, tornillos y herrajes. Finalmente está el proceso de detalles (figura 13), en el cual se aplica la base y se pinta el mueble para su posterior secado. El tiempo es de 240 minutos (4 horas).

Figura 12. Proceso de producción **Pulir** de la Cama. Creasion.

Cursograma Analítico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:	Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Acabado de la cama	Operación	4				
	Transporte	3				
	Espera					
	Inspeccion					
	Almacenamiento					
Distancia						
Lugar: GALERÍA VIEDMA	Tiempo	270,00				
Operario No 3	Costo					
Compuesto por:	Mano de Obra					
Aprobado por :	Material					
	Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación
Masillar el Mueble			60			0,5 galones de masilla
Secado al masillar						
Lijar el mueble			60			Materiales: 2 pliegos de lija 120 y 2 pliegos de lija 320
Espera de quien aplica la base y su secado						
Pulir la base			120			
Espera de quien aplica la laca						
Instalar herrajes			30			Materiales: 4 manijas, 8 tornillos de carraje de 5 pulgadas por 3/4 y 1 juego de herraje para cama

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Proceso de producción **Pintar** de la Cama. Creasion.

Cursograma Analítico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:	Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Detalles de la cama	Operación	2				
	Transporte	2				
	Espera					
	Inspeccion					
	Almacenamiento					
Distancia						
Lugar: GALERÍA VIEDMA	Tiempo	240,00				
Operario No. 4	Costo					
Compuesto por:	Mano de Obra					
Aprobado por :	Material					
	Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación
Aplicar base catalizada			120			Materiales: 2 galones de base catalizada, 1 galon de laca blanca
Secado de la base						
Espera de quien pule la base						
Aplicar laca catalizada			120			Materiales: 0,5 galon de laca color

Fuente: elaboración propia.

6.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL PROYECTO

La empresa está en capacidad de producir las siguientes líneas de productos:

- Corral
- Camacorral-Accesorio
- Semi Camarote Space
- Camarote Sapce
- Sapce Duo

En el cuadro 16 se presenta el cálculo de la capacidad de producción, considerando el número de días hábiles al mes y horas de trabajo, así como el número de operarios de la empresa.

Cuadro 20. Capacidad de producción del proyecto.

Producción 1 Unidad	Tarea 1 Corte	Tarea 2 Ensamble	Tarea 3 Pulida y herraje	Tarea 4 Pintar	Minutos	Horas
Corral	138	274	180	90	682	11,37
Camacorral-Accesorio	342	484	230	165	1.221	20,35
Semi Camarote Space	284	319	210	180	993	16,55
Camarote Space	500	539	270	240	1.549	25,82
Sapce Duo	374	529	210	240	1.353	22,55
Total minutos	1.638	2.145	1.100	915	5.798	
Total horas	27,3	35,8	18,3	15,3	96,6	
Capacidad instalada						
Días hábiles mes	25	25	25	25		
Horas día	8	8	8	8		
Nro. horas total mes	200	200	100	100		
Nro. Operarios	1	1	0,5	0,5		
	Horas					
Corral	2,3	4,6	3,0	1,5		
Camacorral-Accesorio	5,7	8,1	3,8	2,8		
Semi Camarote Space	4,7	5,3	3,5	3,0		
Camarote Space	8,3	9,0	4,5	4,0		
Sapce Duo	6,2	8,8	3,5	4,0		
	27,3	35,8	18,3	15,3		
Veces que se repite el ciclo de pn	7,33	5,59	5,45	6,56		
Total unidades	36,63	27,97	27,27	32,79		
CUELLO DE BOTELLA	28,00	unidades				

Fuente: cálculos de los autores

Para cada línea de producto se realizó un estudio de tiempos y movimientos, similar al presentado en las figuras 1, 2, 3 y 4, para determinar cuántos minutos se tarda en producir cada unidad comercial. La capacidad instalada está en función del número de días de trabajo, horas y número de operarios que posee la empresa.

Al final del cuadro 21 se obtiene el número de unidades que se pueden producir por cada tarea o fase de producción, lo que permite determinar que el cuello de botella se presenta en la fase de ensamble, dado que sólo permite producir 28 unidades por mes máximo. Por lo tanto, la capacidad instalada del proyecto es de 360 unidades comerciales al año.

Cuadro 21. Capacidad instalada del proyecto.

	Capacidad instalada	
	Mes	Año
Corral	6	72
Camacorral-Accesorio	6	72
Semi Camarote Space	6	72
Camarote Space	6	72
Sapce Duo	6	72
TOTAL		360

Fuente: cálculos de los autores

La empresa en la actualidad trabaja a un 50% de su capacidad instalada. Por lo tanto, considerando un crecimiento del 15% de la producción anual, se observa que al quinto año estaría trabajando al 87% de su capacidad instalada.

Cuadro 22. Capacidad utilizada del proyecto. Proyección a 5 años

Meta año 1	Capacidad utilizada					
	50%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corral		18	21	24	28	32
Camacorral-Accesorio		18	21	24	28	32
Semi Camarote Space		54	62	71	82	94
Camarote Space		36	41	47	54	62
Sapce Duo		54	62	71	82	94
Total unidades		180	207	237	274	314
Capacidad utilizada		50,0%	57,5%	65,8%	76,1%	87,2%
Unidades mes		15	17	20	23	26

Fuente: cálculos de los autores

6.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para el cálculo de los costos de producción se tuvo en cuenta el flujo de procesos de producción, para obtener el costo involucrado en cada una de las etapas productivas. En el cuadro 23 se presenta el costo en la etapa de corte de uno de los productos de la empresa, específicamente el Camarote Space.

Cuadro 23. Costos etapa de corte. Camarote Space

Descripción	Cantidad	Observación			
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2	Medidas: 35*70 cm	2450	4900	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4	Medidas: 1*74,75 pulgadas	1	4	\$4.559,75
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5	Medidas: 1*39,5 pulgadas	1	5	\$3.011,88
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2	Medidas: 25*105 cm	2625	5250	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*41,25 pulgadas	1	2	\$1.258,13
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*7,5 pulgadas	1	2	\$228,75
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4	Medidas: 25*140 cm	3500	14000	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4	Medidas: 1*55,25 pulgadas	1	4	\$3.370,25
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4	Medidas: 1*7,75 pulgadas	1	4	\$472,75
Tabla de madera maciza (1 pulgada)	2	Medidas: 1*74,75 pulgadas	1	2	\$2.279,88
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*71,75 pulgadas	1	2	\$2.188,38
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2	Medidas: 45*145 cm	6525	13050	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*57 pulgadas	1	2	\$1.738,50
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5	Medidas: 1*15,75 pulgadas	1	5	\$1.200,94
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4	Medidas: 45*80 cm	3600	14400	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4	Medidas: 1*31,5 pulgadas	1	4	\$1.921,50
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4	Medidas: 1*29,5 pulgadas	1	4	\$1.799,50
Corte de tableros de MDF (9 mm)	4	Medidas: 13*40 cm	520	2080	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	3	Medidas: 40*50 cm	2000	6000	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2	Medidas: 13*48 cm	624	1248	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2	Medidas: 15*52 cm	780	1560	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*21,75 pulgadas	1	2	\$663,38
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*15,75 pulgadas	1	2	\$480,38
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 2*76,75 pulgadas	2	4	\$4.681,75
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5	Medidas: 2*27,75 pulgadas	2	10	\$4.231,88
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2	Medidas: 48*163 cm	7824	15648	

Continuación cuadro 23.

Descripción	Cantidad	Observación			
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1	Medidas: 48*141 cm	6768	6768	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1	Medidas: 48*105 cm	5040	5040	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1	Medidas: 48*103,5 cm	4968	4968	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1	Medidas: 18*103,5 cm	1863	1863	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	3	Medidas: 48*40 cm	1920	5760	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1	Medidas: 48*62 cm	2976	2976	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1	Medidas: 105*165 cm	17325	17325	
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2	Medidas: 29*145 cm	4205	8410	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	3	Medidas: 1*40,75 pulgadas	1	3	\$1.864,31
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*55,55 pulgadas	1	2	\$1.242,88
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*15,75 pulgadas	1	2	\$1.242,88
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2	Medidas: 1*24,5 pulgadas	1	2	\$1.242,88
Corte de ángulos madera maciza (1 pulgada)	4	Medidas: 6*6 pulgadas	6	24	\$14.914,50
Traslado de las piezas a la siguiente estación				0	
TOTAL					\$54.595,00

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 24. Costos etapa de ensamble. Camarote Space

Descripción	Cantidad	Observación			
Ensamblar el paso 1 y 2	540	Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon	PUNTILLAS 0,75"	\$6,00	\$3.240,00
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2	140	Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon	PUNTILLAS DE 1"	\$6,00	\$840,00
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3a	20	Materiales: 140 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon	DRIWAAL 1,5"	\$14,00	\$280,00
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3b	20	Materiales: 20 tornillos draiwall 1,5 pulgadas, 16 tornillos draiwall de 0,5 pulgadas y 125 g de colbon	PUNTILLAS 2"	\$5,00	\$100,00
Ensamblar paso 1 de la parte 4a	40	Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon	DRIWAAL 2"	\$23,00	\$920,00
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4b	0,775	Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon	COLBON	\$19.000,00	\$14.725,00

Continuación cuadro 24.

Descripción	Cantidad	Observación			
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4c		Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, 30 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 10 puntillas de 1,5 pulgadas sin cabeza y 125 g de colbón			
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 5		Materiales: 125 g de colbon			
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 6		Materiales: 80 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 20 puntillas de 2 pulgada sin cabeza, 40 puntillas de 1 pulgadas con cabeza, 40 tornillos de 2 pulgadas y 125 g de colbon			
Ensamble de todas las partes					
Traslado de la pieza completa					
TOTAL					\$20.105,00

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 25. Costos etapa de pulir. Camarote Space

Descripción	Cantidad	Observación			
Masillar el Mueble	0,5	0,5 galones de masilla	MASILLA	\$30.000,00	\$15.000,00
Secado al masillar	2		LIJA120	\$1.200,00	\$2.400,00
Lijar el mueble	2	Materiales: 2 pliegos de lija 120 y 2 pliegos de lija 320	LIJA 320	\$1.000,00	\$2.000,00
Espera de quien aplica la base y su secado	4		MANIJAS	\$1.950,00	\$7.800,00
Pulir la base	8		TORNILLO DE CARRIAJE	\$500,00	\$4.000,00
Espera de quien aplica la laca	1		HERRAJE PARA CAMA	\$5.200,00	\$5.200,00
Instalar herrajes		Materiales: 4 manijas, 8 tornillos de carriaje de 5 pulgadas por 3/4 y 1 juego de herraje para cama			
TOTAL					\$36.400,00

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 26. Costos etapa de pintar. Camarote Space

Descripción	Cantidad	Observación			
Aplicar base catalizada	2	Materiales: 2 galones de base catalizada, 1 galón de laca blanca	GALONES DE BASE	\$30.750,00	\$61.500,00
Secado de la base	1		GALON DE LACA BLANCA	\$23.500,00	\$23.500,00
Espera de quien pule la base	0,5		GALOENS DE LACA DE COLOR NITRO	\$43.000,00	\$21.500,00
Aplicar laca catalizada		Materiales: 0,5 galón de laca color			
TOTAL					\$106.500,00

Fuente: cálculos de los autores

Finalmente, en el cuadro 27 se presentan los costos totales, considerando además los costos fijos, CIF para determinar el costo unitario total, el cual es de 1.200.605 pesos.

Cuadro 27. Costos totales de producción. Camarote Space

ÍTEM	COSTO
LAMINAS MDF 3	\$36.839,90
LAMINAS MDF 9	\$50.430,37
MACIZA	\$54.595,00
ENSAMBLE	\$20.105,00
HERRAJE Y PULIR	\$36.400,00
PINTURA	\$106.500,00
TOTAL MATERIAL	\$304.870,27
CIF	17.589.528
Unidades (total de unidades a producir por la empresa al año, incluye todas las líneas de producto)	180
CIF unitario	97.720
Costo Variable unitario	304.870
Costo Unitario Total	402.590
Margen	80%
P.V.	724.662
Referencia del mercado	1.200.000
P.V. final	1.200.000

Fuente: cálculos de los autores

De forma similar se procedió para fijar los precios de los demás productos, considerando la estructura de costos variables. A continuación se presenta el resumen de resultados:

Cuadro 28. Costos totales de producción. Corral

ÍTEM	COSTO
LAMINAS MDF 3	\$22.614,89
LAMINAS MDF 9	\$8.525,93
MACIZA	\$23.225,75
ENSAMBLE	\$10.001,00
HERRAJE Y PULIR	\$19.850,00
PINTURA	\$53.250,00
TOTAL MATERIAL	\$137.467,57
CIF	17.589.528
Unidades (total de unidades a producir por la empresa al año, incluye todas las líneas de producto)	180
CIF unitario	97.720
Costo Variable unitario	137.468
Costo Unitario Total	235.187
Margen	80%
P.V.	423.337
Referencia del mercado	450.000
P.V. final	450.000

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 29. Costos totales de producción. Cama corral accesorios.

ÍTEM	COSTO
LAMINAS TRIPLEX DE 4	\$7.906,44
LAMINAS TRIPLEX DE 9	\$21.778,92
MACIZA	\$55.391,81
ENSAMBLE	\$21.091,00
HERRAJE Y PULIR	\$27.950,00
PINTURA	55.150,00
TOTAL MATERIAL	\$189.268,18
CIF	17.589.528
Unidades (total de unidades a producir por la empresa al año, incluye todas las líneas de producto)	180
CIF unitario	97.720
Costo Variable unitario	189.268
Costo Unitario Total	286.988
Margen	80%
P.V.	516.578
Referencia del mercado	900.000
P.V. final	900.000

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 30. Costos totales de producción. Semicamarote Space.

ÍTEM	COSTO
LAMINAS MDF 3	\$51.134,44
LAMINAS MDF 9	\$65.897,57
MACIZA	\$63.380,38
ENSAMBLE	\$13.940,00
HERRAJE Y PULIR	\$29.050,00
PINTURA	\$106.500,00
TOTAL MATERIAL	\$329.902,40
CIF	17.589.528
Unidades (total de unidades a producir por la empresa al año, incluye todas las líneas de producto)	180
CIF unitario	97.720
Costo Variable unitario	329.902
Costo Unitario Total	427.622
Margen	80%
P.V.	593.824
Referencia del mercado	900.000
P.V. final	900.000

Fuente: cálculos de los autores

Cuadro 31. Costos totales de producción. Space duo.

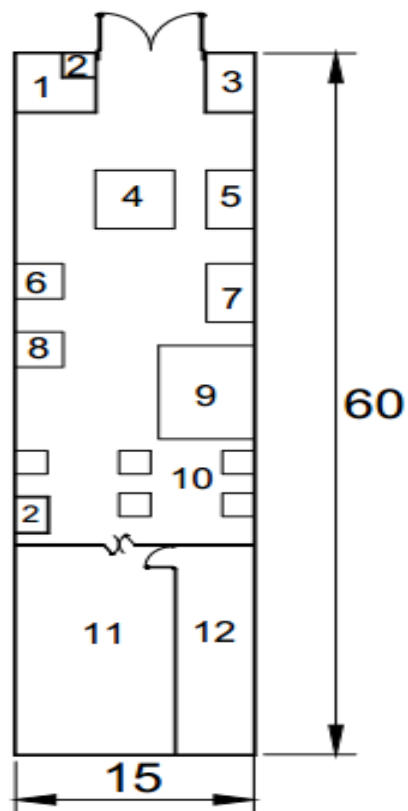
ÍTEM	COSTO
LAMINAS MDF 3	\$15.063,69
LAMINAS MDF 9	\$35.703,66
MACIZA	\$100.512,75
ENSAMBLE	\$21.271,00
HERRAJE Y PULIR	\$21.271,00
PINTURA	\$70.425,00
TOTAL MATERIAL	\$264.247,11
CIF	17.589.528
Unidades (total de unidades a producir por la empresa al año, incluye todas las líneas de producto)	180
CIF unitario	97.720
Costo Variable unitario	264.247
Costo Unitario Total	361.967
Margen	80%
P.V.	651.540
Referencia del mercado	1.200.000
P.V. final	1.200.000

Fuente: cálculos de los autores

6.4 CARACTERÍSTICAS DE LOCATIVAS

Para el funcionamiento de la empresa se requiere un local en el cual se puedan desarrollar las tareas administrativas y de producción, para ello se cuenta con un espacio físico constituido por las siguientes áreas. En la figura 14 se puede observar el plano de la empresa.

