



**Programa: “ampliación de la cobertura geográfica y poblacional”**

**Proyecto fortalecimiento económico y comercial de las vocaciones productivas artesanales en el departamento de Caldas**

**Artesanías de Colombia**

## **Plan De Negocio para Pensilvania**

**Artesano: Diego Cardona**

Ramírez Mejía, Diego, asesor

**Contratista  
Actuar Microempresas**

**Manizales, Caldas, 2014**

## TABAL DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
Visión del negocio .....	5
Misión del negocio.....	5
Definición de Objetivos.....	5
Justificación y Antecedentes del Proyecto.....	6
Presentación de la empresa .....	7
1. MERCADO.....	8
1.1    Investigación de Mercados.....	8
1.1.1. Análisis del Sector .....	8
1.1.2. Análisis de Mercado .....	8
1.1.3. Análisis de la Competencia .....	9
1.2. Estrategias de Mercado .....	10
1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio .....	10
1.2.2. Estrategias de Distribución.....	11
1.2.3. Estrategias de Precio .....	12
1.2.4. Estrategias de Promoción .....	13
1.2.5. Estrategias de Comunicación. ....	13
1.2.6. Estrategias de Servicio .....	14
1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento.....	15
1.3. Proyecciones de Ventas .....	15
1.3.1. Proyección de Ventas .....	15
1.3.2. Política de Cartera.....	16
2. OPERACION .....	19
2.1 OPERACIÓN .....	19
2.1.1. Ficha Técnica del Producto o Servicio .....	19
1.1.2.    Estado de Desarrollo.....	19
2.1.3. Descripción del Proceso .....	20
2.1.4.    Necesidades y Requerimientos .....	20
2.1.5.    Plan de Producción.....	21

2.2. Plan de Compras .....	21
2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto.....	21
2.3 Costos de Producción .....	22
2.3.1. Costos de Producción.....	22
2.4 Infraestructura .....	26
2.4.1. Infraestructura .....	26
2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales .....	27
3. ORGANIZACION .....	28
3.1. Estrategia Organizacional.....	28
3.1.1. Análisis DOFA.....	28
3.1.2. Organismos de Apoyo.....	31
3.2. Estructura Organizacional .....	31
3.2.1. Estructura Organizacional .....	31
3.3 Aspectos Legales.....	32
3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	32
3.4. Costos Administrativos.....	33
3.4.1. Gastos Anuales de Administración .....	33
4. FINANZAS .....	34
4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades.....	34
4.3 Determinación de la Estructura de Costos .....	35
4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1.....	35
4.5 Calcular la proyección de Ventas .....	36
4.6 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.. .....	37
4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario .....	38
4.8 Balance General. ....	40
4.9 Indicadores .....	41
5. PLAN OPERATIVO.....	43
5.1 Plan Operativo.....	43
5.1.1. Cronograma de Actividades.....	43
5.2 Metas Sociales .....	45

5.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio .....	45
5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	45
5.2.3. Plan Regional de Desarrollo .....	45
5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva .....	46
5.2.5. Empleo .....	47
6. IMPACTO .....	48
6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental.....	48

## **INTRODUCCION**

**Nombre de la Idea de Negocio:** artesano: Diego Cardenas y Carlos Castilla.

**Razón Social:** ARTESANIAS DE ORIENTE

### **Visión del negocio**

Ser uno de los proveedores más importantes de artículos para el hogar y juguetería en madera para los principales almacenes de artesanías y productos para el hogar en Caldas y departamentos cercanos.

### **Misión del negocio**

Nos dedicamos a la producción artesanal de elementos decorativos para el hogar como floreros, paneras, centros de mesa, entre otros y juguetes didácticos, haciendo uso de la madera como materia prima y ofreciendo a nuestros clientes calidad en los acabados y exclusividad en los diseños.

### **Definición de Objetivos**

**Objetivo General:**

Incursionar en el mercado de ventas al por mayor en establecimientos de objetos artesanales y artículos para el hogar.

**Objetivos Específicos:**

1. Conocer los requerimientos de calidad de los establecimientos a los que se quiere llegar e implementarlos en los productos
2. Estandarizar el proceso de producción de los artículos artesanales para asegurar, cuanto más sea posible, el cumplimiento continuo de dichos requerimientos
3. Encontrar y evaluar los proveedores de madera más acordes con los requerimientos de los clientes

**Justificación y Antecedentes del Proyecto**

El proyecto se realiza con el objetivo de mantener en pie las artesanías autóctonas del país, especialmente aquellas realizadas en madera. Además, se pretende crear fuente de empleo en el municipio de Pensilvania, en el departamento de Caldas. Por otra parte, en temas ambientales, el proyecto es acorde con políticas ambientales limpias, debido a que la producción manual de objetos en madera reduce la emisión de vapores y residuos que se generarían si los productos se elaboraran de manera industrial.

El presente proyecto tiene como emprendedores a Diego Cárdenas y Carlos Castilla, quienes tienen años de experiencia en la elaboración de productos para el hogar y juguetes a base de madera, teniendo un reconocimiento significativo en el municipio de Pensilvania

## **Presentación de la empresa**

El municipio de Pensilvania ha afrontado dificultades en términos agrícolas por la firma de tratados de libre comercio. Sin embargo su plan de gobierno actual está orientado al apoyo en el resurgimiento de cultivos y la transformación de la madera, poniendo como precedente la protección de sus bosques. Además, hace referencia al apoyo de nuevas ideas de negocios, sobre todo en la consecución de financiamiento para las mismas.

El proyecto operara en el municipio de Pensilvania por la facilidad de aprovisionamiento que allí se tiene, pero se extenderá en la comercialización de sus productos a todo el Eje Cafetero, en primera instancia. Por su parte, la experiencia de sus emprendedores y del municipio como tal en el talle de la madera para la producción de artículos artesanales, hacen sencilla la disponibilidad de mano de obra para su operación y expansión de acuerdo a como el mercado se los indique. Por tanto, el proyecto presenta habilidades en todo lo relacionado con la producción de los elementos, sin embargo, debe desarrollar habilidades de comercialización y de tipo logístico para reducir costos y ser rentables entregando sus productos desde Pensilvania a los mercados objetivo en todo el Eje Cafetero. Esto último por la dificultad que tiene el municipio en sus vías de acceso.

# **1. MERCADO**

## **1.1 Investigación de Mercados**

### **1.1.1. Análisis del Sector**

Así mismo, el oficio artesanal se caracteriza por la informalidad, la escasa división del trabajo e inclusión del núcleo familiar en las actividades y la alta rotación de personal. La exportación de sus bienes se complejiza teniendo en cuenta la dificultad para una producción de más alta escala y por la falta de promoción. Una de las instituciones con las que más les favorecería aliarse sería con Artesanías de Colombia, ya que han participado en la construcción del documento base utilizado para el análisis del sector y conocen ampliamente el mismo.

Por otro lado, la alcaldía municipal en Pensilvania (Caldas), ha dejado en claro su compromiso con las nuevas ideas de negocio que surjan en este municipio. Esto en su plan de gobierno aprobado. De aquí, es posible deducir que es viable hacer alianzas con dicha entidad gubernamental para el desarrollo del proyecto y la consecución de fondos para la ejecución del mismo.

### **1.1.2. Análisis de Mercado**

La necesidad de los objetos elaborados en madera esta principalmente, para el caso de los artículos para el hogar, en situaciones como compra de nuevos muebles por parte de las familias o empresas, ambientación para salones o auditorios de



eventos, entre otras situaciones y, para el caso de los juguetes, se enfoca más en épocas como la navidad y la época escolar, así como el mes de abril, mes en el que se celebra el día de los niños. Para el caso de estos últimos, sus bienes sustitutos más representativos son los juguetes de cualquier otro tipo, más modernos y que por su publicidad constante, tienen mayor recordación en los niños.

Además es importante recordar que este tipo de juguetes son uno de los escalones de importación para Colombia. En el caso de los implementos para el hogar, sus principales sustitutos son los implementos para el hogar hechos en otro tipo de materiales como el metal, la cerámica y la porcelana. La población del Eje Cafetero, zona en donde se van a distribuir los productos artesanales del presente proyecto es de 2.069.012 habitantes

### **1.1.3. Análisis de la Competencia**

A pesar de las cifras reveladas anteriormente, en donde se reflejaba que del total de artesanos muy pocos se dedicaban al talle de la madera, se encuentran grandes competidores como Maderandia, una empresa consolidada que nació precisamente en el municipio de Pensilvania y que tiene su mayor punto de distribución en Bogotá. Su precio de venta a sus clientes finales es similar al ofrecido en el proyecto, ya que a pesar de que Maderandia cuenta con un proceso de producción establecido y con herramientas que permiten la disminución de costos y el aumento de la calidad, el transporte a la ciudad de Bogotá representa una alta proporción dentro de ese precio de venta. Sin embargo, en el proyecto se está considerando, inicialmente, mercados del Eje Cafetero, por lo que se debe tener en cuenta el costo de esos fletes y revisar con detenimiento que mercados está ocupando Maderandia. Por otro lado se encuentran establecimientos como Artesanías torno y madera, ubicado en la ciudad de Bucaramanga, que aunque es lejos del Eje Cafetero, en términos de

distancia, tiene posibilidad de acceso vía internet, por lo que algunos clientes del proyecto pueden escoger comprarle a este establecimiento haciendo uso de esta vía.

Por último, asociaciones como la Asociación de Artesanos de San Onofre, a pesar de que no son una competencia significativa, es una asociación que viene creciendo a paso lento pero seguro y que es necesario estudiar. En cuanto a los bienes sustitutos, aunque el precio puede llegar a ser mucho más alto que el de los juguetes artesanales, los primeros cuentan con un gran reconocimiento de los niños, principales usuarios de estos objetos, lo que representa una alta competencia.

## **1.2. Estrategias de Mercado**

### **1.2.1. Concepto del Producto ó Servicio**

En el caso de los objetos decorativos para el hogar, el cliente obtendrá elementos de calidad que darán exclusividad al espacio en el que se usen. Estos son objetos artesanales tallados en madera, con un diseño sencillo pero acorde con su función (decoración), de consumo directo y de diferentes colores. No tiene un empaque ni embalaje definido pero este se hace necesario para proteger la pintura de la artesanía y sus pequeños acabados. Una de sus fortalezas es la durabilidad que puede llegar a tener, así como una de sus debilidades es la falta de funcionalidad en la gran mayoría de los elementos. Por el lado de los juguetes didácticos, el cliente obtendrá objetos que entretendrán a grandes y chicos, de diseños especiales y didácticos, de variados colores y de alta durabilidad.

Además, con la posibilidad de ser juguetes exclusivos por ser elementos artesanales. Al igual que los elementos para el hogar, no tienen empaque ni embalaje diseñado, el cual se hace igualmente necesario. Entre sus fortalezas se encuentra la posibilidad de ser juguetes diferentes y duraderos al uso de los niños, mientras que entre sus debilidades se puede encontrar la necesidad de usar insumos que no afecten la salud de niños muy pequeños, ante la posibilidad, principalmente, de que se los lleven a la boca.

### **1.2.2. Estrategias de Distribución**

El canal al que se quiere dirigir el objetivo del proyecto es a la venta al por mayor a cadenas de almacenes de artículos para el hogar, muebles y/o electrodomésticos, para el caso de los elementos decorativos para el hogar, y a jugueterías, almacenes artesanales y centros educativos, jardines y colegios, para el caso de los juguetes.

En el caso de los artículos decorativos para el hogar, también es posible participar en procesos de contratación para proveer artículos decorativos para hoteles, hostales, restaurantes, auditorios, centros de convenciones, teatros, centros vacacionales, cabañas, entre otros. La distribución debe hacerse solo una vez cada cierto periodo de tiempo, ya que las vías de acceso al municipio no son las más buenas y los trayectos, a pesar de que solo se pretende llegar a la zona del Eje Cafetero, son largos y difíciles. Para poder proveer del producto a los diferentes establecimientos cliente, se contará con lo necesario en una bodega en cada una de las ciudades principales (Armenia, Pereira y Manizales). Para el caso de los pequeños municipios y de acuerdo a su cercanía a las ciudades capitales, debe usarse la ruta que llevará los productos a las mismas, para realizar la distribución en estos.

Es importante tener en cuenta siempre el costo del flete y hacer las modificaciones al precio que sean necesarias dependiendo del área en el que se ofrezcan los productos, ya que el Eje Cafetero, especialmente el departamento de Caldas, se caracteriza por sus largos trayectos entre poblaciones y la dificultad de sus vías.

Adicionalmente se recomienda hacer una muy buena planeación de rutas de entrega tanto en los pequeños municipios como en las ciudades capitales, evitando al máximo que los costos de transporte incrementen el costo de producción de las artesanías y que la empresa empiece a recibir menos utilidad de la que se planeó.

Planeación es la palabra que debe reinar en el tema de transporte de la mercancía a todos sus puntos y debe mantenerse control de todos los sucesos que puedan modificar la planeación realizada, así como de la necesidad de bodegas centrales en determinado municipio, en caso de que la demanda en este exija muchas entregas y resulte ser más benéfico para el proyecto la apertura de una de estas bodegas.

### **1.2.3. Estrategias de Precio**

Para la determinación del precio es importante, en primera instancia, la organización de un proceso de producción que contemple, en lo posible, las herramientas más adecuadas para la realización de las labores, no solo en pro de cuidar la salud de los trabajadores, sino también de disminuir costos y tiempo en la producción de las artesanías. Se recomienda, aunque no es un método muy sencillo y preferido por algunos, realizar actividades de Benchmarking, especialmente con la operación de la planta de producción de Maderandia, lo cual permitirá reconocer formas de

operación de la misma, dentro de la posible inexperiencia en el tema, de los emprendedores del proyecto. Ya construido dicho proceso de producción, será más fácil y confiable calcular el costo del mismo y con ello, el costo en fletes y realizar la comparación con la competencia más directa. Así se hallará el precio más acorde con los costos del proyecto y el mercado al que se enfrentará.

En cuanto a las formas de pago, se recomienda que en lo posible, para aquellos clientes que puedan hacer los pagos de contado, se realice de esta forma, a fin de tener dinero disponible para la operación del proyecto. De lo contrario, proponer a ellos formas de pago a crédito con un máximo de pago acorde con los máximos de pago a los proveedores del proyecto y a los trabajadores

#### **1.2.4. Estrategias de Promoción**

#### **1.2.5. Estrategias de Comunicación.**

Una página web se hace importante, especialmente porque si la idea es penetrar primero los mercados en las ciudades, estas presentan más adelanto tecnológico que los municipios y los potenciales clientes pueden estar muy pendientes de esto. Incluso ellos podrían hacer sus solicitudes de pedido mediante esta herramienta. Además, las redes sociales también generan tráfico en las páginas y buscadores y mejoran el reconocimiento del proyecto, lo cual también puede atraer clientes. A

su vez, es posible realizar un lanzamiento de la marca que se defina en el desarrollo del proyecto e invitar a todos esos potenciales clientes a conocer los productos.

### **1.2.6. Estrategias de Servicio**

Para el caso de los establecimientos de venta de artículos para el hogar, electrodomésticos y muebles, es posible que sea necesario entregar una pieza por modelo de producto a más bajo precio, la cual servirá como muestrario en dichos lugares.

En caso de que el establecimiento venda esta pieza y se presente algún tipo de reclamación, el proyecto no aceptará asumir los costos de la garantía de esa pieza en especial, pudiendo realizar la evaluación y solución a la solicitud bajo el pago del establecimiento. Esto, buscando reducir la posibilidad de reclamaciones del cliente final por daños en los productos, evitando que se le entregue uno que ya ha tenido determinado uso. Por otro lado, es necesario incluir unas políticas de cuidado a la mercancía, identificando los daños que se podrían causar si estas políticas no se cumplieran.

Así, sería posible tener este insumo para la evaluación de solicitudes de garantía y determinar quién debe asumirla, si el establecimiento o el proyecto. Para el caso en que la solicitud de garantía sea válida, es importante hacer un estudio de cada una de las solicitudes de forma individual, a fin de determinar su solución acorde con los costos que cada posibilidad podría generar y teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

### 1.2.7. Estrategias de Aprovisionamiento

El aprovisionamiento se puede realizar por medio de convenios con transformadores de la madera en el municipio de Pensilvania. Precisamente la planta se ubicará allí a fin de garantizar un aprovisionamiento menos costoso para la misma, en comparación con otros lugares en donde la fuente de materia prima podría estar alejada. Estos convenios deberían contemplar la posibilidad de pago de contado o a crédito de acuerdo con el comportamiento de pago de los clientes, o presentar ambas en proporciones diferentes si es que lo mismo ocurre con los clientes.