Figura 14. Plano de la empresa



Fuente: elaboración propia.

OFICINAS ADMINISTRATIVAS: En este sitio tendrá la oficina el gerente y la secretaria de ventas y también habrá recepción para atención a los clientes y habrá una oficina para ofrecer diseños y opciones de colores y personalización del producto.

BAÑOS: Estos serán para uso exclusivo de clientes y visitantes a la empresa y administrativo.

MATERIA PRIMA: Aquí se tendrá un espacio exclusivo para recepción de materia prima como son láminas de triplex de todos los calibres como también el MDF y madera maciza como el cedro, pino, sajo entre otros.

SIERRA DE BANCO: Esta se utiliza para trozar la madera en las medidas requeridas y según ordenes de pedido y también aquí se hacen cortes de MDF y triplex.

CANTEADORA: Aquí se logra pulir la madera antes del ensamble para garantizar la unión de la madera maciza y el triplex y el MDF sean rectos y logren un ensamble parejo.

COLILLADORA: Es para hacer cortes en ángulos de 45°, 90°, 180° y 360° para que al unir o ensamblar el mueble se vea los ajustes de las esquinas con un acabado perfecto.

CEPILLADORA: Aquí se logra enderezar los cortes y garantiza medidas exactas por todos los lados de la madera maciza hechos por la sierra para obtener ensambles más justos y rectos para mejor y más calidad del producto.

RUTEADORA DE BANCO: Esta máquina logra que los filos de la madera tengan una mejor y más bonita apariencia y también hace canales para el ensamble de la madera maciza con el triplex y la maciza. Otra función es lograr figuras de ruteado en las puertas de los muebles.

LIJADORA INDUSTRIAL: Aquí se logra lijar y pulir los ensambles y la madera logrando una preparación para el armado y pintura.

ZONA DE ARMAR, PULIR Y MASILLAR: Aquí con la ayuda de herramienta manual como el martillo y prensas y taladro y colbón se logran ensamblar las partes del mueble según el diseño sugerido por el cliente. Y luego de forma manual y visual se detectan las imperfecciones de la madera para aplicación de resane y posterior pulida antes de pasar al departamento de pintura

ZONA DE PINTURA: Aquí se aplica de manera manual y con ayuda de compresores se le aplica la base ya sea transparente como es el sellador o base de colores y posterior acabado con lacas catalizadas o poliuretano.

ZONA DE HERRAJE Y MUEBLE TERMINADO: En este sitio de mucho cuidado y acondicionado con cobijas y espumas para evitar rayado del mueble de forma manual y con el taladro se hacen las incrustaciones de las agarraderas, chapas y bisagras y demás accesorios y también se hace un embalado con papel cristal especial para evitar deterioro del mueble en el transporte o exhibición según sea el caso.

7. ESTUDIO DE MERCADO

Para estudiar el perfil del cliente de la empresa CREASION de Guadalajara de Buga, se realizó un estudio de mercado en Guadalajara de Buga, a hogares en los cuales existiese población entre 0 y 17 años.

Cuadro 32. Población en estudio

Hogares Estrato	Población Hogares	Peso relativo	# encuestas
estrato 3	8.362	74,04%	73
estrato 4	1.975	17,49%	17
estrato 5	586	5,19%	5
estrato 6	370	3,28%	3
TOTAL	11.294		99

Fuente: Alcaldía Municipal. Buga en Cifras, 2014

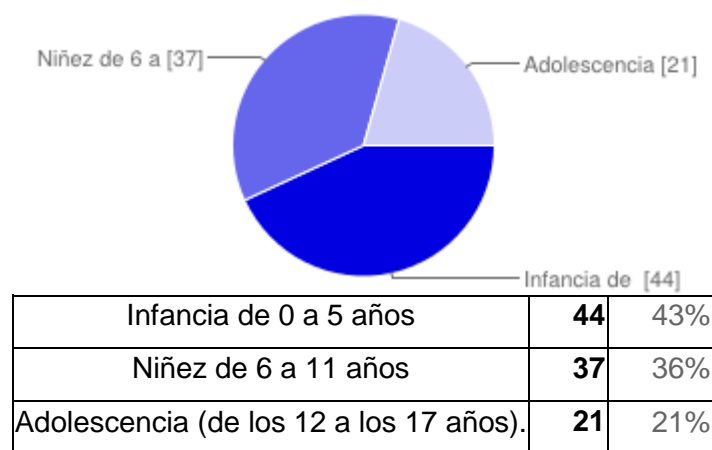
Cuadro 33. Ficha técnica encuesta

N = Población	11.294
z = nivel de confianza del 95%	1,96
e = error estándar o margen de error	0,09
z ²	3,8
e ²	0,0100
p = Probabilidad de éxito, según encuesta piloto, la proporción de encuestados que respondieron que estarían dispuestos a cambiar su mobiliario para hijos inmediatamente.	0,200
q = probabilidad de fracaso (1-p)	0,800
n = Tamaño de la muestra	99

Fuente: cálculos de los autores

Finalmente se lograron realizar 102 encuestas en el mercado de Guadalajara de Buga, para conocer el perfil del cliente. A continuación se presentan los datos tabulados de los resultados encontrados. Inicialmente conviene indicar que el 43% de los encuestados tienen en sus hogares niños en la etapa de infancia entre 0 a 5 años, siendo éste el mercado más significativo para la empresa. El 36% de hogares tiene niños entre 6 a 11 años y el 21% adolescentes.

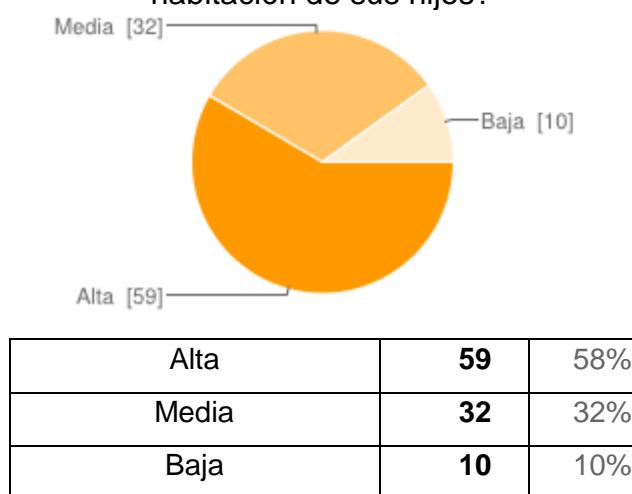
Gráfico 15. Cuál es la edad de sus niños en la actualidad?



Fuente: trabajo de campo

Para el 58% de los encuestados, los muebles para la habitación de sus hijos tienen una importancia alta, mientras que solo el 10% indica que es baja. Esto constituye un resultado importante porque el mayor porcentaje de encuestados tiene una alta valoración de estos artículos.

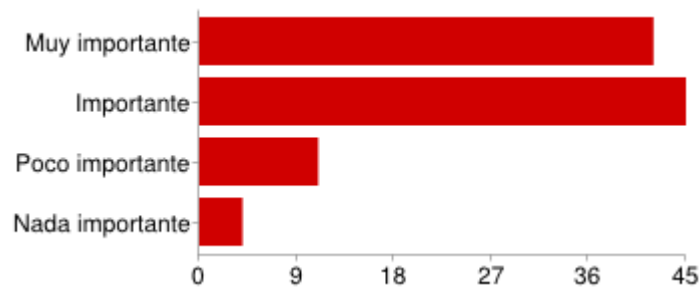
Gráfico 16. ¿Cuál es la importancia que tiene para usted los muebles para la habitación de sus hijos?



Fuente: trabajo de campo

Al indagar sobre los diferentes motivos para tener en cuenta a la hora de comprar muebles, los resultados mostraron que el 41% de encuestados considera que el precio es un factor muy importante y el 44% indica que es importante. Es decir, para el 85% de los encuestados, el precio es una variable de decisión significativa.

Gráfico 17. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia?. Precio

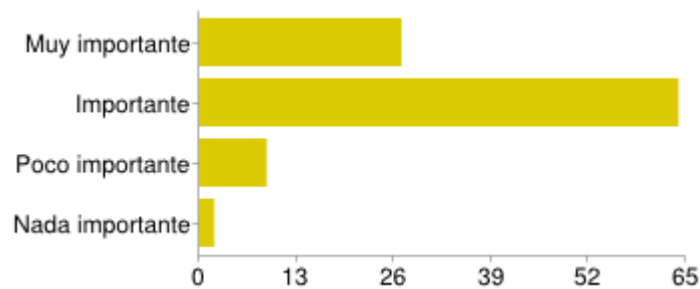


Muy importante	42	41%
Importante	45	44%
Poco importante	11	11%
Nada importante	4	4%

Fuente: trabajo de campo

Respecto al tamaño, el 63% considera que es importante y el 26% muy importante, o sea, el 89% tiene el factor tamaño como relevante para la toma de decisiones sobre los muebles de sus hijos.

Gráfico 18. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Tamaño

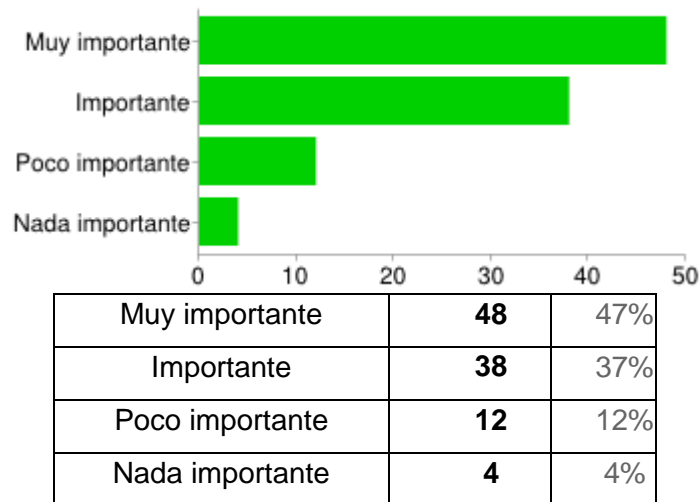


Muy importante	27	26%
Importante	64	63%
Poco importante	9	9%
Nada importante	2	2%

Fuente: trabajo de campo

Con relación al diseño, una variable sobre la cual la empresa CREASION centrará su innovación, se encontró que el 84% de los encuestados encuentran importante o muy importante este factor para la toma de decisiones, por lo tanto, la innovación de la empresa es consecuente con las preferencias de los consumidores de muebles para niños y jóvenes en Guadalajara de Buga.

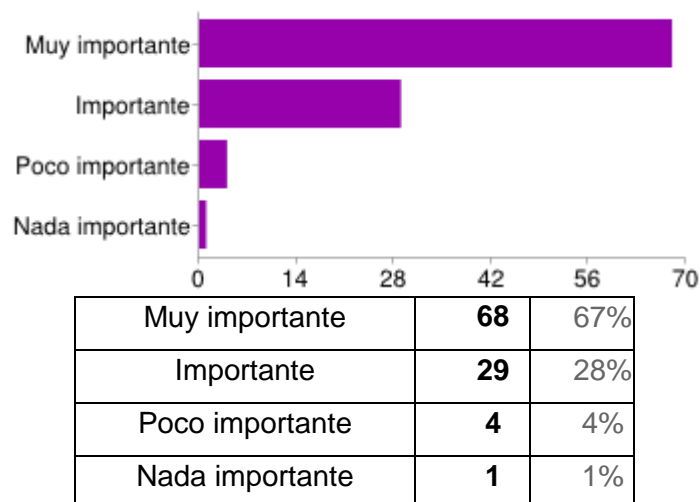
Gráfico 19. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Diseño.



Fuente: trabajo de campo

La comodidad es un factor fundamental para el consumidor de muebles para niños y jóvenes en Guadalajara de Buga, pues el 95% considera que es una variable de decisión muy importante o importante.

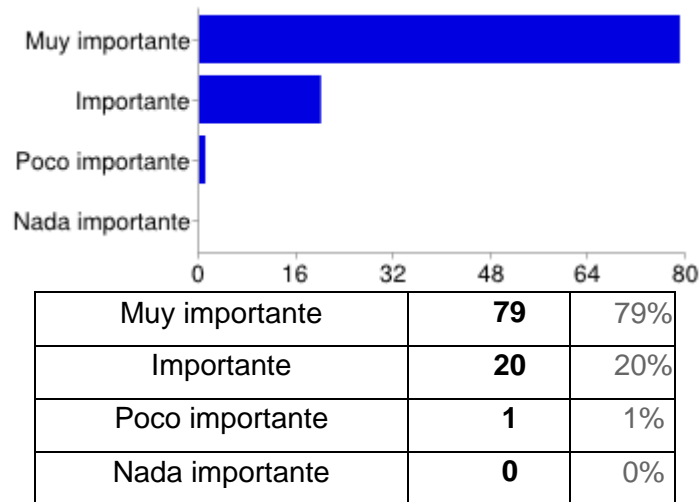
Gráfico 20. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Comodidad



Fuente: trabajo de campo

Ocurre algo similar con la calidad, pues el 99% de los encuestados advierten que este factor es clave para la toma de decisiones sobre los muebles para sus hijos.

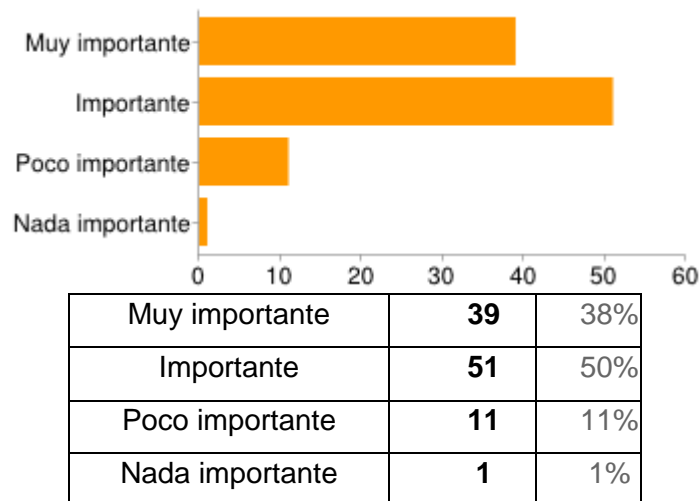
Gráfico 21. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Calidad



Fuente: trabajo de campo

Además, la funcionalidad, que es una variable asociada a la innovación que pretende la empresa CREASION, es importante o muy importante para el 88% de los encuestados.

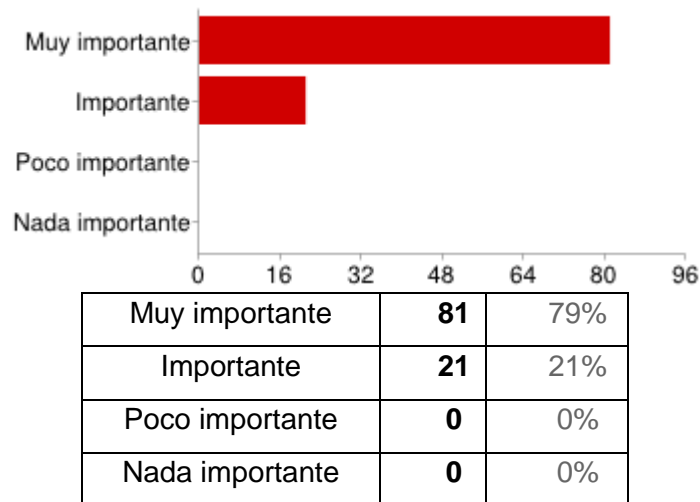
Gráfico 22. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Funcionalidad



Fuente: trabajo de campo

Por su parte, la durabilidad es muy importante para el 79% e importante para el 21%, siendo ésta una variable clave para los consumidores potenciales de muebles para niños y niñas en Guadalajara de Buga.