### 1.3. Proyecciones de Ventas

#### 1.3.1. Proyección de Ventas

TIEMPO DISPONIBLE EN HORAS DE TORNO	180			
TIEMPO DISPONIBLE EN HORAS DE TORNO SOLITARIOS	90			
TIEMPO DISPONIBLE EN HORAS DE TORNO FRUTEROS	90			
PRODUCTO	PORCENTAJE	TIEMPO DISPONIBLE	TIEMPO EN HORAS POR PRODUCTO	TOTAL PRODUCCION MES
PRODUCCION SOLITARIO 50	40%	36	1,50	24
PRODUCCION SOLITARIO 45	40%	36	1,50	24
PRODUCCION SOLITARIO 40	20%	18	1,25	14
PRODUCCION FRUTERO 30	50%	45	0,75	60
PRODUCCION FRUTERO 25	20%	18	0,75	24
PRODUCCION FRUTERO 20	30%	27	0,66	41

UNIDADES A PRODUCIR ANUAL	2.244
TOTAL SOLITARIOS	744
SOLITARIO 50	288
SOLITARIO 45	288
SOLITARIO 40	168
TOTAL FRUTEROS	1.500

FRUTERO 30	720
FRUTERO 25	288
FRUTERO 20	492

CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS	0%
-----------------------------	----

PRESUPUESTO DE VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLITARIO 50	288	288	288	288	288
SOLITARIO 45	288	288	288	288	288
SOLITARIO 40	168	168	168	168	168
FRUTERO 30	720	720	720	720	720
FRUTERO 25	288	288	288	288	288
FRUTERO 20	492	492	492	492	492
<b>TOTAL</b>	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244

### 1.3.2. Política de Cartera

Tener en cuenta lo siguiente:

- Cuenta en mora: Se considera que una cuenta está en mora cuando el cliente no realiza el pago en la fecha límite indicada en el extracto. Así que si en las negociaciones se va a tener un cliente en cuentas por cobrar hay que analizar bien en que temporada este va a pagar y supervisar las cuentas.
- Fecha límite de pago: Hay que establecer las fechas límites de pago y se debe hacer llegar este documento al comprador, en la medida de las posibilidades hacerlo inmediatamente este adquiera un producto.
- Pago Mínimo: Como su nombre lo indica, es el mínimo valor a pagar para que la cuenta quede al día así mismo esta forma de pago se debe hacer notar inmediatamente se haga el proceso de venta.
- Reporte a centrales de información crediticia: Sería muy importante que como es una entidad y grupo de artesanos que velan por el bien estar de todos en



su concepto de negocio se debería establecer un documento que en cada negociación sea firmado por el comprador para que este

- Honorarios: Cuando una cuenta entra en mora, se realizan actividades que demandan inversión adicional de recursos humanos calificados, tecnología, etc. Además de ello tener en cuenta las cuentas claras y también tener presente los pagos de comisión a interventores comerciales.
- Pagos adicionales: El cliente podrá realizar abonos por cualquier cuantía. Cuando estos abonos sean superiores al pago mínimo este excedente afectará el saldo por cobrar de los cargos más antiguos, con el efecto de disminuir el valor de las cuotas siguientes.
- Lugares autorizados para recibir abonos: Los únicos lugares autorizados para recibir abonos son las cajas de los Puntos de Venta Sí. Además, presentando el extracto podrá pagar en Banco de Occidente, Banco de Bogotá y Bancolombia.

**Cuentas en Mora entre 1 y 59 días:** La gestión comienza al día 1 de incumplimiento en el pago de la cuenta, es decir al día siguiente de la fecha límite para el pago mínimo. Se envían extractos, recordatorios de pago y cartas de cobro. Además, se realizan llamadas buscando compromisos de pago que le permitan al cliente quedar al día con la cuenta antes de alcanzar los 60 días de mora. La cuenta se bloquea para compras hasta que realice el pago mínimo completo.

**Cuentas en Mora entre 60 y 89 días:** A partir del día 60 de mora, se considera cartera pre-jurídica y la gestión la realiza una compañía de cobranza externa, causando honorarios entre el 8% y el 10% más IVA, los cuales corren por cuenta del deudor. Estos honorarios serán liquidados y descontados de cada pago efectuado, reflejándolos en el siguiente extracto. La cuenta está bloqueada para compras. En este como en el caso anterior, al cancelar completo el pago mínimo, la cuenta se normaliza automáticamente.

**Cuentas a 90 hasta 179 días de mora:** En esta instancia, la cartera se denomina en cobro jurídico y la gestión es realizada por abogados externos quienes cargan honorarios entre el 15% y el 20%, que se liquidan y cargan a la cuenta con cada pago. Una vez obtenida la cancelación total del pago mínimo, la cuenta solo se normalizará solo después de un nuevo estudio y validación de los datos actualizados por el cliente.

**Mora de 180 días y más:** En caso de no obtener el pago de la deuda o la negociación de un acuerdo de pago mediante una refinanciación, se iniciarán demandas conducentes al embargo de bienes e ingresos, con elevados costos que en todo caso deben ser asumidos por el cliente. Además de la causación de honorarios, a esta altura de mora se aplica la cláusula aceleratoria con la cual se hace exigible el saldo total de la deuda, inclusive el diferido, si lo hay. También cambia a “Dudoso recaudo” la descripción del reporte a las centrales de riesgo, hasta tanto se produzca el pago total. El interés de Sí s.a. es que sus clientes mantengan las buenas referencias que los hicieron merecedores del crédito y que sigan disfrutando los beneficios de su Tarjeta de Crédito Sí

## 2. OPERACION

### 2.1 OPERACIÓN

#### 2.1.1. Ficha Técnica del Producto o Servicio

NOMBRE	Arbolito
TAMAÑO	24x18 cm
TIPO DE PINTURA	Tintilla y laca catalizada
FORMA	Figuras caladas en forma de árbol
COLOR	Verde y Café
DESCRIPCION	Rompecabezas de 16 piezas en forma de árbol
N	
NOMBRE	Repisa Arco Nicho
TAMAÑO	24X18 cm
TIPO DE PINTURA	Tintilla y laca catalizada
FORMA	Figuras caladas en forma de arco
COLOR	Café
DESCRIPCION	Elemento decorativo en forma de arco, provisto, en la parte inferior, de un soporte de medidas 9 cm de ancho y 7 cm de profundidad para introducir los objetos de preferencia del cliente
N	
NOMBRE	Portarretrato clásico
TAMAÑO	14x19 cm
TIPO DE PINTURA	Tintilla y laca catalizada
FORMA	Rectangular
COLOR	Café
DESCRIPCION	Portarretrato con marco totalmente bocelado con soporte posterior
N	

#### 1.1.2. Estado de Desarrollo

Sin haber constituido en su totalidad el negocio, los artesanos poseen amplia experiencia en la elaboración de estos productos artesanales, por lo que su nivel de

desarrollo es alto. Incluso se puede notar que usan herramientas que permiten obtener una mejor calidad, sin que esto afecte el proceso artesanal que los caracteriza.

### **2.1.3. Descripción del Proceso**

1. Se inicia con la recepción de los materiales necesarios para la producción, los cuales han sido adquiridos previamente.
2. Se procede a realizar el corte del marco de la pieza, con base a un modelo estándar.
3. Luego de esto se procede a lijar las piezas, dándole una textura uniforme y suave.
4. Después se procede a unir o armar el modelo del producto en proceso
5. Posteriormente se pinta y laca el producto
6. Se procede a realizar el terminado del producto, colocando tornillos o piezas adicionales, según diseño.
7. Finalmente se realizan los controles de calidad del producto, para obtener así un producto listo para la venta.

### **2.1.4. Necesidades y Requerimientos**

Insumos: sellador y laca. / Materias primas: Madera MDF grosor 9 y 0,3 mm, tornillos Philips y auto perforante, tintilla, bolsas plásticas (empaque). / Maquinaria: Rodeadora, sierra de banco, torno para madera, rutiadora, taladro de árbol, acolilladora, compresor, herramientas varias de mano. La capacidad instalada de la empresa no existe en el presente, ya que a pesar que los artesanos usan

herramientas un poco más tecnificadas y que permiten dar más calidad a los productos, la elaboración de estos elementos se realiza en sus propias casas, por lo que se hace necesaria toda una capacidad instalada más adecuada con los procesos que se van a llevar a cabo.

En cuanto a la mano de obra, no es necesario que tenga un perfil muy alto, mientras demuestre su experiencia en el tallaje de la madera y el gusto por su oficio, de lo que en mayor medida depende el gusto de otras personas.

#### **2.1.5. Plan de Producción**

A pesar de la amplitud del mercado, no deja de ser complejo alcanzar la aceptación de los clientes, al tener ya un proveedor de elementos decorativos para el hogar y juguetes en sus establecimientos y al estar acostumbrados a los procedimientos de los proveedores habituales. Por tal razón se planteó un crecimiento en ventas del 3% mensual para el primer año

### **2.2. Plan de Compras**

#### **2.2.1. Consumos Por Unidad de Producto**

**COSTO DEL CONSUMO DE MATERIAL**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MADERA</b>					
VALOR INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 389.167	\$ 394.657	\$ 408.467	\$ 491.270
MAS VALOR COMPRAS	\$ 14.399.167	\$ 14.213.138	\$ 14.718.632	\$ 15.233.784	\$ 15.766.966

VALOR DISPONIBLE CONSUMO	\$ 14.399.167	\$ 14.602.304	\$ 15.113.288	\$ 15.642.251	\$ 16.258.236
MENOS VALOR INVENTARIO FINAL	\$ 389.167	\$ 394.657	\$ 408.467	\$ 491.270	\$ 505.680

<b>COSTO CONSUMO</b>	<b>\$ 14.010.000</b>	<b>\$ 14.207.647</b>	<b>\$ 14.704.821</b>	<b>\$ 15.150.981</b>	<b>\$ 15.752.556</b>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

PULGADAS A CONSUMIR EN SOLITARIO 50	2.496	2.448	2.448	2.448	2.448
PULGADAS A CONSUMIR EN SOLITARIO 45	2.349	2.304	2.304	2.304	2.304
PULGADAS A CONSUMIR EN SOLITARIO 40	1.319	1.294	1.294	1.294	1.294
PULGADAS A CONSUMIR EN FRUTERO 30	1.835	1.800	1.800	1.800	1.800
PULGADAS A CONSUMIR EN FRUTERO 25	588	576	576	576	576
PULGADAS A CONSUMIR EN FRUTERO 20	753	738	738	738	738

TOTAL UNIDADES A CONSUMIR	9.340	9.160	9.160	9.160	9.160
COSTO POR UNIDAD	\$ 1.500	\$ 1.551	\$ 1.605	\$ 1.654	\$ 1.720

COSTO POR SOLITARIO 50	\$ 3.744.000	\$ 3.796.978	\$ 3.929.847	\$ 4.049.083	\$ 4.209.853
COSTO POR SOLITARIO 45	\$ 3.523.500	\$ 3.573.627	\$ 3.698.680	\$ 3.810.902	\$ 3.962.215
COSTO POR SOLITARIO 40	\$ 1.978.500	\$ 2.007.063	\$ 2.077.297	\$ 2.140.324	\$ 2.225.306
COSTO POR FRUTERO 30	\$ 2.752.500	\$ 2.791.896	\$ 2.889.594	\$ 2.977.267	\$ 3.095.480
COSTO POR FRUTERO 25	\$ 882.000	\$ 893.407	\$ 924.670	\$ 952.725	\$ 990.554
COSTO POR FRUTERO 20	\$ 1.129.500	\$ 1.144.677	\$ 1.184.733	\$ 1.220.679	\$ 1.269.147

## 2.3 Costos de Producción

### 2.3.1. Costos de Producción

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS							
AÑO 1							
CONCEPTO	SOLITARIO 50	SOLITARIO 45	SOLITARIO 40	FRUTERO 30	FRUTERO 25	FRUTERO 20	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 3.744.000	\$ 3.523.500	\$ 1.978.500	\$ 2.752.500	\$ 882.000	\$ 1.129.500	\$ 14.010.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 5.008.347	\$ 5.008.347	\$ 2.434.613	\$ 6.260.434	\$ 2.504.174	\$ 3.992.766	\$ 25.208.682
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 4.877.695	\$ 4.273.224	\$ 2.386.801	\$ 6.225.568	\$ 2.490.227	\$ 3.880.247	\$ 24.133.762
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 13.630.042</b>	<b>\$ 12.805.071</b>	<b>\$ 6.799.914</b>	<b>\$ 15.238.502</b>	<b>\$ 5.876.401</b>	<b>\$ 9.002.513</b>	<b>\$ 63.352.444</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 13.630.042</b>	<b>\$ 12.805.071</b>	<b>\$ 6.799.914</b>	<b>\$ 15.238.502</b>	<b>\$ 5.876.401</b>	<b>\$ 9.002.513</b>	<b>\$ 63.352.444</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 368.380	\$ 346.083	\$ 183.781	\$ 411.851	\$ 158.822	\$ 243.311	\$ 1.712.228
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 13.261.662</b>	<b>\$ 12.458.988</b>	<b>\$ 6.616.133</b>	<b>\$ 14.826.651</b>	<b>\$ 5.717.579</b>	<b>\$ 8.759.202</b>	<b>\$ 61.640.216</b>

ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOLITARIO 45	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOLITARIO 40	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO SOLITARIO 52	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO FRUTERO 30	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO FRUTERO 25	0
ROTACION PRODUCTOS EN PROCESO FRUTERO 20	0

(SOLITARIO 50) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS	
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))	
	\$
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	13.630.042
(SOLITARIO 50) IFPP=	\$ 0

(SOLITARIO 45) IFPP= COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS	
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS= (COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))	
	\$
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	12.805.071
	1

(SOLITARIO 45) IFPP=	\$ 0
----------------------	------

(SOLITARIO 40) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 6.799.914
(SOLITARIO 40) IFPP=	\$ 0

(FRUTERO 30) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 15.238.50
(FRUTERO 30) IFPP=	\$ 0

(FRUTERO 25) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 5.876.401
(FRUTERO 25) IFPP=	\$ 0

(FRUTERO 20) IFPP=	COSTO DE PRODUCCION+IIPP-COSTO PRODUCTOS TERMINADOS
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	(COSTO DE PRODUCCION+IIPP)/(1+(ROTACION PP/360))
COSTO PRODUCTOS TERMINADOS=	\$ 9.002.513
(FRUTERO 20) IFPP=	\$ 0

ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOLITARIO 50=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOLITARIO 45=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS SOLITARIO 40=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS FRUTERO 30=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS FRUTERO 25=	10
ROTACION PRODUCTOS TERMINADOS FRUTERO 20=	10

(SOLITARIO 50) IFPT=	COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPPT-COSTO DE VENTAS
COSTO DE VENTAS=	(COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPPT)/(1+(ROTACION PT/360))
COSTO DE VENTAS=	\$ 13.261.66
(SOLITARIO 50) IFPT=	\$ 368.380

(SOLITARIO 45) IFPT=	COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPPT-COSTO DE VENTAS
COSTO DE VENTAS=	(COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS+IIPPT)/(1+(ROTACION PT/360))
COSTO DE VENTAS=	\$ 12.458.98
COSTO DE VENTAS=	8



(SOLITARIO 45) IFPT= \$ 346.083

(SOLITARIO 40) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS  
TERMINADOS+IIPT-COSTO DE VENTAS  
(COSTO DE PRODUCTOS  
COSTO DE VENTAS= TERMINADOS+IIPT)/(1+(ROTACION PT/360))  
\$  
COSTO DE VENTAS= 6.616.133  
(SOLITARIO 40) IFPT= \$ 183.781

(FRUTERO 30) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS  
TERMINADOS+IIPT-COSTO DE VENTAS  
(COSTO DE PRODUCTOS  
COSTO DE VENTAS= TERMINADOS+IIPT)/(1+(ROTACION PT/360))  
\$  
14.826.65  
COSTO DE VENTAS= 1  
(FRUTERO 30) IFPT= \$ 411.851

(FRUTERO 25) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS  
TERMINADOS+IIPT-COSTO DE VENTAS  
(COSTO DE PRODUCTOS  
COSTO DE VENTAS= TERMINADOS+IIPT)/(1+(ROTACION PT/360))  
\$  
COSTO DE VENTAS= 5.717.579  
(FRUTERO 25) IFPT= \$ 158.822

(FRUTERO 20) IFPT= COSTO DE PRODUCTOS  
TERMINADOS+IIPT-COSTO DE VENTAS  
(COSTO DE PRODUCTOS  
COSTO DE VENTAS= TERMINADOS+IIPT)/(1+(ROTACION PT/360))  
\$  
COSTO DE VENTAS= 8.759.202  
(FRUTERO 20) IFPT= \$ 243.311