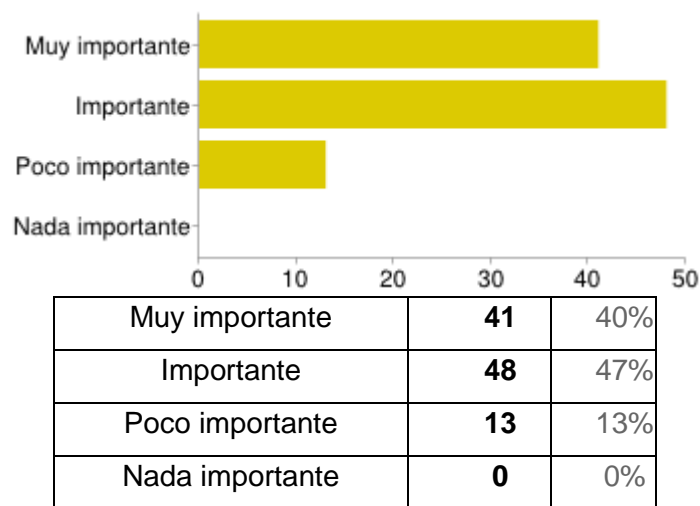
Gráfico 23. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Durabilidad



Fuente: trabajo de campo

La accesibilidad, entendida como la posibilidad de comprar el producto, es una variable importante o muy importante para el 87% de los encuestados.

Gráfico 24. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Accesibilidad



Fuente: trabajo de campo

Mientras que el punto de venta, tiene el menor porcentaje de importancia con el 58% de las personas encuestadas. En esta variable se encontró que el 43% considera poco importante o nada importante este aspecto, lo que indica que el consumidor de estos bienes centra su atención en el producto final.

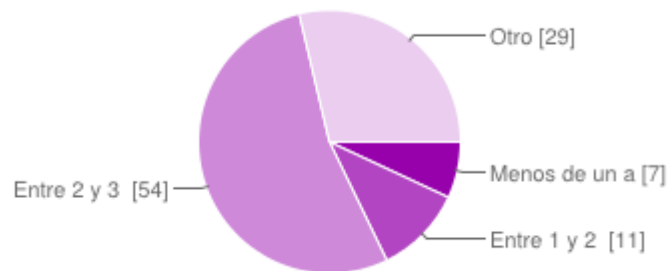
Gráfico 25. A la hora de comprar muebles para la habitación de sus hijos ¿qué factores tiene en cuenta y cuál es su importancia? Punto de venta



Fuente: trabajo de campo

En otros aspectos, la encuesta permitió encontrar que el 53% de los consumidores potenciales acostumbra a cambiar el mobiliario de la habitación de sus hijos cada 2 o 3 años, lo cual es consecuente con sus preferencias respecto la durabilidad y calidad del producto que buscan ellos.

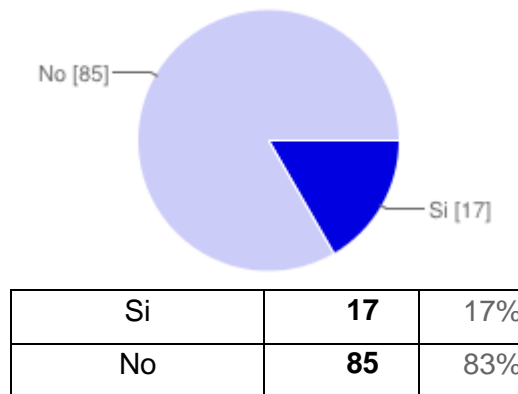
Gráfico 26. ¿Con qué frecuencia acostumbra cambiar el mobiliario de la habitación de sus hijos?



Menos de un año	7	7%
Entre 1 y 2 años	11	11%
Entre 2 y 3 años	54	53%
Otro	29	29%

Por otra parte, un aspecto importante encontrado es que el 83% de los encuestados no conocen en el mercado de Guadalajara de Buga una empresa especializada en muebles para el segmento infantil y juvenil, factor que otorga viabilidad de mercado a la empresa a crear, pues se considera que efectivamente llega a ofrecer un producto para un mercado insatisfecho o no atendido en la ciudad.

Gráfico 27. ¿Conoce en el mercado de Buga proveedores de muebles especializados en el segmento infantil y juvenil?



Fuente: trabajo de campo

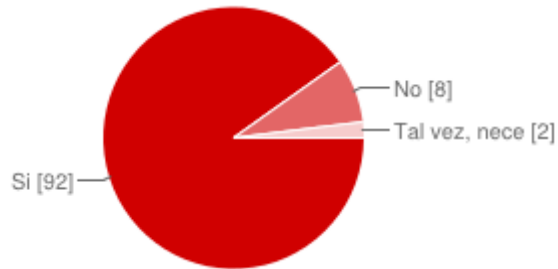
Consecuente con lo anterior, al indagar a los encuestados sobre el interés que tendrían en que existiese en Guadalajara de Buga una empresa productora y comercializadora de muebles infantiles y juveniles, con un concepto de lúdica incorporada para beneficio de los niños, el 99% señaló que sí estaría interesado.

Gráfico 28. ¿Le interesaría que en Buga existiese una empresa productora y comercializadora de muebles infantiles y juveniles, con un concepto de lúdica incorporada para beneficio de los niños?



Ante esta situación, se preguntó si estarían dispuestos a cambiar el juego de alcoba tradicional de su hijo o hijos para obtener un juego de alcoba moderno con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte a su desarrollo intelectual y motriz, a lo que el 90% respondió afirmativamente.

Gráfico 29. ¿Estaría dispuesto a cambiar el juego de alcoba tradicional de su hijo o hijos para obtener un juego de alcoba moderno con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte a su desarrollo intelectual o motriz?

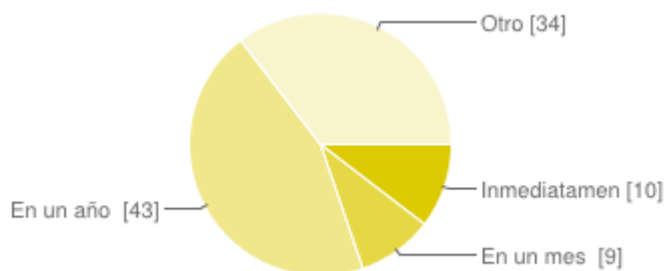


Si	92	90%
No	8	8%
Tal vez, necesitaría más información	2	2%

Fuente: trabajo de campo

Sin embargo, el 45% afirma que lo harían luego de un año, es decir, solo el 10% señaló que inmediatamente, lo cual es un factor a trabajar por el departamento comercial de la empresa, para lograr anticipar estas decisiones de consumo en la población.

Gráfico 30. Si su respuesta anterior es si, cuando estaría dispuesto a hacerlo?

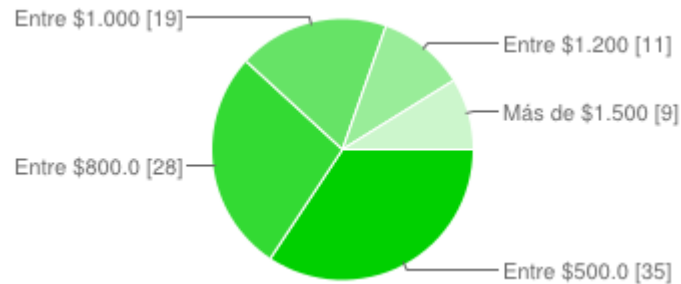


Inmediatamente	10	10%
En un mes	9	9%
En un año	43	45%
Otro	34	35%

Fuente: trabajo de campo

Respecto al gasto estimado que estaría dispuestos a hacer las personas con niños y niñas en Guadalajara de Buga, en la adquisición de los productos de la empresa, el 61% indicó que entre \$500.000 y \$1.000.000.

Gráfico 31. ¿Cuál es su gasto estimado dispuesto a pagar para obtener muebles para sus hijos, con un concepto de lúdica incorporada para beneficio de los niños?

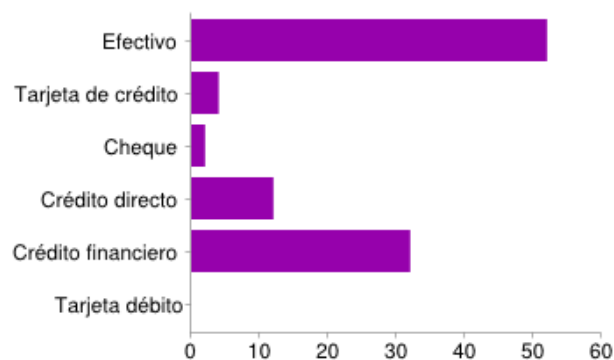


Entre \$500.000-\$800.000	35	34%
Entre \$800.000-\$1.000.000	28	27%
Entre \$1.000.000-\$1.200.000	19	19%
Entre \$1.200.000-\$1.500.000	11	11%
Más de \$1.500.000	9	9%

Fuente: trabajo de campo

Finalmente, con relación a los medios de pago, el 51% indicó que tiene preferencias por el efectivo y el 31% crédito financiero.

Gráfico 32. ¿Qué forma o medio de pago acostumbra a utilizar para la compra de muebles para sus hijos?



Efectivo	52	51%
Tarjeta de crédito	4	4%
Cheque	2	2%
Crédito directo	12	12%
Crédito financiero	32	31%

De acuerdo a lo anterior, el perfil del cliente para la empresa CREASION de Guadalajara de Buga es un consumidor final, constituido por hombres y mujeres relativamente jóvenes (25 a 45 años) con niños entre los 0 y 17 años en su grupo familiar, pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto, exigente en cuanto a precios, diseño, calidad, comodidad durabilidad y funcionalidad del mueble para sus hijos, con preferencias hacia los productos innovadores y modernos, informados e interesados en el aporte de la lúdica y el juego en los productos.

Por lo tanto, consecuentemente con este perfil, los bienes con el concepto tipo Lowxury: (Lujo a bajo costo), resultan pertinentes para integrar a la estrategia de la empresa CREASION de Guadalajara de Buga. Lujo a precios bajos es la nueva tendencia mundial que se observa en los supermercados de Colombia. Más que expendios de alimentos, las grandes superficies son corporaciones que ofrecen diversidad de productos e incursionan hasta en negocios financieros e inmobiliarios.

7.1 CONSUMO APARENTE

Existen dificultades en el orden de la información para determinar el consumo aparente de muebles en el caso específico del segmento juvenil. Sin embargo, en un estudio realizado por la Embajada Argentina en Colombia⁶⁷ para el año 2013, sobre el perfil de mercado de muebles en el país, se indica que los colombianos cambian de muebles cada cuatro años en promedio y la tendencia es que el 90% de los consumidores cambian primero el living (la sala) por ser el mueble más visible dentro de las unidades habitacionales. La investigación determinó que el 95% de los encuestados acuden en pareja (hombre y mujer) y visitan los puntos 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 de los casos consultados, un valor sentimental difícilmente se cambia con frecuencia, a excepción de los casos en los que existió divorcio o separación (1%). La forma de pago más utilizada al momento de comprar muebles es en un 70% con tarjeta de crédito, efectivo 29% y cheque 1%.

⁶⁷ EMBAJADA ARGENTINA EN COLOMBIA. Perfil de mercado de muebles en Colombia [en línea]. Sección Económica Comercial, julio de 2013 [citado el 5 de sep. de 2015]. Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/PERFIL%20DE%20MERCADO%20DE%20MUEBLES.pdf>

7.2 PLAN DE MERCADEO

Teniendo en cuenta el estudio de mercado desarrollado y considerando la situación de la población, la demanda aparente y la matriz del perfil competitivo, se puede determinar que la empresa a crear requiere de fuertes estrategias para introducirse al mercado con una propuesta innovadora y segmentada a la población entre 0 y 17 años. Dada la situación del consumo aparente, que indica en promedio un cambio de muebles cada 4 años por parte de la población, la empresa no debe basar su estrategia sólo en la fidelización, sino también en la incorporación de nuevos clientes.

Es necesario tener en cuenta además que uno de los pilares de la propuesta es la calidad del producto, razón por la cual la tasa de cambio de muebles en el corto plazo debe ser baja, precisamente por la durabilidad ofrecida. En este sentido, la fidelización del cliente debe tener en cuenta el cambio de edad de los niños y jóvenes, dado que la oferta de la empresa se sitúa en los siguientes rangos:

- Corral es de 0 a 2 años sugerido
- Camacuna más accesorio de 2 a 5 años de edad
- Semicamarote Space es para 2 a 5 años
- Camarote Space de 6 a 11 años
- Camarote Space de 12 a 17 años

7.2.1 Concepto del producto

Se trata de la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles y accesorios **CREASION** la cual se dedicará a la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 años a los 17 años con un concepto innovador en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

7.2.2 Estrategias de distribución

Para iniciar actividades se contará con sitio de distribución el cual será abierto al público como un punto de venta donde se exhibirán los productos y se tendrá el catálogo para que el cliente escoja con base a modelos estándares, sus propias características. Este sitio de distribución será independiente al punto de fábrica de la empresa.

CANAL DE DISTRIBUCION: DIRECTO la empresa será quien se encargue de hacer llegar los productos al cliente final.

7.2.3 Estrategias de precio

Las estrategias de fijación de precios consideran la posición del producto frente a la competencia, el segmento de población hacia el cual están dirigidos, los proveedores y las características del producto, razón por la cual los precios se fijan con base a la estructura de costos variables por cada producto y los precios de referencia del mercado. La estrategia es que se calculan los costos variables por producto, se establece un margen bruto del 80% sobre estos costos, considerando que existe una estructura de costos fijos que debe absorberse a través de los ingresos totales y se compara si ese precio está acorde con los del mercado. Los precios finales de la empresa deberán estar al nivel de los de la competencia para tener capacidad de ingresar al mercado a través de esta variable, hacia cual el consumidor muestra alta sensibilidad. En el estudio técnico se detalla la fijación de los precios a partir de la estructura de costos variables.

7.2.4 Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción serán las siguientes:

Exhibir modelos (1 por edad) y llevar las tabletas o portátil con más diseños en sitios de alta afluencia de público como son: Buga Plaza, plazoletas como la basílica los 14 de cada mes donde hay misas de sanación con mucha visita de turistas, parques los domingos como el Santa Bárbara y el del Politécnico, centros deportivos como el nuevo del Vergel y otros sitios de tráfico de público.

Hacer brigadas todo el equipo de trabajo gerente, jefe de taller, ayudante de taller, comercial y diseño, fuerza de ventas total (6) haciendo barridos en sitios claves de entradas de barrios como ej: semáforo de calle 1 con cra 9 plazoleta donde ponen muñecos del alumbrado entrando al albergue exhibiendo muebles en carpas y visitando clientes del sector, repartiendo publicidad y dando un recordatorio como puede ser un porta llaves con información de CREASION, y logrando establecer contactos de preventa o levantando información de posibles clientes.

Crear una página donde de manera virtual puedan acceder a los modelos ofrecidos por CREASION.

Con la fuerza de ventas hacer visitas a poblaciones cercanas como son Darién, Restrepo, Guacari, San Pedro, entre otras zonas de influencia de la ciudad.

Lograr a través de la fuerza de ventas lograr acuerdos de distribución con la pañalera de la ciudad como son: mi bebe en pañales, los sueños del bebe, gran bodega de la leche y el pañal y en Tuluá con pañalera pototin y distripañales

Hacer exhibiciones en colegios públicos y privados de la ciudad dando a conocer los modelos en horas de ingreso y descansos y entregando publicidad.

Conseguir vendedoras externas para venta con catálogo para pago por comisión sin ningún vínculo. (externo); cinco (5)

Para ello se dispone del siguiente logotipo:

Figura 15. Logotipo empresa



Fuente: elaboración propia

7.2.5 Estrategias de comunicación

Serán utilizados pendones así: uno ubicado dentro del punto de venta y otro pendón se llevará a todas las visitas que se hagan, el cual también se tendrá dispuesto para llevar a eventos y exposiciones. También se utilizará publicidad por medios escritos al inicio de actividades con el fin de hacer un lanzamiento impactante en la mente de los consumidores. Igualmente será habilitada una línea de atención al cliente a la cual podrán llamar para preguntar sobre cualquiera de los productos, hacer sugerencias o reclamos y a través de la misma se hará promoción sobre novedades de productos.