## 2.4 Infraestructura

### 2.4.1. Infraestructura

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS																				
MATERIALES INDIRECTOS																				
DEPARTAMENTO TRAZADO, RAJADO Y CORTES	AÑO	SOLITARIO 50			SOLITARIO 45			SOLITARIO 40			FRUTERO 30			FRUTERO 25			FRUTERO 20			GRAN TOTAL
		UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	TOTAL	
	1	294	\$ 300	\$ 88.080	294	\$ 300	\$ 88.080	171	\$ 250	\$ 42.817	734	\$ 150	\$ 110.100	294	\$ 150	\$ 44.040	502	\$ 120	\$ 60.188	\$ 433.305
	2	288	\$ 312	\$ 89.856	288	\$ 312	\$ 89.856	168	\$ 300	\$ 50.400	720	\$ 180	\$ 129.600	288	\$ 180	\$ 51.840	492	\$ 144	\$ 70.848	\$ 482.400
	3	288	\$ 325	\$ 93.600	288	\$ 325	\$ 93.600	168	\$ 360	\$ 60.480	720	\$ 216	\$ 155.520	288	\$ 216	\$ 62.208	492	\$ 173	\$ 85.116	\$ 550.524
	4	288	\$ 338	\$ 97.344	288	\$ 338	\$ 97.344	168	\$ 432	\$ 72.576	720	\$ 260	\$ 187.200	288	\$ 260	\$ 74.880	492	\$ 208	\$ 102.336	\$ 631.680
	5	288	\$ 352	\$ 101.376	288	\$ 352	\$ 101.376	168	\$ 519	\$ 87.192	720	\$ 312	\$ 224.640	288	\$ 312	\$ 89.856	492	\$ 250	\$ 123.000	\$ 727.440
DEPARTAMENTO TORNEADO																				
	1	294	\$ 250	\$ 73.400	294	\$ 250	\$ 73.400	171	\$ 200	\$ 34.253	734	\$ 150	\$ 110.100	294	\$ 150	\$ 44.040	502	\$ 120	\$ 60.188	\$ 395.381
	2	288	\$ 260	\$ 74.880	288	\$ 260	\$ 74.880	168	\$ 240	\$ 40.320	720	\$ 180	\$ 129.600	288	\$ 180	\$ 51.840	492	\$ 144	\$ 70.848	\$ 442.368
	3	288	\$ 271	\$ 78.048	288	\$ 271	\$ 78.048	168	\$ 288	\$ 48.384	720	\$ 216	\$ 155.520	288	\$ 216	\$ 62.208	492	\$ 173	\$ 85.116	\$ 507.324
	4	288	\$ 282	\$ 81.216	288	\$ 282	\$ 81.216	168	\$ 346	\$ 58.128	720	\$ 260	\$ 187.200	288	\$ 260	\$ 74.880	492	\$ 208	\$ 102.336	\$ 584.976

	5	288	\$ 294	\$ 84.67 2	288	\$ 294	\$ 84.67 2	168	\$ 416	\$ 69.88 8	720	\$ 312	\$ 224.6 40	288	\$ 312	\$ 89.85 6	492	\$ 250	\$ 123.0 00	\$ 676.72 8
<b>DEPARTAMENTO PINTURA Y ACABADO</b>	1	294	1.500	\$ 440.4 00	294	1.500	\$ 440.4 00	171	1.350	\$ 231.2 10	734	\$ 900	\$ 660.6 00	294	\$ 900	\$ 264.2 40	502	\$ 700	\$ 351.0 97	\$ 2.387. 947
	2	288	1.560	\$ 449.2 80	288	1.560	\$ 449.2 80	168	1.404	\$ 235.8 72	720	\$ 936	\$ 673.9 20	288	\$ 936	\$ 269.5 68	492	\$ 728	\$ 358.1 76	\$ 2.436. 096
	3	288	1.623	\$ 467.4 24	288	1.623	\$ 467.4 24	168	1.461	\$ 245.4 48	720	\$ 974	\$ 701.2 80	288	\$ 974	\$ 280.5 12	492	\$ 758	\$ 372.9 36	\$ 2.535. 024
	4	288	1.688	\$ 486.1 44	288	1.688	\$ 486.1 44	168	1.520	\$ 255.3 60	720	1.013	\$ 729.3 60	288	1.013	\$ 291.7 44	492	\$ 789	\$ 388.1 88	\$ 2.636. 940
	5	288	1.756	\$ 505.7 28	288	1.756	\$ 505.7 28	168	1.581	\$ 265.6 08	720	1.054	\$ 758.8 80	288	1.054	\$ 303.5 52	492	\$ 821	\$ 403.9 32	\$ 2.743. 428

## 2.4.2. Parámetros Técnicos Especiales

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS					
RESUMEN					
AÑO	DEPARTAMENTO TRAZADO, RAJADO Y CORTES	DEPARTAMENTO TORNEADO	DEPARTAMENTO PINTURA Y ACABADO	DEPARTAMENTO SERVICIOS	GRAN TOTAL
1	\$ 2.239.326	\$ 3.833.729	\$ 4.803.127	\$ 13.862.051	\$ 10.876.182
2	\$ 2.332.202	\$ 4.333.576	\$ 5.009.126	\$ 14.420.333	\$ 11.674.904
3	\$ 2.453.015	\$ 4.994.310	\$ 5.300.882	\$ 15.001.781	\$ 12.748.207
4	\$ 2.588.832	\$ 5.783.742	\$ 5.625.438	\$ 15.607.423	\$ 13.998.013
5	\$ 2.741.270	\$ 6.727.225	\$ 5.988.148	\$ 16.238.335	\$ 15.456.643

### 3. ORGANIZACION

#### 3.1. Estrategia Organizacional

##### 3.1.1. Análisis DOFA

	ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO O CONSERVACION	ASPECTO	IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE MITIGACION O CONTROL	
FORTALEZAS	1. Ser un producto artesanal	Tiene acogida en el mercado por el simple hecho de ser producto artesanal. Además, los productos en madera tienen reconocimiento por su durabilidad	Conservar un proceso de producción prioritariamente manual, lo que no implica el no mejoramiento del mismo	1. Proceso de producción poco estandarizado	Variación en los costos y pocas posibilidades de producción a escala que le permita ser competitivo	Implementar mejoras y estandarizaciones necesarias y que concuerden con el proceso de producción artesanal	DEBILIDADES
	2. Materia prima disponible por su cercanía	El abastecimiento de materia prima se hace más sencillo y menos costoso, con la garantía de que cuenta con madera de alta calidad	Mantener relaciones con proveedores de materia prima de la región	2. Proyecto en fases primarias en la conformación de una empresa	Demora para el comienzo de operaciones y por lo tanto, para crear el reconocimiento que no se tiene	Planificar muy bien todo lo necesario para el arranque de la empresa, cumpliendo a cabalidad con los objetivos y evitando reproceso. Así se conseguirá comenzar pronto con la penetración de los mercados	
	3. Amplio conocimiento del arte y sus técnicas	Posibilidad de tener un proceso de capacitación continuo para las	Planear todo un programa de capacitación en donde el conocimiento se entregue a las nuevas				

		nuevas personas que comiencen a hacer parte del proyecto en su área productiva, haciendo competitivo el mismo e incurriendo en menos costos	personas, permitiendo una gestión del mismo				
	ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO O CONSERVACION	ASPECTO	IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE MITIGACION O CONTROL	
OPORTUNIDADES	1. Reconocimiento del municipio por ser fuerte en temas de producción de madera desde su transformación hasta su uso para el desarrollo de todo tipo de productos	Transferencia de ese reconocimiento al producto final	Uso de este aspecto en la realización de sus estrategias de promoción y comunicación	1. Dificultad en el transporte por vías de acceso a la planta en mal estado y de largos trayectos	Aumento en los costos y dificultades en la logística de entrega de los productos	Apertura de puntos de distribución en las principales ciudades en donde se mantendrá inventario suficiente para atender a los clientes en las mismas o en municipios cercanos	AMENAZAS
	2. Posibilidades de exportación por alto reconocimiento de las artesanías en el exterior	Ampliación del mercado	Iniciar por la preparación para el proceso de exportación, desde el reconocimiento de mercados potenciales hasta preparación en temas logísticos, a paso lento pero seguro	2. Presencia de altos competidores en el sector y hasta en el mismo municipio	Dificultad en la penetración de mercados y guerras de precios	Identificar los mercados que no se verán afectados por este aspecto y penetrarlos, evitando guerras de precios que sea imposible librar, especializándose en mercados en específico. En caso de poder disminuir costos, hacerlo hasta donde la calidad del producto lo permita	

			3. Alto uso de un recurso natural, aportando para su desgaste	Poca disposición de materia prima en el futuro y contradicciones con los ambientalistas, población a la que será difícil llegar	En el momento en que el proyecto pueda hacerlo, proyectar egresos para aportar a la recuperación de los bosques talados, asegurando su conservación
--	--	--	---	---	---

### **3.1.2. Organismos de Apoyo**

Alcaldía del municipio, ya que el proyecto es un potencial para la creación de empleo y el desarrollo del mismo. De igual forma, lo pueden ser la Gobernación de Caldas y Artesanías de Colombia, quienes podrían estar interesados por el mantenimiento de una cultura artesanal típica del municipio y por el desarrollo de la región y del país.

## **3.2. Estructura Organizacional**

### **3.2.1. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional que se plantea es de tipo jerárquico, en donde existirán cargos de tipo estratégico y de tipo operativo. Los cargos que se plantean para el nivel directivo son: Director administrativo y financiero (1 empleado), Director comercial (1 empleado), Director de recursos humanos (1 empleado), Director operativo (1 empleado) y Gerente General (1 empleado); de tipo administrativo: Contador (1 empleado), Jefe de compras (1 empleado), Jefe de almacén (1 empleado) y secretaria (1 empleado); y de tipo operativo: carpintero y supervisor de planta (1 empleado), auxiliar de carpintería (3 empleados), auxiliar de nomina y seguridad social (1 empleado), auxiliar de S y SO (1 empleado), web master y relaciones comerciales (1 empleado), y bodeguero (2 empleados). Para el caso de junta directiva, que para la S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada) no es obligatoria, solo se debe conformar la asamblea general de accionistas y tener alguien que ocupe la figura de representante legal. Solo harán parte de esta asamblea general de accionistas aquellos que tengan acciones en la empresa a crear.