Es importante construir un sitio web que permita poner la información de la compañía y sus productos al alcance de los potenciales consumidores, a su vez y aprovechando el auge de las redes sociales, se ubicará una página en Facebook y

se abrirá una cuenta en Twiter, vinculadas con el sitio web, toda estos elementos deberán estar acompañados de un diseño gráfico que garantice la recordación de la marca y la identificación del consumidor con la misma, permitiendo que el producto luzca fino pero cercano a él.

Como parte de la promoción, se considera importante participar en ferias, contando con un espacio propio en el cual se pongan a disposición de los asistentes los productos; así como la entrega de catálogos promocionales y cupones de descuento que serán redimibles en las compras realizadas.

7.2.6 Estrategias de servicio

Para garantizar servicio postventa a los clientes será habilitada una línea de servicio al cliente a la cual podrán acudir para realizar comentarios, sugerencias o reclamos, igualmente se tendrá una base de datos de todas aquellas personas que compren los productos en la cual estarán: el nombre de quien compra, estado civil (si es casado (a), nombre del cónyuge e hijos), dirección, teléfono, fecha de cumpleaños y aniversario.

El servicio en el punto de venta será planeado especialmente para que quienes visiten el lugar disfruten de una total experiencia de compra, el lugar será acondicionado con decoración especial y acogedora que recree en las personas la idea de encontrarse en casa.

8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

8.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

8.1.1 Análisis DOFA

En este numeral se establecerán las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del producto a ofrecer por parte de la empresa a crear en Guadalajara de Buga, resultado del análisis.

Debilidades:

Factor	Impacto	Estrategia
Percepción de ser un producto costoso	Debilidad alta porque incide en las expectativas del consumidor	Divulgar el concepto de Lowxury at low cost (lujo a bajo costo)
Garantía de la calidad de la madera	Debilidad alta porque el consumidor busca garantía sobre la calidad	Conocer a fondo el mercado proveedor para garantizar materiales de excelente calidad
Los procesos manuales dentro del proceso de producción que retrasan la elaboración del producto	Debilidad alta porque afecta la productividad de la empresa	Invertir en tecnología para automatizar procesos e incrementar así la productividad

Amenaza:

Factor	Impacto	Estrategia
Gran cantidad de pequeños establecimientos informales	Amenaza alta por competencia desleal	Competir con base a valores agregados del producto
Resistencia del consumidor ante cambios en la demanda por productos innovadores	Amenaza media porque el consumidor es reacio a productos innovadores pero se pueden convencer a través de argumentos sólidos	Divulgar entre los consumidores el concepto de lúdica incorporada en los muebles a comercializar
Baja disponibilidad de madera comercialmente seca	Amenaza alta por ser la principal materia prima de la empresa	Conocer a fondo el mercado proveedor para garantizar materiales de excelente calidad y con capacidad constante de aprovisionamiento
Desempleo	Amenaza alta porque el desempleo limita las posibilidades de consumo de las personas	Ofrecer líneas de crédito y opciones de pago.

Fortalezas:

Factor	Impacto	Estrategia
Concepto de Lowxury	Fortaleza alta porque se trata de producir y comercializar muebles innovadores a bajo costo	Incrementar la productividad y establecer negociaciones con proveedores para garantizar control de costos de producción.
Concepto de lúdica incorporado en los muebles	Fortaleza alta porque es la base de la innovación del producto	Contar con un departamento de diseño al interior de la empresa, que desarrolle propuestas permanentemente innovadoras.
Innovación en procesos	Fortaleza alta porque se trata de incorporar a la cadena de producción el área de diseño, como elemento diferenciador	Capacitar permanentemente al responsable del diseño de la empresa
Innovación en marketing	Fortaleza alta porque corresponde a otro tipo de innovación en la empresa	Incorporar como mensaje de mercadeo, la venta de beneficios más allá del producto, convenciendo al cliente sobre las bondades del mismo, explicando el concepto de lúdica incorporada y los beneficios que trae para los niños y jóvenes, con argumentos sólidos basados en investigaciones diversas.

Oportunidades:

Factor	Impacto	Estrategia
Mercado inexistente en Guadalajara de Buga	Oportunidad alta porque el producto no existe en el mercado de Buga	Divulgar el concepto de lúdica incorporado en los muebles para diferenciar el producto del tradicional
Amplio porcentaje de la población con niños y jóvenes en sus grupos familiares	Oportunidad alta porque existe un mercado amplio en Guadalajara de Buga	Tener un personal de asesores comerciales idóneo, capacitado y activo, que logre incursionar al mercado con los conceptos de negocio de la empresa
Costo de los productos	Oportunidad alta porque se trata de vender productos de lujo a bajo costo	Control de costos de producción para garantizar precios bajos con relación a la calidad y beneficios incorporados del producto
Existencia del Fondo Emprender	Oportunidad alta	Cumplir con los requisitos y planear adecuadamente el proyecto para acceder a los beneficios del Fondo Emprender

8.1.2 Organismos de apoyo

Gobierno Nacional, Regional y Municipal. Definición de sectores prioritarios y concertación con la región. Priorización e integración de recursos de gestión para promover proyectos asociativos empresariales. Generación de incentivos fiscales a procesos asociativos consolidados. Negociación de acuerdos multilaterales teniendo en cuenta necesidades y productos potenciales.

SENA. Promoción de cultura asociativa a nivel de pymes. Promoción de emprendimientos colectivos. Generación de esquemas de competencias laborales por colectivos empresariales. Fondo Empezar

Cámaras de Comercio (Confecamaras) Definición de sectores prioritarios región. Desarrollo de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva empresarial, por cadenas productivas y sectorial en conjunto con CDT y universidades Monitoreo de indicadores de competitividad. Promover la información de líderes gestores de asociatividad y negociación de conflictos. Apoyar la ejecución de planes de acción y coordinación de los grupos asociados.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mano de obra directa:

Jefe de taller	(1)
Ayudante de carpintería y pintura	(1)

Mano de obra indirecta:

Coordinador comercial y diseño	(1)
--------------------------------	-----

Administración:

Administrador	(1)
Contador (externo)	(1)

Ventas:


Asesores comerciales	(2)
----------------------	-----

Total	7 empleados
-------	-------------

Cuadro 34. Manual de funciones y requisitos

		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS	
I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Empleo:		GERENTE	
Cargo del Jefe Inmediato:			
II. MISIÓN DEL CARGO			
Máximo responsable de la satisfacción del cliente a través de la definición de políticas institucionales acordes con la misión del negocio y la administración de los recursos humanos y materiales de la Empresa.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el proceso de integrar y motivar los departamentos de diseño, comercial y de producción para impulsar y propiciar colaborador-empresa una pertenecía y que se genere una continua innovación que fomenten los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y compartiendo con toda la organización las metas específicas de la empresa. - Desarrollar estrategias generales y capacitar la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos y metas propuestas. - A través de sus colaboradores vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. - Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. - Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. - Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional. - Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. - Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. - Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. - Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. - Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. - Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. - Decide cuando un nuevo diseño ha de ingresar al mercado. - Se encarga de la contratación y despido de personal. - Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. y también los diseños deben contar con su aprobación. 			
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Estudios		Experiencia	
Administración de Empresas o de Negocios.		Tres (3) años en el mismo cargo	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Continuación Cuadro 30.


		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS			
I. IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Empleo:			Diseñador		
Cargo del Jefe Inmediato:			Gerente		
II. MISIÓN DEL CARGO					
<p>El diseñador es la persona encargada de la creatividad e innovación de los diseños teniendo en cuenta los gustos de los cliente y las tendencias que arroje el test y personalizando con decoraciones hechas en el programa e impresas en un plotter.</p>					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> - Esta persona debe elaborar diseños en el programa corelldrawx3 u otro programa de diseño y personalizando con decoraciones impresas en el plotter, basado en los gustos de los clientes que le sugieran al vendedor. - Incluir en el diseño un juego que le aporte al desarrollo de su sistema cognitivo, emocional y psicológico para niños(as) según la edad. - Presentar los diseños al gerente para autorización. - Con estas labores se llevaran a cabo con el fin de obtener muebles con calidad y diseño innovador que cumplan con los requerimientos y gustos del cliente y personalización. - Elaboración de dos diseños en el programa para presentación al cliente, esta actividad posibilita comunicar gráficamente ideas y el cliente tome una decisión. 					
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA					
Estudios			Experiencia		
Diseñador estudiante			Tres (2) años en el mismo cargo		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Continuación Cuadro 30.

		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS		
I. IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Empleo:		Jefe de taller		
Cargo del Jefe Inmediato:		Diseñador		
II. MISIÓN DEL CARGO				
Es la persona encargada de llevar a cabo las funciones de corte, armado, y pintura de los muebles siguiendo los diseños hechos en el programa.				
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
Es responsable de todo lo relacionado con el taller de carpintería y cumplir con la elaboración del mueble basado en el diseño y es también responsable de la producción de los muebles y todos los procesos que requiera para la transformación de la materia prima que es la madera hasta la salida del mueble terminado cumpliendo los estándares de acabado y diseño dando prioridad a la innovación (personalización y juego) sugerido por diseñador.				
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA				
Estudios		Experiencia		
Técnico o empírico con conocimientos en elaboración y pintura de muebles.		Tres (3) años en el mismo cargo		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	

Continuación Cuadro 30.


		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS		
I. IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Empleo:		Ayudante de taller		
Cargo del Jefe Inmediato:		Jefe de taller		
II. MISIÓN DEL CARGO				
Es la persona encargada de ayudar al jefe de taller y apoyar y llevar a cabo las funciones de corte, armado, y pintura de los muebles siguiendo los diseños.				
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
Es el ayudante de todo lo relacionado con el taller de carpintería apoyando en todos los procesos de producción de los muebles y todos lo concerniente y requiera para la transformación de la materia prima la madera hasta la salida del mueble terminado cumpliendo los estándares de acabado. Es el encargado de la limpieza y organización de las máquinas y el taller diariamente.				
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA				
Estudios		Experiencia		
Técnico o empírico con conocimientos en elaboración y pintura de muebles.		Tres (3) años en el mismo cargo		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	

		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del Empleo:	Asesor de ventas	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente	
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Es la persona encargada de buscar los clientes potenciales en sitios con afluencia de público (salidas de sitios religiosos, centros comerciales, supermercados, en carpas en sitios claves de los barrios de Buga haciendo tomas también en los parques los domingos), y comercialización de los productos elaborados por la empresa.</p> <p>Realizar cuatro pasos para ser efectivo en la venta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. contactar al cliente y aplicar el test. 2. presentar diseños 3. acordar venta 4. servicio post-venta 		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso contactos: En el proceso de contactos se realizan estudios para determinar los gustos del cliente a través de un corto test para conocer los gustos básicos del cliente como principal objetivo para elaboración de diseños y realizar una propuesta y oferta de producto. 2. presentación de diseños: el diseñador le entregara dos diseños que sean personalizados y adicional aporte al desarrollo de su sistema cognitivo, emocional y psicológico para niños(as). En dos días máximo que serán elaborados en un programa de simulación corell draw y copiados en las Tablet de los asesores para alternativas de elección del cliente y acordar venta con conocimiento de precios y día de entrega. 3. acordar venta: aquí se informa las formas de pago como son contado, tarjeta de crédito, o fonalcheque.y dar a conocer las garantías a que tiene el cliente sobre algún imperfecto del mueble. Para iniciar el proceso de ventas previa planeación del presupuesto de ventas de la empresa, se recepta el pedido de los clientes con visita personalizada, ya aceptada la propuesta se le realizan las negociaciones respectivas. 1. tiempo de entrega del mueble 15 días hábiles después de autorizado el diseño a elaborar 2. firma de compromiso cliente y empresa de respetar precios y diseño 3. el asesor le informa al cliente de manera clara garantías del mueble (4 años por daños en la madera) 4. Una vez cancelado y entregado el mueble se emite la factura 		

4. Proceso Post-Venta: Al iniciar el PROCESO DE POST-VENTA se mantiene una comunicación continua con el cliente para conocer si el producto cubre todas las necesidades del cliente. Para esto se llevan las siguientes acciones.

1. Control de funcionalidad del producto entregado.
2. Registro de satisfacción de los usuarios.
3. Levantamiento de nuevos requerimientos en caso de que existan.
4. Verificación y corrección inmediata de posibles errores.
5. Seguimiento de utilización del producto.
6. Asesoría periódica para dar un valor agregado al servicio y producto entregado

Continuación Cuadro 30.

		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Estudios	Experiencia		
<p>Características y Comportamientos Críticos de los Candidatos a Vendedores</p> <p>nombre del programa gestión comercial de servicio código perfil ocupacional desarrolla competencias y habilidades para identificar y proyectar el mercado, según resultados de la investigación y tendencias de acuerdo con el tipo de producto o servicio y características de los Consumidores, procesa información, define objetivos financieros, administra proyectos on line, negocia productos y servicios, da soporte y evalúa el resultado de los procesos según indicadores de gestión, interactúa y hace seguimiento a clientes de acuerdo con las políticas de la compañía y desarrolla programas de mejoramiento organizacional.</p> <p>Ocupaciones a desempeñar administradores y supervisores de comercio al por menor centro de formación centro agropecuario de Buga ciudad de formación Guadalajara de Buga fecha de inicio 09 de julio de 2012</p> <p>Inteligencia. Evidente en la expresión verbal, profundidad en la respuesta, procesamiento analítico de pensamientos.</p> <p>Capacidad de Decisión. Cuando se le pide, toma decisiones definidas, le deja saber en qué punto se encuentra sobre los aspectos, no es vacilante.</p> <p>Energía y Entusiasmo. Tiene ánimo, es positivo, espontáneo, ritmo rápido.</p> <p>Orientación hacia Resultados. Va al punto, hace hincapié en los logros, las respuestas son importantes para los objetivos de la entrevista.</p> <p>Madurez. Muestra aplomo, confianza en sí mismo y madurez en el vestir, en el comportamiento general y relajación.</p> <p>Sensibilidad. Es sincero, amable, tiene tacto, es sensible, no es reservado.</p> <p>Apertura. Las respuestas no son estereotipadas y superficiales.</p> <p>Disposición Firme. Habla sobre las personas y los eventos de forma analítica; no deja que las emociones oscurezcan las percepciones.</p>	<p>Tres (1) año en el mismo cargo</p>		

I. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA				
Estudios		Experiencia		
Egresado del SENA en tecnología en gestión comercial del servicio		Tres (1) años en el mismo cargo		

8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 Figura Jurídica

Sociedad Anónima Simplificada.

La sociedad por acciones simplificada es el nuevo tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus aportes. La S.A.S. es un vehículo jurídico para la realización de diferentes actividades empresariales, con las siguientes características:

- Es una Sociedad de Capitales,
- Puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas,
- Sus socios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes,
- Una vez inscrita en el Registro Mercantil, forma una persona jurídica distinta de su accionista y Cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.
- Ventajas de las S.A.S.:
 - Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la Sociedad.
 - El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente.
 - La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
 - Es posible crear diversas clases y series de acciones.
 - No se requiere establecer una duración determinada para la S.A.S.
 - El objeto social puede ser indeterminado.
 - El pago del capital puede diferirse hasta por dos años.
 - Por regla general no se exige Revisor Fiscal.
 - Se establecen disposiciones que facilitan la administración y operación de la S.A.S.
 - Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdidas.
 - El trámite de liquidación de la S.A.S. es más ágil.
 - Mayor agilidad para la resolución de conflictos en la S.A.S.

8.3.2 Constitución formal de la empresa

Posteriormente a su constitución como sociedad anónima simplificada. Se efectuara su inscripción ante la DIAN y se registrara ante la cámara de comercio de la ciudad de Guadalajara de Buga, mediante un acta de constitución de los socios donde se anotara el nombre, la nacionalidad, el domicilio, documento de identificación y el monto de cada uno de sus aportes.

8.3.3 Obligaciones tributarias

Seguidamente se realizará el registro ante la oficina de industria y comercio del municipio de Buga del Departamento del Valle del Cauca, para lo cual se deberán aportar los siguientes documentos: Registro de cámara de comercio, registro DIAN y concepto de uso de suelos de la oficina de planeación del municipio de Buga.