Sin embargo, la empresa podrá incluir en sus estatutos la creación de algún otro órgano de control como lo puede ser una junta directiva, si considera que es necesaria para el buen funcionamiento de la sociedad

### **3.3 Aspectos Legales**

#### **3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos Legales**

La sociedad que se creará será Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ya que su estado actual es el trabajo artesanal de forma informal. Así las cosas, la legislación que estaría relacionada con el proyecto sería: Ley 1258 de 2008 (por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada), Código del comercio, Decreto 2811 de 1974 (Código Nacional de los recursos naturales renovables y del medio ambiente), Ley 99 de 1993 (por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental SINA, y se dictan otras disposiciones), Ley 139 de 1994 (por la cual se crea el certificado de incentivo forestal y se dictan otras disposiciones), entre otras



### 3.4. Costos Administrativos

#### 3.4.1. Gastos Anuales de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 220.000	\$ 227.700	\$ 235.670	\$ 243.919	\$ 252.457
GASTOS LEGALES	\$ 250.000	\$ 258.750	\$ 267.807	\$ 277.181	\$ 286.883
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.968.000	\$ 5.141.880	\$ 5.321.846	\$ 5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.462	\$ 1.377.029
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 15.886.052</b>	<b>\$ 16.481.644</b>	<b>\$ 17.099.876</b>	<b>\$ 17.741.613</b>	<b>\$ 18.407.750</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 500.000	\$ 517.500	\$ 535.613	\$ 554.360	\$ 573.763
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.462	\$ 1.377.029
SERVICIOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
E-MARKETING	\$ 1.440.000	\$ 1.490.400	\$ 1.542.564	\$ 1.596.554	\$ 1.652.434
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	\$ 1.300.000	\$ 1.345.500	\$ 1.392.593	\$ 1.441.334	\$ 1.491.781
TRANSPORTE Y ACARREOS	\$ 2.500.000	\$ 2.587.500	\$ 2.678.063	\$ 2.771.796	\$ 2.868.809
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.515
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 16.956.052</b>	<b>\$ 17.634.294</b>	<b>\$ 18.339.666</b>	<b>\$ 19.073.253</b>	<b>\$ 19.836.184</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 32.842.103</b>	<b>\$ 34.115.938</b>	<b>\$ 35.439.542</b>	<b>\$ 36.814.866</b>	<b>\$ 38.243.934</b>

## 4. FINANZAS

### 4.1 Determinar la proyección de ventas en Unidades

PRESUPUESTO DE VENTAS (Estimado)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLITARIO 50	288	288	288	288	288
SOLITARIO 45	288	288	288	288	288
SOLITARIO 40	168	168	168	168	168
FRUTERO 30	720	720	720	720	720
FRUTERO 25	288	288	288	288	288
FRUTERO 20	492	492	492	492	492
<b>TOTAL</b>	<b>2.244</b>	<b>2.244</b>	<b>2.244</b>	<b>2.244</b>	<b>2.244</b>

### 4.2 Elaborar el plan de Inversión

CUADRO No 14

MONTO DE LA INVERSION INICIAL Y SU FINANCIACION (1 ENERO AÑO1)

CONCEPTO	VALOR	
EFFECTIVO (Ver Nota)	\$ 8.313.134	
CARTERA	\$ -	
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	
INVENTARIO PROD. PROCESO	\$ -	
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	
TERRENOS	\$ -	<b>AÑOS DEPRECIACION</b>
EDIFICIOS	\$ -	<b>20</b>
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 10.000.000	<b>10</b>
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000	<b>10</b>
VEHICULOS	\$ -	<b>5</b>

<b>VALOR TOTAL INV. INICIAL</b>	<b>\$ 21.313.134</b>
---------------------------------	----------------------

NOTA: Determinación del efectivo para iniciar operaciones

CONCEPTO	VALORES AÑO 1
MANO DE OBRA	\$ 25.208.682
COSTOS INDIRECTOS	\$ 24.133.762
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.842.103
DEPRECIACIONES	\$ 1.300.000
<b>VALOR DESEMBOLSOS AÑO 1</b>	<b>\$ 80.884.547</b>

Días de Efectivo: Dado por Rotaciones

PARA PRODUCTOS EN PROCESO	0
PARA PRODUCTOS TERMINADOS	7
PARA CARTERA	30
<b>TOTAL DIAS DE EFECTIVO</b>	<b>37</b>

<b>EFFECTIVO MINIMO NECESARIO</b>	<b>\$ 8.313.134</b>
-----------------------------------	---------------------

FINANCIACION	VALOR
Crédito Bancario Inversión	\$ -
Aportes de Fundadores	\$ 21.313.134
<b>TOTAL FINANCIACION</b>	<b>\$ 21.313.134</b>

### 4.3 Determinación de la Estructura de Costos

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS							
AÑO 1							
CONCEPTO	SOLITARIO 50	SOLITARIO 45	SOLITARIO 40	FRUTERO 30	FRUTERO 25	FRUTERO 20	TOTAL
COSTO DE MATERIAL	\$ 3.744.000	\$ 3.523.500	\$ 1.978.500	\$ 2.752.500	\$ 882.000	\$ 1.129.500	\$ 14.010.000
COSTO MANO DE OBRA	\$ 5.008.347	\$ 5.008.347	\$ 2.434.613	\$ 6.260.434	\$ 2.504.174	\$ 3.992.766	\$ 25.208.682
COSTO COSTOS INDIRECTOS	\$ 4.877.695	\$ 4.273.224	\$ 2.386.801	\$ 6.225.568	\$ 2.490.227	\$ 3.880.247	\$ 24.133.762
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 13.630.042</b>	<b>\$ 12.805.071</b>	<b>\$ 6.799.914</b>	<b>\$ 15.238.502</b>	<b>\$ 5.876.401</b>	<b>\$ 9.002.513</b>	<b>\$ 63.352.444</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 13.630.042</b>	<b>\$ 12.805.071</b>	<b>\$ 6.799.914</b>	<b>\$ 15.238.502</b>	<b>\$ 5.876.401</b>	<b>\$ 9.002.513</b>	<b>\$ 63.352.444</b>
MAS INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 368.380	\$ 346.083	\$ 183.781	\$ 411.851	\$ 158.822	\$ 243.311	\$ 1.712.228
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 13.261.662</b>	<b>\$ 12.458.988</b>	<b>\$ 6.616.133</b>	<b>\$ 14.826.651</b>	<b>\$ 5.717.579</b>	<b>\$ 8.759.202</b>	<b>\$ 61.640.216</b>

### CUADRO No 13 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 220.000	\$ 227.700	\$ 235.670	\$ 243.919	\$ 252.457
GASTOS LEGALES	\$ 250.000	\$ 258.750	\$ 267.807	\$ 277.181	\$ 286.883
MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
BIENESTAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 4.800.000	\$ 4.968.000	\$ 5.141.880	\$ 5.321.846	\$ 5.508.111
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.462	\$ 1.377.029
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 15.886.052</b>	<b>\$ 16.481.644</b>	<b>\$ 17.099.876</b>	<b>\$ 17.741.613</b>	<b>\$ 18.407.750</b>

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
LABORALES	\$ 8.966.052	\$ 9.324.694	\$ 9.697.681	\$ 10.085.589	\$ 10.489.012
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	\$ 500.000	\$ 517.500	\$ 535.613	\$ 554.360	\$ 573.763
VIAJES DE NEGOCIOS Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470	\$ 1.330.462	\$ 1.377.029
SERVICIOS	\$ 300.000	\$ 310.500	\$ 321.368	\$ 332.616	\$ 344.258
DEPRECIACION	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
E-MARKETING	\$ 1.440.000	\$ 1.490.400	\$ 1.542.564	\$ 1.596.554	\$ 1.652.434
FERIAS Y DEMAS EVENTOS	\$ 1.300.000	\$ 1.345.500	\$ 1.392.593	\$ 1.441.334	\$ 1.491.781
TRANSPORTE Y ACARREOS	\$ 2.500.000	\$ 2.587.500	\$ 2.678.063	\$ 2.771.796	\$ 2.868.809
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.515
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 16.956.052</b>	<b>\$ 17.634.294</b>	<b>\$ 18.339.666</b>	<b>\$ 19.073.253</b>	<b>\$ 19.836.184</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 32.842.103</b>	<b>\$ 34.115.938</b>	<b>\$ 35.439.542</b>	<b>\$ 36.814.866</b>	<b>\$ 38.243.934</b>

### 4.4 Determinar el Costo Unitario Año 1

Para determinar el costo unitario se estableció prorratear los gastos operativos tienen como base el costo de venta de los productos y dio como resultado lo calculado que aparece en el cuadro siguiente. La misma metodología se usó para los años siguientes.

FACTOR	(GASTOS OPERATIVOS+GASTOS FINANCIEROS) / COSTO VENTAS					
GASTOS OPERATIVOS	\$	32.842.103				
GASTOS FINANCIEROS	\$	-				
COSTO VENTAS	\$	61.640.216				
FACTOR=		0,5328				
PRODUCTO	COSTO VENTAS	FACTOR	GASTO OPERATIVO			
PRODUCTO= SOLITARIO 50	\$ 13.261.662	0,5328	\$ 7.065.856			
PRODUCTO= SOLITARIO 45	\$ 12.458.988	0,5328	\$ 6.638.189			
PRODUCTO= SOLITARIO 40	\$ 6.616.133	0,5328	\$ 3.525.097			
PRODUCTO= FRUTERO 30	\$ 14.826.651	0,5328	\$ 7.899.687			
PRODUCTO= FRUTERO 25	\$ 5.717.579	0,5328	\$ 3.046.344			
PRODUCTO= FRUTERO 20	\$ 8.759.202	0,5328	\$ 4.666.931			
CONCEPTO	SOLITARIO 50	SALITARIO 45	SOLITARIO 40	FRUTERO 30	FRUTERO 25	FRUTERO 20
COSTO VENTAS	\$ 46.047	\$ 43.260	\$ 39.382	\$ 20.593	\$ 19.853	\$ 17.803
GASTOS OPERATIVOS	\$ 24.534	\$ 23.049	\$ 20.983	\$ 10.972	\$ 10.578	\$ 9.486
SUMA COSTO VENTAS Y GASTOS OPERATIVOS	\$ 70.582	\$ 66.310	\$ 60.364	\$ 31.564	\$ 30.430	\$ 27.289
NUMERADOR FORMULA	\$ 47.290	\$ 44.427	\$ 40.444	\$ 21.148	\$ 20.388	\$ 18.284
DENOMINADOR FORMULA	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49
PRECIO	\$ 96.510	\$ 90.668	\$ 82.539	\$ 43.159	\$ 41.609	\$ 37.313
UNIDADES A VENDER	288	288	168	720	288	492
TOTAL VENTAS POR PRODUCTO	\$ 27.794.770	\$ 26.112.467	\$ 13.866.579	\$ 31.074.789	\$ 11.983.324	\$ 18.358.181

#### 4.5 Calcular la proyección de Ventas

CUADRO No 16					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SOLITARIO 50</b>					
INIDADES A VENDER	288	288	288	288	288
PRECIO DE VENTA	\$ 96.510	\$ 100.197	\$ 103.770	\$ 108.114	\$ 112.920
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 27.794.770	\$ 28.856.630	\$ 29.885.774	\$ 31.136.712	\$ 32.521.052
<b>SOLITARIO 45</b>					
INIDADES A VENDER	288	288	288	288	288
PRECIO DE VENTA	\$ 90.668	\$ 92.481	\$ 98.750	\$ 103.808	\$ 109.531
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 26.112.467	\$ 26.634.566	\$ 28.440.024	\$ 29.896.663	\$ 31.544.948
<b>SOLITARIO 40</b>					
INIDADES A VENDER	168	168	168	168	168
PRECIO DE VENTA	\$ 82.539	\$ 84.158	\$ 89.027	\$ 92.930	\$ 97.285
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 13.866.579	\$ 14.138.501	\$ 14.956.502	\$ 15.612.318	\$ 16.343.922
<b>FRUTERO 30</b>					
INIDADES A VENDER	720	720	720	720	720
PRECIO DE VENTA	\$ 43.159	\$ 43.982	\$ 46.770	\$ 48.956	\$ 51.352
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 31.074.789	\$ 31.666.911	\$ 33.674.462	\$ 35.248.454	\$ 36.973.171
<b>FRUTERO 25</b>					
INIDADES A VENDER	288	288	288	288	288
PRECIO DE VENTA	\$ 41.609	\$ 42.388	\$ 45.136	\$ 47.279	\$ 49.617
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 11.983.324	\$ 12.207.611	\$ 12.999.236	\$ 13.616.441	\$ 14.289.734
<b>FRUTERO 20</b>					
INIDADES A VENDER	492	492	492	492	492
PRECIO DE VENTA	\$ 37.313	\$ 38.015	\$ 40.505	\$ 42.440	\$ 44.543
VALOR DE LAS VENTAS	\$ 18.358.181	\$ 18.703.544	\$ 19.928.492	\$ 20.880.386	\$ 21.915.095
<b>VALOR VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 129.190.110</b>	<b>\$ 132.207.764</b>	<b>\$ 139.884.491</b>	<b>\$ 146.390.974</b>	<b>\$ 153.587.922</b>

**4.6 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Se anexan los dos primeros años.**

AÑO 1	SOLITARIO 50	SALITARIO 45	SOLITARIO 40	FRUTERO 30	FRUTERO 25	FRUTERO 20
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>						
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU					
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 96.510	\$ 90.668	\$ 82.539	\$ 43.159	\$ 41.609	\$ 37.313
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 46.047	\$ 43.260	\$ 39.382	\$ 20.593	\$ 19.853	\$ 17.803
MCU	\$ 50.462	\$ 47.408	\$ 43.157	\$ 22.567	\$ 21.756	\$ 19.510
%MCU	MCU / PVU					
%MCU	52%	52%	52%	52%	52%	52%
PE Unidades	CFT / MCU					
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 588.821	\$ 553.182	\$ 293.758	\$ 658.307	\$ 253.862	\$ 388.911
PE Unidades	12	12	7	29	12	20
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>						
PE Pesos	CFT / %MCU					
PE Pesos	\$ 1.126.129	\$ 1.057.969	\$ 561.816	\$ 1.259.022	\$ 485.515	\$ 743.797

AÑO 2	SOLITARIO 50	SALITARIO 45	SOLITARIO 40	FRUTERO 30	FRUTERO 25	FRUTERO 20
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>						
MCU MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PVU - CVU					
PVU PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 100.197	\$ 92.481	\$ 84.158	\$ 43.982	\$ 42.388	\$ 38.015
CVU COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 47.423	\$ 43.771	\$ 39.831	\$ 20.816	\$ 20.062	\$ 17.992
MCU	\$ 52.774	\$ 48.710	\$ 44.326	\$ 23.165	\$ 22.326	\$ 20.023
%MCU	MCU / PVU					
%MCU	53%	53%	53%	53%	53%	53%
PE Unidades	CFT / MCU					
CFT COSTO FIJO TOTAL	\$ 620.533	\$ 572.750	\$ 304.034	\$ 680.965	\$ 262.512	\$ 402.201
PE Unidades	12	12	7	29	12	20
<b>CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>						
PE Pesos	CFT / %MCU					
PE Pesos	\$ 1.178.142	\$ 1.087.421	\$ 577.239	\$ 1.292.878	\$ 498.405	\$ 763.618

#### 4.7 Presupuesto de Efectivo y Elaborar Flujo de Caja Necesario

<b>CUADRO No 19</b>						
<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO O TESORERIA</b>						
CONCEPTOS DESEMBOLSABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
MANO DE OBRA	\$ 25.208.682	\$ 25.716.977	\$ 26.745.656	\$ 27.815.482	\$ 28.928.101	
COSTOS INDIRECTOS	\$ 24.133.762	\$ 25.536.503	\$ 27.270.898	\$ 29.232.038	\$ 31.458.725	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 32.842.103	\$ 34.115.938	\$ 35.439.542	\$ 36.814.866	\$ 38.243.934	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DEPRECIACIONES	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	
<b>VALOR DESEMBOLSO ANUAL</b>	<b>\$ 80.884.547</b>	<b>\$ 84.069.417</b>	<b>\$ 88.156.097</b>	<b>\$ 92.562.386</b>	<b>\$ 97.330.760</b>	
<b>DIAS DE EFECTIVO</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	
<b>EFFECTIVO NECESARIO AL COMIENZO DEL AÑO</b>	<b>\$ 8.313.134</b>	<b>\$ 8.640.468</b>	<b>\$ 9.060.488</b>	<b>\$ 9.513.356</b>	<b>\$ 10.003.439</b>	