En relación con los aspectos laborales, las SAS no tienen ninguna diferencia o beneficio en comparación con otros tipos societarios. En este sentido, las SAS deben cumplir con las responsabilidades laborales que están delimitadas en la ley, esto es, cumplir con el pago de los salarios, las prestaciones sociales, los aportes a la seguridad social y aportes parafiscales.

De la misma forma y de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008, las SAS deben cumplir con las obligaciones tributarias, para lo cual se aplicarían las normas tributarias vigentes que regulen a las sociedades anónimas.

Después del proceso reglamentario de discusión de la reforma tributaria, el presidente de la república sancionó el texto aprobado por el Congreso de la República siendo así formalmente expedida la Ley 1607 del 26 de Diciembre del 2012. Con 198 artículos, la reforma tributaria implementa importantes cambios al sistema tributario actual: nuevos impuestos (impuesto sobre la renta a la equidad e impuesto al consumo), cambios en materia de IVA, reglas específicas anti-abuso e introduce ajustes al régimen de precios de transferencia).

La Ley 1607 de 2012 eliminó los cobros parafiscales destinados al Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y a la salud. En su lugar se creó el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), el cual se comenzó a aplicar desde el primero de enero del 2013.

A través de este se generarán los recursos que sustituirán aquellos que provenían de la contribución parafiscal, con excepción de los destinados a las cajas de compensación familiar, que serán mantenidos (ver Artículo 24, Ley 1607 de 2012).

El CREE se aplicará sobre el 9 por ciento de las utilidades empresariales entre los años 2013 y 2015, mientras que para los años subsiguientes su tarifa descenderá al 8 por ciento (ver Artículo 23 de la Ley 1607 de 2012).

8.3.4 Marco legal institucional

Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Guadalajara de Buga

Concepto Del Uso Del Suelo: Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Guadalajara de Buga, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Concepto Sanitario: Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora De Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Guadalajara de Buga, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad: Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo De Bomberos Voluntarios, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc. Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Certificado de Sayco y Acinpro: Éste debe ser diligenciado por todos aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derecho de autor. “se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en cualquier establecimiento comercial o no, donde quieran que se interpreten o ejecuten obras musicales, o se trasmitan por radio y televisión”. El paz y salvo de Sayco y Acinpro se obtiene con el certificado de la Cámara de Comercio o el último recibo de industria y comercio. Las tarifas corresponden al grado de mayor o menor utilización de música, la actividad económica, ubicación etc. La duración del certificado es de un año.

Registro de Industria y Comercio: El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Guadalajara de Buga, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho. El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites a realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas: Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por:

Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).

Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

9. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se establece la viabilidad financiera y económica para la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados en Guadalajara de Buga, considerando los resultados obtenidos hasta este punto.

9.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para el funcionamiento del proyecto es necesario una serie de activos fijos, sin embargo, dado que la empresa está en funcionamiento, esta inversión ya está realizada. En el Cuadro 31 se describen los diferentes activos fijos así como la inversión diferida, compuesta por los costos del estudio de mercado realizado.

Cuadro 35. Inversión en activos fijos y diferidos

INVERSIÓN	TOTAL
1. Activos fijos:	
CEPILLADORA	5.452.000
CANTEADORA	4.176.000
SIERRA DE BANCO	2.668.000
COLILLADORA	1.740.000
LIJADORA (TRIFASICA	13.920.000
RUTEADORA DE BANCO	1.740.000
PRENSAS DE 50CM	201.840
PRENSAS DE 70CM	243.600
BANCOS DE TRABAJO	2.320.000
COMPRESOR INDUSTRIAL	2.552.000
SISTEMA DE EXTRACCION	2.320.000
HERRAMIENTA MANUAL	2.271.500
Equipos de computación y comunicaciones	6.946.000
Muebles y enseres de oficina	1.500.000
Subtotal Inversión Fija	48.050.940

Continuación Cuadro 31.

2. Inversión diferida:	
2.1 Gastos legales	
Escritura de constitución	420.000
Costos de constitución	1.200.000
Industria y Comercio	80.000
Permisos (industrial, sanidad, suelos)	80.000
Estudios de factibilidad técnica y financiera	1.500.000
Total inversión diferida	3.280.000
TOTAL	51.330.940
Depreciación maquinaria y equipo	7.823.068
Depreciación muebles y escritorios	1.389.200
Total Depreciación anual	9.212.268
Depreciación acumulada	46.061.340
Valor inicial activos depreciables	48.050.940
Valor en libros	1.989.600

Fuente: cálculos de los autores.

9.1.1 Inversión en el proyecto

En el Cuadro 32 se presenta la inversión total, requerida para iniciar el proyecto.

Cuadro 36. Inversión total inicial en el proyecto

Inversión	Costo inversión
1. Inversión fija	48.050.940
2. Inversión diferida	3.280.000
3. Capital de trabajo	15.675.931
Total inversión	67.006.871
Recursos financiados:	
Aportes sociales	3.280.000
Crédito de fomento	63.726.871
Total recursos requeridos	67.006.871

Fuente: cálculos de los autores, con base a estudio técnico.

Como se aprecia, la principal inversión es en capital fijo, teniendo en cuenta la inversión fija necesaria. Por su parte, el capital de trabajo se calcula con base al método del ciclo operativo para un periodo de 60 días (2 meses); este método es

recomendado por Nassir Sapag y Marco Tulio Contreras en su libro Proyectos de Inversión. La fórmula para calcular el capital de trabajo es:

$$\frac{\text{MO directa} + \text{Costo materiales} + (\text{CIF} - \text{Depreciación}) + (\text{Gastos de admón. y ventas} - \text{Depreciación}) \times 240 \text{ días}}{360 \text{ días}}$$

9.1.2 Financiación de la inversión

Se requiere acceder a un crédito para la inversión fija y capital de trabajo requerida. El monto a financiar es de \$ 63.726.871 pesos. El sector pyme es de gran importancia para la economía del país, por eso, incentivar la formación de nuevos empresarios con direccionamiento, es una prioridad para el Gobierno Nacional. Por esta razón, y para atender a las necesidades de financiación de los pequeños productores, se han dispuesto varias formas de crédito de fácil acceso.

Por lo tanto, la inversión será financiada a través de la línea de crédito BANCOLDEX que a través de las entidades bancarias presta el dinero que necesitan los empresarios pyme, con las condiciones que más se ajusten a las necesidades. Para pequeños medianos productores (crédito mayor a 60 millones de pesos) para la línea capital de trabajo, el costo es DTF+2%.

En el Cuadro 33 se presenta la amortización. Se logra un periodo de gracia durante el primer año, solo se pagan intereses.

Cuadro 37. Financiación de la inversión

Monto:	63.726.871			
Plazo:	5	años		
Interés:	8,10%	DTF + 3,7%	DTF FEB 2015	4,40%
Cuotas:	Iguales			3,70%
Año	Valor cuota	Intereses	Abono K.	Saldo
Año 0				63.726.871
Año 1	16.002.895	5.161.877	10.841.019	52.885.852
Año 2	16.002.895	4.283.754	11.719.141	41.166.711
Año 3	16.002.895	3.334.504	12.668.391	28.498.319
Año 4	16.002.895	2.308.364	13.694.531	14.803.788
Año 5	16.002.895	1.199.107	14.803.788	0

Fuente: cálculos de los autores, con base a tasas y condiciones de BANCOLDEX.

9.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cuadro 34 se presenta el presupuesto de ventas para los 5 años de proyección, teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa Creasion presentada en el estudio técnico. El incremento de precio obedece a una inflación estimada del 3% anual.

Cuadro 38. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corral	18	21	24	28	32
Precio (\$)	450.000	463.500	477.405	491.727	506.479
Subtotal	8.100.000	9.733.500	11.457.720	13.768.360	16.207.327
Camacorral-Accesorio	18	21	24	28	32
Precio (\$) unidad	900.000	927.000	954.810	983.454	1.012.958
Subtotal	16.200.000	19.467.000	22.915.440	27.536.720	32.414.654
Semi Camarote Space	54	62	71	82	94
Precio (\$) unidad	900.000	927.000	954.810	983.454	1.012.958
Subtotal	48.600.000	57.474.000	67.791.510	80.643.253	95.218.045
Camarote Sapce	36	41	47	54	62
Precio (\$) unidad	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Subtotal	43.200.000	50.676.000	59.834.760	70.808.710	83.737.855
Sapce Duo	54	62	71	82	94
Precio (\$) unidad	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Subtotal	64.800.000	76.632.000	90.388.680	107.524.337	126.957.394
Total ventas presupuestadas año	180.900.000	213.982.500	252.388.110	300.281.380	354.535.275

Fuente: cálculos de los autores.

9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

9.3.1 Costos de producción

Los costos de producción se presentan en el cuadro 35, teniendo en cuenta la información consignada en el estudio técnico. Estos costos tienen en cuenta exclusivamente las materias primas utilizadas en el proceso de producción.

Cuadro 39. Costo de producción. Valores en pesos.

Costos de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corral	18	21	24	28	32
Costo unitario (\$)	137.468	141.592	145.839	150.215	154.721
Subtotal	2.474.416	2.973.424	3.500.144	4.206.007	4.951.071
Camacorral-Accesorio	18	21	24	28	32
Costo unitario (\$)	189.268	194.946	200.795	206.818	213.023
Subtotal	3.406.827	4.093.871	4.819.071	5.790.917	6.816.736
Semi Camarote Space	54	62	71	82	94
Costo unitario (\$)	329.902	339.799	349.993	360.493	371.308
Subtotal	17.814.729	21.067.567	24.849.535	29.560.447	34.902.957
Camarote Sapce	36	41	47	54	62
Costo unitario (\$)	304.870	314.016	323.437	333.140	343.134
Subtotal	10.975.330	12.874.671	15.201.533	17.989.559	21.274.319
Sapce Duo	54	62	71	82	94
Costo unitario (\$)	264.247	272.175	280.340	288.750	297.412
Subtotal	14.269.344	16.874.820	19.904.123	23.677.496	27.956.770
Total costos de producción anuales	48.940.646	57.884.353	68.274.405	81.224.425	95.901.853

Fuente: cálculos de los autores.

9.3.2 Costos de la mano de obra directa

La mano de obra directa está compuesta por el salario devengado por los operarios de corte y ensamble (1) y pulida y herraje (1), a la cual se aplican los diferentes rubros de prestaciones sociales y laborales como lo determina la ley.

Cuadro 40. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes (Operarios Corte y Ensamble)	900.000	927.000	954.810	983.454	1.012.958
Auxilio de Transporte	73.944	76.162	78.447	80.801	83.225
Salario Año (12 meses)	11.687.328	12.037.948	12.399.086	12.771.059	13.154.191
Por número	1	1	2	2	2
Subtotal	11.687.328	12.037.948	24.798.173	25.542.118	26.308.381
Salario Mes (Pulida y Herraje)	800.000	824.000	848.720	874.182	900.407
Auxilio de Transporte	73.944	76.162	78.447	80.801	83.225
Salario Año (12 meses)	10.487.328	10.801.948	11.126.006	11.459.786	11.803.580
Por número	1	1	1	1	1
Subtotal	10.487.328	10.801.948	11.126.006	11.459.786	11.803.580
Total Salario Año	22.174.656	22.839.896	35.924.179	37.001.904	38.111.961
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	1.847.149	1.902.563	2.992.484	3.082.259	3.174.726
Intereses de Cesantías (12%)	221.658	228.308	359.098	369.871	380.967
Prima de Servicios (8,33%)	1.847.149	1.902.563	2.992.484	3.082.259	3.174.726
Vacaciones (4,167%)	887.043	913.654	1.418.507	1.461.062	1.504.894
Subtotal	4.802.999	4.947.088	7.762.573	7.995.451	8.235.314
2. Parafiscales					
Caja Compensación (4%)	851.493	877.038	1.361.658	1.402.508	1.444.583
Subtotal	851.493	877.038	1.361.658	1.402.508	1.444.583
3. Aportes Patronales					
Pensión (12%)	2.554.479	2.631.114	4.084.974	4.207.523	4.333.748
A.R.P. (0,522%)	111.120	114.453	177.696	183.027	188.518
Subtotal	2.665.599	2.745.567	4.262.670	4.390.550	4.522.266
TOTAL COSTO MOD	30.494.747	31.409.589	49.311.080	50.790.412	52.314.125

Fuente: cálculos de los autores

9.3.3 Costos indirectos de fabricación

Como costos indirectos se destaca el costo involucrado en la depreciación, servicios públicos, honorarios del contador y los costos variables de dotación.

Cuadro 41. Costos indirectos. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación equipos	7.823.068	7.823.068	7.823.068	7.823.068	7.823.068
Servicios públicos	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Honorarios contador externo	8.619.528	8.878.114	9.144.457	9.418.791	9.701.355
TOTAL COSTOS FIJOS	24.842.596	25.353.182	25.879.085	26.420.766	26.978.697
Costos variables:					
DOTACIÓN	570.000	587.100	604.713	622.854	641.540
		-	-	-	-
TOTAL COSTOS VARIABLES	570.000	587.100	604.713	622.854	641.540
TOTAL CIF	25.412.596	25.940.282	26.483.798	27.043.620	27.620.237

Fuente: cálculos de los autores

9.3.4 Gastos de administración y ventas

En la parte de administración y ventas se encuentran el gerente, con salarios de \$1.300.000. También se encuentra en estos gastos el auxiliar administrativo, que devengarán un salario de \$644.50.000 pesos mensuales respectivamente más prestaciones sociales y laborales establecidas por ley y un vendedor. En el Cuadro 38 se presentan los cálculos.

Cuadro 42. Gastos de administración y ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161
Auxilio de Transporte	73.944	79.860	86.248	93.148	100.600
Salario Año	16.487.328	17.026.314	17.585.019	18.164.319	18.765.137
Gerente	1	1	1	1	1
Subtotal	16.487.328	17.026.314	17.585.019	18.164.319	18.765.137
Salario Mes	644.350	663.681	683.591	704.099	725.222
Auxilio de Transporte	73.944	79.860	86.248	93.148	100.600
Salario Año	8.619.528	8.922.480	9.238.070	9.566.961	9.909.859
Auxiliar Administrativo	1	1	1	1	1
Subtotal	8.619.528	8.922.480	9.238.070	9.566.961	9.909.859
Salario Mes	700.000	721.000	742.630	764.909	787.856
Auxilio de Transporte	73.944	79.860	86.248	93.148	100.600
Salario Año	9.287.328	9.610.314	9.946.539	10.296.685	10.661.474
Vendedor	1	1	1	1	1
Subtotal	9.287.328	9.610.314	9.946.539	10.296.685	10.661.474
Sueldo administración y ventas	34.394.184	35.559.109	36.769.629	38.027.965	39.336.471
Cesantías (8,33%)	2.865.036	2.962.074	3.062.910	3.167.729	3.276.728
Intereses de cesantías (12%)	4.127.302	4.267.093	4.412.355	4.563.356	4.720.376
Prima de Servicios (8,33%)	2.865.036	2.962.074	3.062.910	3.167.729	3.276.728
Vacaciones (4,17%)	1.434.237	1.482.815	1.533.294	1.585.766	1.640.331
Subtotal Prestaciones sociales	11.291.611	11.674.055	12.071.469	12.484.581	12.914.163
Parafiscales (4%)	1.375.767	1.422.364	1.470.785	1.521.119	1.573.459
Aportes patronales (15,522%)	5.338.665	5.519.485	5.707.382	5.902.701	6.105.807
Arrendamiento	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Depreciación muebles y enseres	1.389.200	1.389.200	1.389.200	1.389.200	1.389.200
PAPELERÍA	420.000	432.600	445.578	458.945	472.714
PUBLICIDAD Y PROMOCION	5.053.750				
TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS	83.263.177	80.716.813	83.315.643	86.009.958	88.804.025

Fuente: cálculos de los autores

9.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

9.4.1 Estado de pérdidas y ganancias

A partir de lo anterior, se calcularon los estados financieros proyectados. En el Cuadro 39 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años. Como se puede observar, el proyecto genera utilidades netas a partir del primer año de operación.

Cuadro 43. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	180.900.000	213.982.500	252.388.110	300.281.380	354.535.275
Costo de ventas	104.847.989	115.234.224	144.069.284	159.058.457	175.836.214
Utilidad Bruta	76.052.011	98.748.276	108.318.826	141.222.923	178.699.061
Menos: Gastos Operacionales	83.263.177	80.716.813	83.315.643	86.009.958	88.804.025
Menos: Gastos Diferidos	656.000	656.000	656.000	656.000	656.000
Utilidad operacional	(7.867.166)	17.375.463	24.347.183	54.556.964	89.239.036
Menos: Gastos financieros	5.161.877	4.283.754	3.334.504	2.308.364	1.199.107
Utilidad Antes de Impuestos	(13.029.043)	13.091.709	21.012.679	52.248.600	88.039.930
Menos: provisión impuesto renta 25% + 8% CREE			1.733.546	8.621.019	21.789.883
Utilidad Líquida	(13.029.043)	13.091.709	19.279.133	43.627.581	66.250.047
Utilidades retenidas (10%)	-	1.309.171	1.927.913	4.362.758	6.625.005
Utilidad neta	(13.029.043)	11.782.538	17.351.220	39.264.823	59.625.042

Fuente: cálculos de los autores

9.4.2 Flujo de caja proyectado

En el Cuadro 40 se proyecta el flujo de caja, el cual como se observa genera flujos de efectivo importantes durante los cinco años de operación; sin embargo, estos flujos de efectivo durante los primeros cuatro años de funcionamiento del proyecto no se utilizan para reparto de utilidades, porque la inversión sólo se recupera en dicho año, por lo tanto, si se reparten utilidades, el proyecto sería financieramente inviable. Se establece una política de cartera consistente en el 5% del total de ingresos brutos por año al final de diciembre.

Cuadro 44. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Política de cartera		5%	5%	5%	5%
1. Ingresos de Efectivo:					
Saldo inicial de caja	15.675.931	(7.370.863)	2.215.848	18.508.123	62.802.251
Recaudo cartera período anterior	-	9.045.000	10.699.125	12.619.406	15.014.069
Ventas de contado	171.855.000	203.283.375	239.768.705	285.267.311	354.535.275
Total disponible en caja	187.530.931	204.957.512	252.683.677	316.394.839	432.351.595
2. Egresos de Efectivo:					
Compra materias primas	48.940.646	57.884.353	68.274.405	81.224.425	95.901.853
Costo Indirectos del Servicio (CIF)	17.589.528	18.117.214	18.660.730	19.220.552	19.797.169
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	56.568.840	58.399.004	72.693.808	75.029.869	77.448.432
Prest. sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	16.094.609	16.621.144	19.834.043	20.480.031	21.149.477
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	2.227.260	2.299.402	2.832.443	2.923.626	3.018.042
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	8.004.264	8.265.052	9.970.052	10.293.251	10.628.073
Otros Gastos de Admón y Ventas	29.473.750	25.152.600	25.907.178	26.684.393	27.484.925
Impuesto de Renta	-	-	-	1.733.546	8.621.019
Total Egresos de Caja	178.898.898	186.738.769	218.172.659	237.589.694	264.048.990
Superávit o déficit	8.632.032	18.218.743	34.511.018	78.805.146	168.302.605
3. Financiación					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	10.841.019	11.719.141	12.668.391	13.694.531	14.803.788
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	5.161.877	4.283.754	3.334.504	2.308.364	1.199.107
Efectos de la financiación	(16.002.895)	(16.002.895)	(16.002.895)	(16.002.895)	(16.002.895)
Saldo final de caja	(7.370.863)	2.215.848	18.508.123	62.802.251	152.299.710

Fuente: cálculos de los autores

9.4.3 Flujo de caja neto

En el cuadro 41 se presenta el flujo de caja neto para utilizar en la evaluación financiera. Se observa que el proyecto tal como está planteado, generaría unos flujos de caja positivos a partir del segundo año de proyección.

Cuadro 45. Flujo de caja neto para evaluación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos	63.726.871					
Ingresos por concepto de ventas		171.855.000	203.283.375	239.768.705	285.267.311	354.535.275
Otros ingresos			9.045.000	10.699.125	12.619.406	15.014.069
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	63.726.871	171.855.000	212.328.375	250.467.830	297.886.716	369.549.344
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales	67.006.871	15.675.931	653.323	2.619.491	1.473.624	1.630.985
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		178.898.898	186.738.769	218.172.659	235.856.147	255.427.971
Costos de financiación		5.161.877	4.283.754	3.334.504	2.308.364	1.199.107
Pago préstamos		10.841.019	11.719.141	12.668.391	13.694.531	14.803.788
Impuestos		-	-	1.733.546	8.621.019	21.789.883
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	67.006.871	210.577.724	203.394.987	238.528.591	261.953.686	294.851.734
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(3.280.000)	(38.722.724)	8.933.388	11.939.239	35.933.030	74.697.611
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(3.280.000)	(38.722.724)	8.933.388	11.939.239	35.933.030	74.697.611

Fuente: cálculos de los autores

9.4.4 Balance general

A través del balance general (cuadro 42) se puede observar la estructura económica y financiera del proyecto.

Cuadro 46. Balance general proyectado. Valores en pesos.

Cuentas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:						
Disponible	15.675.931	(7.370.863)	2.215.848	18.508.123	62.802.251	152.299.710
Cuentas por cobrar		9.045.000	10.699.125	12.619.406	15.014.069	-
Total Activos Corrientes	15.675.931	1.674.137	12.914.973	31.127.529	77.816.320	152.299.710
Propiedad Planta y Equipo	48.050.940	48.050.940	48.050.940	48.050.940	48.050.940	48.050.940
Menos: Depreciación Acumulada		9.212.268	18.424.536	27.636.804	36.849.072	46.061.340
Subtotal Propiedad Planta y Equipo	48.050.940	38.838.672	29.626.404	20.414.136	11.201.868	1.989.600
Activo diferidos	3.280.000	2.624.000	1.968.000	1.312.000	656.000	-
TOTAL ACTIVOS	67.006.871	43.136.809	44.509.377	52.853.665	89.674.188	154.289.310
Pasivos:						
	-					
Impuestos de Renta por pagar		-	-	1.733.546	8.621.019	21.789.883
Subtotal pasivo corriente	-	-	-	1.733.546	8.621.019	21.789.883
Obligaciones Financieras LP	63.726.871	52.885.852	41.166.711	28.498.319	14.803.788	0
Subtotal pasivo no corriente	63.726.871	52.885.852	41.166.711	28.498.319	14.803.788	0
TOTAL PASIVO	63.726.871	52.885.852	41.166.711	30.231.865	23.424.807	21.789.883
Patrimonio						
Capital social	3.280.000	3.280.000	3.280.000	3.280.000	3.280.000	3.280.000
Reserva Legal		-	1.309.171	3.237.084	7.599.842	14.224.847
Utilidad en el ejercicio		(13.029.043)	11.782.538	17.351.220	39.264.823	59.625.042
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			(13.029.043)	(1.246.505)	16.104.715	55.369.538
Subtotal Patrimonio	3.280.000	(9.749.043)	3.342.666	22.621.799	66.249.380	132.499.427
Total Pasivo Más Patrimonio	67.006.871	43.136.809	44.509.377	52.853.665	89.674.188	154.289.310
DIFERENCIA	-	0	-	0	0	0

Fuente: cálculos de los autores

9.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera es preciso calcular el costo del capital, como un promedio ponderado, debido a que la inversión se financia a través de recursos propios y recursos obtenidos a través de deuda; en el caso de los recursos propios se trabaja con la TIO del inversionista (30%) y en el caso de los recursos obtenidos a través de la deuda con entidades financieras se trabaja con la tasa ofrecida por Finagro (DTF + 2%). En el cuadro 43 se presentan los cálculos teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa.

Cuadro 47. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.

Cálculo del costo de capital	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivos	63.726.871	52.885.852	41.166.711	30.231.865	23.424.807	21.789.883
Patrimonio	3.280.000	(9.749.043)	3.342.666	22.621.799	66.249.380	132.499.427
Total	67.006.871	43.136.809	44.509.377	52.853.665	89.674.188	154.289.310
Part. % Pasivo	95,1%	122,6%	92,5%	57,2%	26,1%	14,1%
Part. % Patrimonio	4,9%	-22,6%	7,5%	42,8%	73,9%	85,9%
CK (tasa de interés)	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
CK después de impuestos	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%
Rentabilidad esperada	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
CCPP	6,6%	-0,1%	7,3%	15,9%	23,6%	26,5%
CK promedio anual	13,3%					

Fuente: cálculos de los autores

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

dónde:

FFi = Flujo de Fondos del período i.

d = tasa de descuento.

i = período a descontar.

Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto

VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un “ranking” de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 43 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{E_i}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.

TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto

TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

En el cuadro 44 se presentan los cálculos correspondientes.

Cuadro 48. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

EVALUACIÓN FINANCIERA	
VPN (Valor presente neto)	39.512.579
TIR	41,74%
Relación B/C	
Valor presente ingresos netos	822.212.579
Valor presente egresos netos	787.339.862
Relación B/C	1,044
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	
Sumatoria de flujos de efectivos netos negativos	(42.002.724)
Sumatoria de flujos de efectivos netos positivos	20.872.627
	(38.722.724)
	59.595.351
	80.725.448
X =	1,35
PRI	3,35

Fuente: cálculos de los autores

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es financieramente viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$39.512.579 pesos, es decir, genera una riqueza luego de recuperar la inversión y cubrir todos los costos y gastos involucrados en el proyecto.

Mientras que la TIR arroja un valor de 41.74%, el cual es superior al costo del capital que es de 13.3%, lo que significa que es viable el proyecto de inversión.

La relación beneficio/costo corrobora esta situación, ya que su valor de 1.063 significa que por cada peso asociado a costos y gastos, el proyecto tiene la capacidad de generar 1.044 pesos de ingresos.

10.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio desarrollado, es posible afirmar, con base en los resultados obtenidos, que existe factibilidad de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de muebles infantiles y juveniles hechos en madera y aglomerados dirigidos a la población desde los 0 a los 17 años de edad con el concepto incorporado de la lúdica que a su vez de un aporte al desarrollo intelectual y motriz de los niños (as) en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

En el caso específico del mercado, se logró determinar la existencia de una demanda potencial en Guadalajara de Buga, en el segmento infantil y juvenil, dadas las características innovadoras del producto ofrecido, en especial en los estratos 3 al 6. Es importante considerar que la empresa manejará el concepto de Lowxury: Lujo a bajo costo, un concepto que combina productos de lujo a precios bajos, por ello se considera que el estrato 3 de la población del municipio hace parte del potencial de mercado, factor que fortalece la existencia de una amplia demanda para los productos ofrecidos.

Otros factores que fortalecen el potencial del mercado es la estructura socioeconómica del municipio, dado que su desarrollo ha permitido el crecimiento de los estratos 3, 4, 5 y 6 con relación al total de la población. Igualmente, la concentración de ésta en los rangos de edad de interés del proyecto (0 a 17 años).

Al respecto, un aspecto importante del negocio, al enfocarse en este segmento poblacional es la renovación permanente del mercado, debido al nacimiento constante de niños y niñas y el hecho de que los productos ofrecidos se asocian a diferentes etapas de ellos a lo largo de su crecimiento y desarrollo; por lo tanto, la demanda para la empresa se va renovando paulatinamente y la fidelización del cliente se presenta en el momento de que los niños crecen y alcanzan otra etapa en sus vidas. Entonces, un cliente satisfecho con un producto del segmento infantil (0 a 4 años) tendrá mayores probabilidades de ser demandante de un producto en la siguiente etapa infantil y luego juvenil.

Por otra parte, la innovación del producto ofrecida asociada a la lúdica se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, debido a que en Guadalajara de Buga la oferta en este sentido es escasa.

Desde el punto de vista técnico, la empresa a crear es factible porque se cuenta con fácil acceso a las materias primas, principalmente madera, así como también equipos y maquinaria para la producción. Esto se debe a que el sector de fabricación de muebles y maderas ha tenido una importante dinámica de

crecimiento en el país, motivo por el cual se ha fortalecido la cadena productiva desde las actividades primarias hasta los eslabones industriales. De esta forma, la actividad de la empresa se ve beneficiada y fortalece la factibilidad desde el punto de vista técnico.

Otro factor que favorece al proyecto en este sentido, es la disponibilidad de un local para el desarrollo de la actividad productiva, ya que este tipo de industria no tiene requerimientos especiales que obstaculicen la puesta en marcha de la empresa.

Igualmente, desde el punto de vista organizacional y legal, no existen factores que dificulten el desarrollo de la actividad productiva, se requiere de mano de obra obrera de fácil consecución en el municipio, donde la oferta es amplia. En términos legales, el cumplimiento con normas de seguridad y la disponibilidad de la Cámara de Comercio que facilita la creación de la empresa, fortalecen la factibilidad organizacional y legal de la misma. Es importante además advertir que en la actualidad (septiembre de 2015), el negocio se encuentra en marcha, registrado legalmente y funcionando en la parte productiva y comercial.

Finalmente, de acuerdo con estos resultados, el proyecto es financieramente viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$39.512.579 pesos, es decir, genera una riqueza luego de recuperar la inversión y cubrir todos los costos y gastos involucrados en el proyecto. Mientras que la TIR arroja un valor de 41.74%, el cual es superior al costo del capital que es de 13.3%, lo que significa que es viable el proyecto de inversión. La relación beneficio/costo corrobora esta situación, ya que su valor de 1.063 significa que por cada peso asociado a costos y gastos, el proyecto tiene la capacidad de generar 1.044 pesos de ingresos.

10.2 RECOMENDACIONES

Incorporar en las actividades gerenciales el análisis de variables del entorno nacional e internacional a través de un sistema de información, de tal forma que se fortalezca el proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, en aspectos que inciden en las ventas, compras de materias primas, oferta de equipos y maquinarias, tasas de interés y fuentes de financiación, tasa de cambio entre otros.

Incorporar en la planeación estratégica de la empresa, variables relacionadas con el proceso de incursión en otros mercados cercanos a mediano plazo, teniendo en cuenta que en el futuro esta organización deberá considerar esta alternativa para el incremento de sus ingresos.

Informarse sobre estudios realizados con relación a las oportunidades producto de los acuerdos comerciales de Colombia con diferentes naciones a nivel mundial,

para tener en cuenta en la planeación estratégica empresarial de largo plazo la opción de exportar.

Aprovechar la acumulación de conocimiento obtenida a través de las experiencias en el mercado local, para realizar comparaciones con los requerimientos a nivel departamental, de tal forma que se pueda realizar un diagnóstico de la situación, relacionada con la posición de la empresa respecto al mercado en el mediano y largo plazo.

Realizar alianzas estratégicas con otras empresas y negocios, como es el caso de las pañaleras, en el momento de iniciar procesos de comercialización, lo cual permitirá el intercambio de experiencias y la acumulación de conocimiento en el comercio.

Tener un vínculo más activo con los organismos nacionales que apoyan el proceso de fortalecimiento empresarial como la Cámara de Comercio, el Sena entre otros.

Continuar fortaleciendo a la empresa en términos de normas de calidad, cumplimiento de los requerimientos a nivel nacional e incorporación de las buenas prácticas manufactureras.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Informe de rendición de cuentas, vigencia 2013. Plan de Desarrollo Municipal “Buga para vivir mejor 2012 – 2015” Guadalajara de Buga, marzo 21 de 2014. 33 p.

ALCALDÍA MUNICIPAL Y CÁMARA DE COMERCIO. Informe Guadalajara de Buga en Cifras 2003-2004. Enero de 2005. p. 60.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA Y ALCALDÍA MUNICIPAL. Municipio de Buga. Guía del Inversionista 2013 [en línea]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA – UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA. Plan de Desarrollo Turístico de Buga. Guadalajara de Buga, 2001. 123 p.

CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo no. 064 de 2010 (septiembre 17) “por el cual se otorgan estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleos en el municipio de Guadalajara de Buga” .concejo municipal de Guadalajara de Buga, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el numeral 4 del artículo 313 de la constitución política y el artículo 38 de la ley 14 de 1983.

CONCEJO MUNICIPAL. ACUERDO No. 068 DE 2000(30 de octubre)“POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA Concejo Municipal de Guadalajara de Buga en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las dadas en la Ley 388 de 1997.

CONCEJO MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Acuerdo No. 013 de 2012. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Guadalajara de Buga para el periodo 2012-2015 “Buga para vivir mejor”.

DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2011

DIARIO EL TIEMPO. "Colombia se llenó de microempresas". [en línea] <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-203866>> Acceso el 5 de julio de 2014

ECONOMIA48.COM Extensión tributaria, Definición de extensión tributaria. [En Línea]. [Consultado el 14 de mayo del 2014. Disponible en Internet: <http://www.economia48.com/spa/d/exencion-tributaria/exencion-tributaria.htm>

EMBAJADA ARGENTINA EN COLOMBIA. Perfil de mercado de muebles en Colombia [en línea]. Sección Económica Comercial, julio de 2013 [citado el 5 de sep. de 2015]. Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/PERFIL%20DE%20MERCA DO%20DE%20MUEBLES.pdf>

FEDEMADERAS (2011). Acuerdo de competitividad cadena productiva forestal, madera, tableros, muebles y productos de madera. 2011. Recuperado de: <http://fedemaderas.org.co/admin/documentos/ACUERDO-DE-COMPETITIVIDAD-FORESTAL-NACIONAL.pdf>

HAYES, Bob. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. Editorial Alfaomega. México, junio de 2006.

INFANTE VILLARREAL, Arturo. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Grupo editorial Norma. Colombia, 1996

JANSA, Sixto. Resumen del manual de Oslo sobre innovación. Septiembre de 2010. Disponible en: <http://portal.uned.es/pls/portal/docs/page/uned_main/launiversidad/vicerrectorado s/investigacion/o.t.r.i/deducciones%20fiscales%20por%20innovacion/resumen%20 manual%20de%20oslo/resumen%20del%20manual%20de%20oslo%20sobre%20i nnovaci%c3%93n4.pdf>

LEFCOVICH, Mauricio. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Septiembre de 2004. [en línea]

<<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>> Acceso el 5 de julio de 2014.

MÉNDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Quinta edición. Editorial Quebecor World. Bogotá, 2008.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. Edición. México: Limusa, 2011.

MINISTERIO DE HACIENDA. PRINCIPALES BENEFICIOS TRIBUTARIOS EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y EN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA) - año gravable 2010.. [En Línea]. [Consultado el 14 de mayo del 2014. Disponible en Internet: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuesto-general-dela-nacion/ProyectoPGN/2012/8%20MP%202012%20Beneficios%20tributarios.pdf>

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. 1era ed. Buenos Aires: Granica, 2010. 512 p.

MITCHELL, Daniel. Balance Sector Industrial 2011 [en línea]. Departamento Nacional de Planeación, 2012 [citado el 16, ago., 2014]. Disponible en internet: https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436

PIAGET, Jean (1991): “La formación del símbolo en el niño: imitación, juego y sueño.” Imagen y representación. FCE, México, D.F. Disponible en: <http://waldorftv.weebly.com>

REVISTA MM.COM. 20 datos económicos del mueble y la madera [en línea]. Revista especializada de la madera en Colombia, 2013 [citado el 15, ago., 2014]. Disponible en internet: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf>

ROSADO MYRYAM .Cosul de ecuador. nota institucional, “Hecho en el Valle”. Telepacífico, mayo -2011.

SERRANO RODRÍGUEZ, Javier. Matemáticas financieras y evaluación de proyectos. Ediciones Uniandes. Facultad de Administración. Alfaomega. Colombia, 2004.

SUAREZ VARGAS, Jhon Harold. Documento de diagnóstico para el Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 Buga a Ritmo de Ciudad. [en línea] Secretaría de Planeación Municipal, Guadalajara de Buga, 2004. 56 p. [citado el 5, jun., 2014] Disponible en internet: <URL:http://www.guadalaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/61663161356265666630653566343538/DIAGNOSTICO_GENERAL_MUNICIPIO_BUGA.pdf>

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

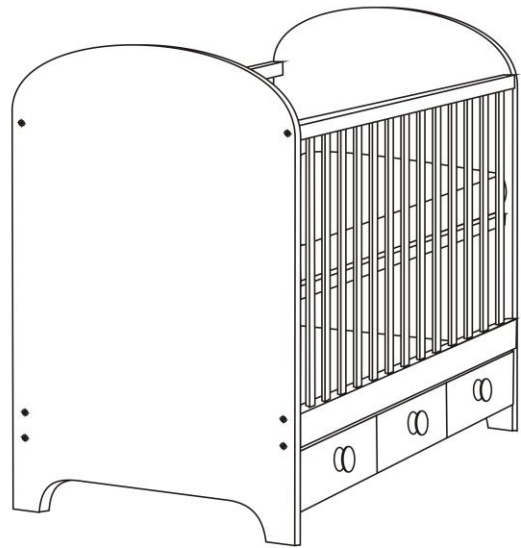
VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio. Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Tercera edición. Bogotá, CEJA, 2002.

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Politécnico Grancolombiano. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003.

ANEXO

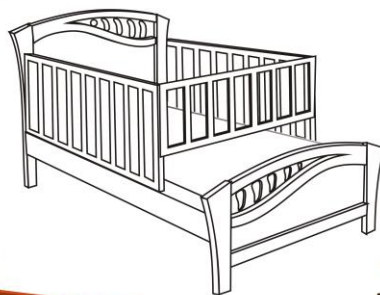
Anexo A. Imágenes de los productos

Corral Creación
 Largo 120 Cm
 Ancho 80 Cm
 Alto 100 Cm



CAMACUNA CREASION MAS ACCESORIO COMEDOR

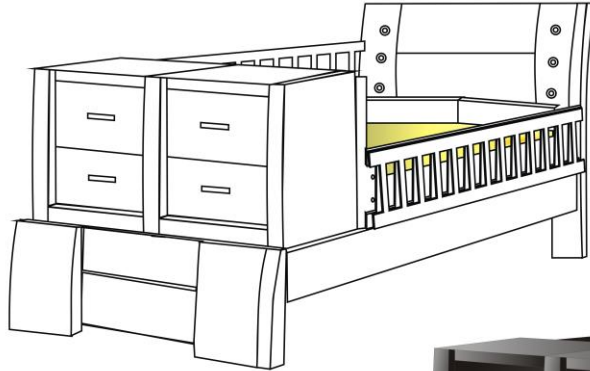
ANCHO 100CM
 LARGO 190CM
 ALTO 100CM EL CABECERO
 ALTO 50 CM EL PIECERO



COMEDOR BEBE ACCESORIO CREASION
 ALTO 80CM COMEDERO
 ALTO 90CM ESPALDAR
 ANCHO 50 CM
 PATAS 70CM

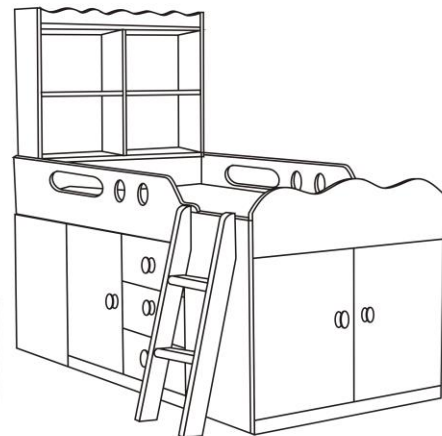
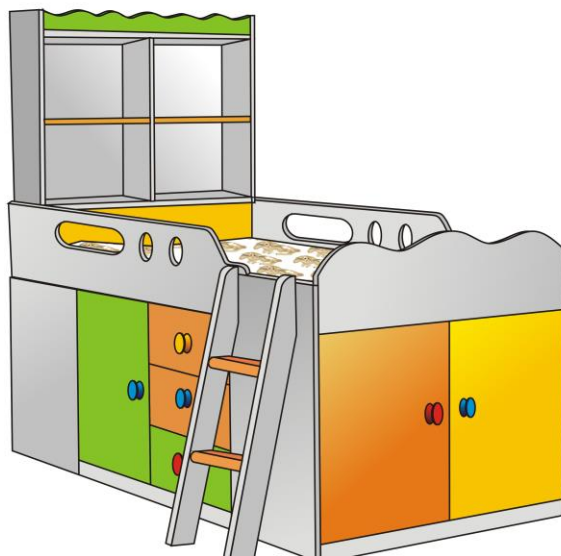
CAMACUNA CREASION

ANCHO 100CM
LARGO 190CM
ALTO 100CM EL CABECERO
ALTO 50 CM EL PIECERO



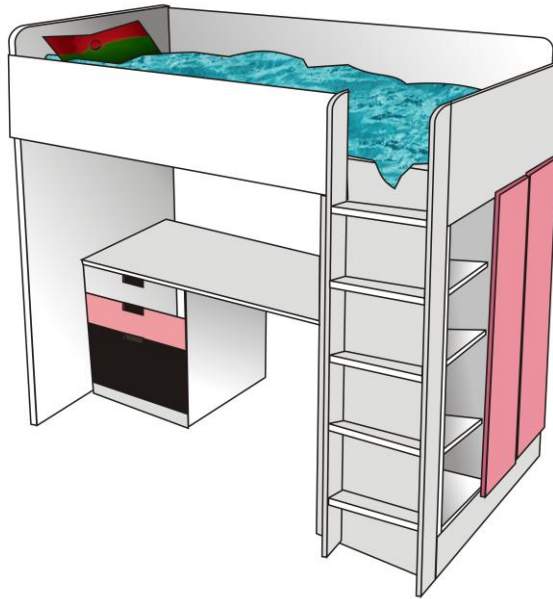
SEMICAMAROTE SPACE

ALTO 80 CM
ANCHO 100 CM
LARGO 190 CM



CAMAROTE SPACE

**ALTO 170 CM
ANCHO 100 CM
LARGO 190 CM**



CAMAROTE SPACE DUO
ALTO 170 CM
ANCHO 100 CM
LARGO 190 CM.







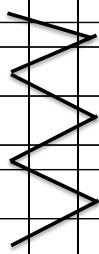
CREASTION
Cree...todo es posible! S.A.S.
FABRICA DE MUEBLES





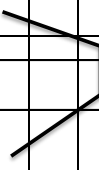


Anexo B. Estudio de tiempos y movimientos

Cursograma Analitico		Operario							
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen							
Objetivo:	Actividad	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad: Corte del SEMICAMAROTE SPECE	Operación	38							
	Transporte	6							
	Espera								
	Inspeccion								
	Almacenamiento								
Lugar:	CREASION	Tiempo	284,00						
Operario No. 1	Costo								
Compuesto por:	Mano de Obra								
Aprobado por :	Material								
	Total								
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
				○	⇒	□	D	▽	
Corte de tableros de MDF (3 mm)	6		17,14						35*70
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1		2,86						35*108
Corte de laminas de MDF (9 mm)	6		11,2						18*32
Corte de laminas de MDF (9 mm)	3		5,6						52*23
Corte de laminas de MDF (9 mm)	3		5,6						49,5*33
Corte de laminas de MDF (9 mm)	3		5,6						18*49,5
Corte de laminas de MDF (9 mm)	1		2						51*68
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	9		10,8						1,5*13,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		4,8						1,5*19,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	2		2,4						1,5*42,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		4,8						0,75*13,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	6		7,2						1,5*23,75
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			5						
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		11,3						70*50
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		5,7						100*45
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1		3						: 105*50
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	6		8,4						1,5*19,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		5,6						1,5*39,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	2		2,4						1,5*38,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		5,6						1,5*16,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	2		2,4						1,5*14,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		5,6						1,5*23,75
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			5						
Corte de tableros de MDF (3 mm)	6		16,5						35*70
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		5,4						35*68
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1		2,7						35*105
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		5,4						70*105
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	13		6,5						1,5*13,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	9		2,2						1,5*23,75
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	2		1						1,5*23,5
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)	4		2,3						0,75*38,25
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			5						
Corte de tableros de MDF (9 mm)	6		20						28*190
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	2		20						1,25*74,75
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2						
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		13,3						48*105 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		6,7						24*105 cm
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			1						
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	2		3,30						2*35,5
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	3		5,4						2*17,75
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	2		3,3						4*42,5
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	4		7,2						5*13,75
Corte listones de madera maciza (1,25 pulgadas)	6		10,8						6*23,75
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			4						

Cursograma Analitico		Operario								
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen								
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia					
Actividad: Armado del SEMICAMAROTE SPECE		Operación	8							
		Transporte	1							
		Espera								
		Inspeccion								
		Almacenamiento								
Lugar:	CREASION	Distancia								
Operario No. 2		Tiempo	319,00							
Compuesto por:		Costo								
Aprobado por :		Mano de Obra								
		Material								
		Total								
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación	
				○	⇨	□	D	▽		
Ensamblar paso 1 (a y b)			45							Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 50 g de colbon
Ensamblar el paso 1 y 2			30							Materiales: 40 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2			45							Materiales: 70 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3			45							Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4			30							Materiales: 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 de la parte 5			30							Materiales: 30 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 6			30							Materiales: 15 tornillos draiwall 2,5 pulgadas y 50 g de colbon
Ensamble de todas las partes			60							
Traslado de la pieza completada			4							

Cursograma Analitico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia		
Actividad: Acabado del SEMICAMAROTE SPECE	Operación		4				
	Transporte						
	Espera		3				
	Inspeccion						
	Almacenamiento						
Lugar:	CREASION	Distancia					
Operario No 3		Tiempo	210,00				
Compuesto por:		Costo					
Aprobado por :		Mano de Obra					
		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo			Observación
Masillar el Mueble			60				
Secado al masillar							
Lijar el mueble			60				
Espera de quien aplica la base y su secado							
Pulir la base			60				
Espera de quien aplica la laca							
Instalar herrajes			30				Materiales: 6 manijas, 3 paredes de visagras, 8 tornillos de carraje de 5 pulgadas por 3/4 y 1 juego de herraje para cama


Cursograma Analitico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia		
Actividad: Detalles del SEMICAMAROTE SPECE	Operación		2				
	Transporte						
	Espera		2				
	Inspeccion						
	Almacenamiento						
Lugar:	CREASION	Distancia					
Operario No. 4		Tiempo	180,00				
Compuesto por:		Costo					
Aprobado por :		Mano de Obra					
		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo			Observación
Aplicar base catalizada			120				
Secado de la base							Materiales: 2 galones de base blanca catalizada
Espera de quien pule la base							
Aplicar laca catalizada			60				
							Materiales: 1 galon de laca blanca catalizada, 0,5 de laca de color

Cursograma Analitico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia	
Actividad: Corte del CORRAL		Operación	9			
		Transporte	3			
		Espera				
		Inspeccion				
		Almacenamiento				
	Distancia					
Lugar:	CREASION	Tiempo	138,00			
Operario No. 1		Costo				
Compuesto por:		Mano de Obra				
Aprobado por :		Material				
		Total				
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo		Observación
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		20	○	⇒	Medidas: 80*100 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	6		12	□	▷	Medidas: 2*27,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		8	□	▷	Medidas: 2*39,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			3	▽		
Corte de laminas de MDF (9 mm)	6		12	○	⇒	Medidas: 15*60 cm
Corte de laminas de MDF (9 mm)	6		12	○	⇒	Medidas: 15*30 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)	3		6	○	⇒	Medidas: 30*60 cm
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2	▽		
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		11	□	▷	Medidas: 2*39,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		11	□	▷	Medidas: 2*25,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (10,5 pulgadas)	14		38	□	▷	Medidas: 2*25,5 pulgadas

Cursograma Analitico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia	
Actividad: Armado del CORRAL		Operación	4			
		Transporte	1			
		Espera				
		Inspeccion				
		Almacenamiento				
	Distancia					
Lugar:	CREASION	Tiempo	274,00			
Operario No. 2		Costo				
Compuesto por:		Mano de Obra				
Aprobado por :		Material				
		Total				
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo		Observación
Ensamblar paso 1 y 2 Parte 1			30	○	⇒	Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza y 100 g de colbon
Ensamblar el paso 1 Parte 2			30	○	⇒	Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza y 125 g de colbon
Ensamblar el paso 1 Parte 3			120	○	⇒	Materiales: 8 tornillos draiwall de 2,5 pulgadas y 250 g de colbon
Ensamble de todas las partes			90	○	⇒	
Traslado la pieza completa			4	▽		

Cursograma Analítico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Acabado del SEMICAMAROTE SPECE	Operación	O ⇄ □ D ▷	4				
	Transporte						
	Espera		3				
	Inspeccion						
	Almacenamiento						
Lugar:	CREASION	Distancia					
Operario No 3		Tiempo	180,00				
Compuesto por:		Costo					
Aprobado por :		Mano de Obra					
		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación	
Masillar el Mueble			60	O ⇄ □ D ▷			
Secado al masillar							
Lijar el mueble			60				Materiales: 2 pliegos de lija 120 y 2 pliegos de lija 320
Espera de quien aplica la base y su secado							
Pulir la base			30				
Espera de quien aplica la laca							
Instalar herrajes			30				Materiales: 3 manijas para cajon, 8 tornillos de carriage de 5 pulgadas por 3/4 y 1 sistema para subir y bajar las rejas

Cursograma Analítico		Operario				
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen				
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía	
Actividad: Detalles del SEMICAMAROTE SPECE	Operación	O ⇄ □ D ▷	2			
	Transporte					
	Espera		2			
	Inspeccion					
	Almacenamiento					
Lugar:	CREASION	Distancia				
Operario No. 4		Tiempo	90,00			
Compuesto por:		Costo				
Aprobado por :		Mano de Obra				
		Material				
		Total				
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación
Aplicar base catalizada			60	O ⇄ □ D ▷		Materiales: 1 galones de base blanca catalizada
Secado de la base						
Espera de quien pule la base						
Aplicar laca catalizada			30		Materiales: 0,5 galon de laca blanca catalizada, 0,25 de laca de color	

Cursograma Analitico				Operario									
Diagrama No 1 Hoja No 1				Resumen									
Objetivo:		Actividad		Actual	Propuesta	Economia							
Actividad: Corte del SPECE DUO				26									
				6									
Lugar: CREASION				Tiempo	374,00								
Operario No. 1				Costo									
Compuesto por:				Mano de Obra									
Aprobado por :		Material											
		Total											
Descripción			Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación					
						O	A	D	D	D	A	D	
Corte de tableros deMDF (9 mm)			2		20								Medidas: 70*95 cm
Corte listones de madera maciza (2 pulgadas)			4		22,5								Medidas: 2*75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (2 pulgadas)			4		22,5								Medidas: 2*37,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					3								
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			2		10								Medidas: 5*75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			2		10								Medidas: 2*75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			2		10								Medidas: 2*59 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			4		20								Medidas: 2*11,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			2		10								Medidas: 1*75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					4								
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			2		4,6								Medidas: 2,5*85 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			5		25,4								Medidas: 2*15,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					2								
Corte de tableros de MDF (3mm)			2		15								Medidas: 40*70 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)			2		15								Medidas: 38*85 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			4		4,8								Medidas: 2*28,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			6		7,2								Medidas: 2*12 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			4		4,8								Medidas: 2*85 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			4		4,8								Medidas: 2*11 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			8		9,6								Medidas: 0,75*11 pulgadas
Corte de tableros de MDF (9 mm)			8		12								Medidas: 15*30 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)			4		6								Medidas: 15*362cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)			4		6								Medidas: 30*62 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)			4		6								Medidas: 20,5*66 cm
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					5								
Corte de tableros de MDF (9 mm)			2		20								Medidas: 70*95 cm
Corte listones de madera maciza (2 pulgadas)			4		45								Medidas: 2*35 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					2								
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)			2		12,8								Medidas: 5*69 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			2		12,8								Medidas: 2*69 pulgadas
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)			3		19,2								Medidas: 2*18 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion					2								

Cursograma Analítico		Operario								
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen								
Objetivo:	Actividad	Actual	Propuesta	Economía						
Actividad: Armado del SPECE DUO	Operación	8								
	Transporte	1								
	Espera									
	Inspeccion									
	Almacenamiento									
Lugar:	CREASION	Tiempo	529,00							
Operario No. 2		Costo								
Compuesto por:		Mano de Obra								
Aprobado por :		Material								
		Total								
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación	
				○	⇒	□	D	▽		
Ensamblar el paso 1 y 2 parte 1			120							Materiales: 20 puntillas de 1,5 pulgada sin cabeza, y 250 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2			60							Materiales: 10 tornillos draiwall 1,5 pulgadas, 30 tornillos draiwall 1 pulgada y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3			90							Materiales: 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4a			60							Materiales: 100 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 8 tornillos draiwall de 2,5 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 de la parte 4b			60							Materiales: 100 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 5			30							Materiales: 30 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 6			45							Materiales: 15 tornillos draiwall 1,5 pulgadas, 15 tornillos draiwall 0,75 pulgada y 125 g de colbon
Ensamble de todas las partes			60							
Traslado de la pieza completa			4							

Cursograma Analítico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Acabado del SPECE DUO		Operación	4				
		Transporte	3				
		Espera					
		Inspeccion					
		Almacenamiento					
	Distancia						
Lugar:	CREASION	Tiempo	210,00				
Operario No 3		Costo					
Compuesto por:		Mano de Obra					
Aprobado por :		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación
				○	⇒	□	
Masillar el Mueble			60				0,25 de masilla
Secado al masillar							
Lijar el mueble			60				Materiales: 2 pliegos de lija 120 y 2 pliegos de lija 320
Espera de quien aplica la base y su secado							
Pulir la base			60				
Espera de quien aplica la laca							
Instalar herrajes			30				Materiales: 8 manijas, 8 tornillos de carruaje de 5 pulgadas por 3/4 y 2 juegos de herraje para cama

Cursograma Analítico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad: Detalles del SPECE DUO		Operación	2				
		Transporte	2				
		Espera					
		Inspeccion					
		Almacenamiento					
	Distancia						
Lugar:	CREASION	Tiempo	240,00				
Operario No. 4		Costo					
Compuesto por:		Mano de Obra					
Aprobado por :		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación
				○	⇒	□	
Aplicar base catalizada			120				Materiales: 1,5 galones de sellador, 0,5 base roja
Secado de la base							
Espera de quien pule la base							
Aplicar laca catalizada (transparente y roja)			120				Materiales: 0,5 galon de laca, 0,25 laca roja

Cursograma Analitico				Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1				Resumen					
Objetivo:		Actividad		Actual	Propuesta	Economia			
Actividad: Corte del Camacorral-Accesorios				24					
				5					
Lugar:	CREASION	Tiempo		342,00					
Operario No. 1		Costo							
Compuesto por:		Mano de Obra							
Aprobado por :		Material							
		Total							
Descripción		Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación	
					O	→	□	D	▽
Corte de tableros TRIPLEX (4 mm)		2		20				Medidas: 27*102 cm	
Corte de tableros TRIPLEX (4 mm)		1		10				Medidas: 45*102 cm	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		4		24				Medidas: 2*39,5 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		12				Medidas: 2*35 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		12				Medidas: 2*16 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		12				Medidas: 2*28 pulgadas	
Traslado de las piezas a la siguiente estacion				4					
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		5				Medidas: 5*75 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		5				Medidas: 1*75 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		5				Medidas: 5*39,5 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		5				Medidas: 1*39,5 pulgadas	
Traslado de las piezas a la siguiente estacion				3					
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		6		20				Medidas: 2*41,5 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		4		13				Medidas: 2*15 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)		2		7				Medidas: 2*9,5 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (0,5 pulgadas)		15		50				Medidas: 2*16 pulgadas	
Traslado de las piezas a la siguiente estacion				3					
Corte de tableros TRIPLEX (9 mm)		2		20				Medidas: 51*90 cm	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		4		8				Medidas: 1,5*35 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		6		12				Medidas: 1,5*13 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		5		10				Medidas: 1,5*18 pulgadas	
Traslado de las piezas a la siguiente estacion				2					
Corte de tableros TRIPLEX (9 mm)		1		15				Medidas: 26*39,5 cm	
Corte de tableros TRIPLEX (9 mm)		1		15				Medidas: 45*60 cm	
Corte de tableros TRIPLEX (9 mm)		1		15				Medidas: 30*50 cm	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		4		10				Medidas: 1,5*24 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		4		10				Medidas: 1,5*10 pulgadas	
Corte listones de madera maciza (0,75 pulgadas)		4		10				Medidas: 1,5*15,5 pulgadas	
Traslado de las piezas a la siguiente estacion				5					

Cursograma Analitico				Operario						
Diagrama No 1 Hoja No 1				Resumen						
Objetivo:		Actividad		Actual	Propuesta	Economia				
Actividad: Armado del Camacorral-Accesorios		Operación		6						
		Transporte		1						
		Espera								
		Inspeccion								
		Almacenamiento								
Lugar:		CREASION		Tiempo		484,00				
Operario No. 2		Costo		Mano de Obra						
Compuesto por:		Material								
Aprobado por:		Total								
Descripción		Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación		
Ensamblar el paso 1 y 2 parte 1				120	○	⇒	□	▷	▽	Materiales: 40 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 12 tornillos draiwall 1,5 pulgada y 250 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2				60						Materiales: 12 tornillos draiwall 1,5 pulgada y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3				120						Materiales: 20 tornillos draiwall 2,5 pulgada y 250 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4				60						Materiales: 40 tornillos draiwall 2 pulgada y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 5				60						Materiales: 60 tornillos draiwall 2 pulgada y 250 g de colbon
Ensamble de todas las partes				60						
Traslado de la pieza completa				4						

Cursograma Analitico				Operario						
Diagrama No 1 Hoja No 1				Resumen						
Objetivo:		Actividad		Actual	Propuesta	Economia				
Actividad: Acabado del Camacorral-Accesorios		Operación		4						
		Transporte								
		Espera		3						
		Inspeccion								
		Almacenamiento								
Lugar:		CREASION		Tiempo		230,00				
Operario No 3		Costo		Mano de Obra						
Compuesto por:		Material								
Aprobado por:		Total								
Descripción		Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación		
Resanar				60	○	⇒	□	▷	▽	0,25 galones de masilla
Secado al masillar										
Lijar el mueble				60						Materiales: 2 pliegos de lija 120 y 2 pliegos de lija 320
Espera de quien aplica la base y su secado										
Pulir la base				90						
Espera de quien aplica la laca										
Instalar herrajes				20						Materiales: 1 bisagra, 1 juego de herraje para cama, 8 tornillos de carraje de 5 pulgadas por 3/4 y 1 sistema de cierre cubierta

Cursograma Analítico		Operario								
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen								
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad: Detalles del Camacorral-Accesorios		Operación	2							
		Transporte								
		Espera	2							
		Inspeccion								
		Almacenamiento								
Lugar:	CREASION	Distancia								
Operario No. 4		Tiempo	165,00							
Compuesto por:		Costo								
Aprobado por :		Mano de Obra								
		Material								
		Total								
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo		Observación				
Aplicar base catalizada			120	○	→	□	D	▽		
Secado de la base										
Espera de quien pule la base										
Aplicar laca catalizada (transparente y roja)			45							Materiales: 0,5 galon de laca

Cursograma Analitico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia		
Actividad: Corte del SEMICAMAROTE SPECE		Operación	39				
		Transporte	6				
		Espera					
		Inspeccion					
		Almacenamiento					
		Distancia					
Lugar:	CREASION	Tiempo	500,00				
Operario No. 1		Costo					
		Mano de Obra					
Compuesto por:		Material					
Aprobado por :		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observación
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		20	○	→	□	Medidas: 35*70 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		9				Medidas: 1*74,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		11				Medidas: 1*39,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2				
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		10				Medidas: 25*105 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10				Medidas: 1*41,25 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10				Medidas: 1*7,5 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			2				
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		10				Medidas: 25*140 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		8				Medidas: 1*55,25 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		7				Medidas: 1*7,75 pulgadas
Tabla de madera maciza (1 pulgada)	2		10				Medidas: 1*74,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10				Medidas: 1*71,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			4				
Corte de tableros de MDF (3 mm)	2		10				Medidas: 45*145 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		5,5				Medidas: 1*57 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		14,5				Medidas: 1*15,75 pulgadas
Corte de tableros de MDF (3 mm)	4		20				Medidas: 45*80 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		22,5				Medidas: 1*31,5 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	4		22,5				Medidas: 1*29,5 pulgadas
Corte de tableros de MDF (9 mm)	4		14,4				Medidas: 13*40 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)	3		10,8				Medidas: 40*50 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		7,2				Medidas: 13*48 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		7,2				Medidas: 15*52 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10				Medidas: 1*21,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		10				Medidas: 1*15,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			5				
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		8,6				Medidas: 2*76,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	5		21,4				Medidas: 2*27,75 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			1				
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		18,4				Medidas: 48*163 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2				Medidas: 48*141 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2				Medidas: 48*105 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2				Medidas: 48*103,5 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2				Medidas: 18*103,5 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	3		27,6				Medidas: 48*40 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	1		9,2				Medidas: 48*62 cm
Corte de tableros de MDF (3 mm)	1		9,20				Medidas: 105*165 cm
Corte de tableros de MDF (9 mm)	2		18,4				Medidas: 29*145 cm
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	3		13,8				Medidas: 1*40,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2				Medidas: 1*55,55 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2				Medidas: 1*15,75 pulgadas
Corte listones de madera maciza (1 pulgadas)	2		9,2				Medidas: 1*24,5 pulgadas
Corte de angulos madera maciza (1 pulgada)	4		18,4				Medidas: 6*6 pulgadas
Traslado de las piezas a la siguiente estacion			7				

Cursograma Analitico		Operario							
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen							
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia				
Actividad: Armado del SEMICAMAROTE SPECE		Operación	10						
		Transporte	1						
		Espera							
		Inspeccion							
		Almacenamiento							
		Distancia							
Lugar:	CREASION	Tiempo	539,00						
Operario No. 2		Costo							
Compuesto por:		Mano de Obra							
Aprobado por :		Material							
		Total							
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo					Observación
				○	→	□	D	▽	
Ensamblar el paso 1 y 2			20						Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 2			10						Materiales: 60 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3a			10						Materiales: 140 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 3b			25						Materiales: 20 tornillos draiwall 1,5 pulgadas, 16 tornillos draiwall de 0,5 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 de la parte 4a			20						Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4b			30						Materiales: 80 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, y 50 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 4c			60						Materiales: 120 puntillas de 0,75 pulgada sin cabeza, 30 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 10 puntillas de 1,5 pulgadas sin cabeza y 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 5			120						Materiales: 125 g de colbon
Ensamblar paso 1 y 2 de la parte 6			120						Materiales: 80 puntillas de 1 pulgada sin cabeza, 20 puntillas de 2 pulgada sin cabeza, 40 puntillas de 1 pulgada con cabeza, 40 tornillos de 2 pulgadas y 125 g de colbon
Ensamble de todas las partes			120						
Traslado de la pieza completa			4						

Cursograma Analitico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia		
Actividad: Acabado del SEMICAMAROTE SPECE	Operación	O ⇄ □ □ ▷	4				
	Transporte						
	Espera		3				
	Inspeccion						
	Almacenamiento						
Lugar:	CREASION	Distancia					
Operario No 3		Tiempo	270,00				
Compuesto por:		Costo					
Aprobado por :		Mano de Obra					
		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo			Observación
Masillar el Mueble			60	○	⇄	□	0,5 galones de masilla
Secado al masillar							
Lijar el mueble			60				
Espera de quien aplica la base y su secado							
Pulir la base			120				
Espera de quien aplica la laca							
Instalar herrajes			30			Materiales: 4 manijas, 8 tornillos de carraje de 5 pulgadas por 3/4 y 1 juego de herraje para cama	

Cursograma Analitico		Operario					
Diagrama No 1 Hoja No 1		Resumen					
Objetivo:		Actividad	Actual	Propuesta	Economia		
Actividad: Detalles del SEMICAMAROTE SPECE	Operación	O ⇄ □ □ ▷	2				
	Transporte						
	Espera		2				
	Inspeccion						
	Almacenamiento						
Lugar:	CREASION	Distancia					
Operario No. 4		Tiempo	240,00				
Compuesto por:		Costo					
Aprobado por :		Mano de Obra					
		Material					
		Total					
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Simbolo			Observación
Aplicar base catalizada			120	○	⇄	□	Materiales: 2 galones de base catalizada, 1 galon de laca blanca
Secado de la base							
Espera de quien pule la base							
Aplicar laca catalizada			120				
						Materiales: 0,5 galon de laca color	