CUADRO No 20						
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FUENTES</b>						
UTILIDAD NETA	\$ 23.254.220	\$ 23.254.220	\$ 23.797.398	\$ 25.179.208	\$ 26.350.375	\$ 27.645.826
DEPRECIACION DEL PERIODO	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 11.453.571	\$ 11.453.571	\$ 11.721.106	\$ 12.401.700	\$ 12.978.543	\$ 13.616.601
NUEVOS APORTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE PROVEEDORES	\$ 1.199.931	\$ 1.199.931	\$ 15.502	\$ 42.124	\$ 42.929	\$ 44.432
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>\$ 37.207.721</b>	<b>\$ 37.207.721</b>	<b>\$ 36.803.001</b>	<b>\$ 38.923.033</b>	<b>\$ 40.671.848</b>	<b>\$ 42.606.859</b>
<b>USOS</b>						
CANCELACION DEL CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 11.453.571	\$ 11.721.106	\$ 12.401.700	\$ 12.978.543
INCREMENTO DE ACTIVOS CORRIENTE DIFERENTES DE EFECTIVO	\$ 12.867.237	\$ 12.867.237	\$ 282.881	\$ 772.724	\$ 718.986	\$ 720.666
<b>TOTAL USOS</b>	<b>\$ 12.867.237</b>	<b>\$ 12.867.237</b>	<b>\$ 11.736.452</b>	<b>\$ 12.493.831</b>	<b>\$ 13.120.686</b>	<b>\$ 13.699.209</b>
<b>SUPERAVIT (O DEFICIT)</b>	<b>\$ 24.340.484</b>	<b>\$ 24.340.484</b>	<b>\$ 25.066.549</b>	<b>\$ 26.429.202</b>	<b>\$ 27.551.162</b>	<b>\$ 28.907.649</b>
<b>SALDO INICIAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 8.313.134</b>	<b>\$ 8.313.134</b>	<b>\$ 32.653.618</b>	<b>\$ 57.720.167</b>	<b>\$ 84.149.369</b>	<b>\$ 111.700.531</b>
<b>SALDO FINAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 32.653.618</b>	<b>\$ 32.653.618</b>	<b>\$ 57.720.167</b>	<b>\$ 84.149.369</b>	<b>\$ 111.700.531</b>	<b>\$ 140.608.181</b>

#### 4.8 Balance General.

CUADRO No 21						
PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
EFFECTIVO	\$ 8.313.134	\$ 32.653.618	\$ 57.720.167	\$ 84.149.369	\$ 111.700.531	\$ 140.608.181
CARTERA	\$ -	\$ 10.765.842	\$ 11.017.314	\$ 11.657.041	\$ 12.199.248	\$ 12.798.993
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	\$ -	\$ 1.712.228	\$ 1.738.148	\$ 1.857.334	\$ 1.951.311	\$ 2.057.821
INVENTARIO PROD. EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO MATERIAS PRIMAS	\$ -	\$ 389.167	\$ 394.657	\$ 408.467	\$ 491.270	\$ 505.680
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$ 8.313.134</b>	<b>\$ 45.520.855</b>	<b>\$ 70.870.286</b>	<b>\$ 98.072.212</b>	<b>\$ 126.342.360</b>	<b>\$ 155.970.676</b>
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	\$ 3.900.000	\$ 5.200.000	\$ 6.500.000
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	<b>\$ 11.700.000</b>	<b>\$ 10.400.000</b>	<b>\$ 9.100.000</b>	<b>\$ 7.800.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 21.313.134</b>	<b>\$ 57.220.855</b>	<b>\$ 81.270.286</b>	<b>\$ 107.172.212</b>	<b>\$ 134.142.360</b>	<b>\$ 162.470.676</b>
<b>PASIVOS</b>						
PROVEEDORES	\$ -	\$ 1.199.931	\$ 1.184.428	\$ 1.226.553	\$ 1.269.482	\$ 1.313.914
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 11.453.571	\$ 11.721.106	\$ 12.401.700	\$ 12.978.543	\$ 13.616.601
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.653.501</b>	<b>\$ 12.905.534</b>	<b>\$ 13.628.252</b>	<b>\$ 14.248.025</b>	<b>\$ 14.930.515</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.653.501</b>	<b>\$ 12.905.534</b>	<b>\$ 13.628.252</b>	<b>\$ 14.248.025</b>	<b>\$ 14.930.515</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTES	\$ 21.313.134	\$ 21.313.134	\$ 21.313.134	\$ 21.313.134	\$ 21.313.134	\$ 21.313.134
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ -	\$ 23.254.220	\$ 47.051.617	\$ 72.230.826	\$ 98.581.201
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 23.254.220	\$ 23.797.398	\$ 25.179.208	\$ 26.350.375	\$ 27.645.826
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.313.134</b>	<b>\$ 44.567.354</b>	<b>\$ 68.364.751</b>	<b>\$ 93.543.960</b>	<b>\$ 119.894.335</b>	<b>\$ 147.540.161</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.313.134</b>	<b>\$ 57.220.855</b>	<b>\$ 81.270.286</b>	<b>\$ 107.172.212</b>	<b>\$ 134.142.360</b>	<b>\$ 162.470.676</b>
ECUACIÓN CONTABLE: Activo - (Pasivo + Patrimonio) = 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0



## 4.9 Indicadores

CUADRO No 22					
INDICADORES					
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA (Pesos)	\$ 36.007.791	\$ 38.118.504	\$ 41.480.908	\$ 44.528.918	\$ 47.762.427
Margen Ebitda	28%	29%	30%	30%	31%
Rendimiento del Patrimonio	109,1%	53,4%	36,8%	28,2%	23,1%
Margen	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%
Potencial de Utilidad	40,6%	29,3%	23,5%	19,6%	17,0%
Valor Económico Agregado EVA (Pesos)	\$ 17.354.737	\$ 19.438.643	\$ 22.251.318	\$ 24.880.137	\$ 27.638.216
Costo del Capital Ponderado	29,3%	29,5%	29,7%	29,72%	29,77%
Valor Presente Neto -VPN- (Pesos)	\$ 70.254.163				
Tasa Interna de Retorno TIR	125%				
TMR	30%				

EBITDA (Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) indica la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias en el desarrollo de su objeto social, con los recursos disponibles al interior de la misma.

El EBITDA nos dice: Hasta aquí el proyecto es rentable, y en adelante, dependerá de su gestión que el proyecto sea viable o no.

El EBITDA resultante para los primeros tres años de funcionamiento, indica que la compañía genera directamente de sus operaciones beneficios superiores a los \$ 36 millones de pesos.

El Porcentaje resultante de la TIR (Tasa Interna de Retorno) indica el rendimiento financiero del proyecto en el periodo de evaluación. Por tal motivo, este valor debe compararse con la Tasa Mínima de Retorno de la Inversión (TMR) o tasa de oportunidad así:

- 1) Si la TIR es mayor que la TMR, entonces el proyecto es rentable y se justifica su aceptación.
- 2) Si la TIR es igual a la TMR, entonces es indiferente realizar o no la inversión en el proyecto, y se debe recurrir a otros análisis cuantitativos o cualitativos.

3) Si la TIR es menor a la TMR, entonces el proyecto NO es rentable y No se justifica su realización.

TIR 125% > TMR 30% Se justifica y se acepta.

El margen de contribución (Utilidad Neta / Ventas) corresponde al porcentaje obtenido de utilidades netas, tomando como base los ingresos generados por la empresa.

El Resultado del VPN permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa y refleja en pesos de hoy las ganancias futuras del proyecto, de acuerdo con el periodo de tiempo analizado. Si el valor es positivo es conveniente realizar el proyecto. En este caso es de

El resultado del Valor Presente Neto (VPN) indica que la empresa con las proyecciones actuales, siendo valorada a pesos de hoy asciende a un total de \$ 70.254.163 que comparado con la inversión realizada inicialmente (\$21.713.143) demuestra que el proyecto es factible de desarrollarse.

El valor del EVA calculado al ser positivo, refleja que la empresa genera valor económico para sus inversionistas.

## 5. PLAN OPERATIVO

### 5.1 Plan Operativo

#### 5.1.1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	METAS	RECURSOS	TIEMPO TOTAL EJECUCION DE LA ACTIVIDAD	SALARIOS	POBLACION VULNERABLE
1. Creación de base de datos de potenciales clientes	Obtención de una base de datos completa que permita reconocer varias variables por cliente y no solo los establecimientos como ventas de electrodomésticos o jugueterías, sino también las modalidades institucionales de estos como son hoteles, auditorios, centros vacacionales y jardines infantiles en el caso de los juguetes en madera. Esto esencialmente en todo el Eje Cafetero.	4 personas, 4 computadores, conexión a internet, recurso monetario para pago de salarios	3 meses (primer mes)	s.m.l.v cada uno mensualmente	Bachilleres o técnicos desempleados, población reinsertada o con discapacidad, de acuerdo a proceso de selección
2. Búsqueda de posibilidades de ubicación para las bodegas en las ciudades principales y costeo de las mismas, incluyendo costo en fletes.	Balance de costos, demanda e ingresos para cada uno de los puntos posibles de ubicación para las bodegas, a fin de obtener un análisis claro de los pro y contra de cada uno de ellos	Encargados de las áreas dentro de la estructura organizacional propuesta	3 meses (primer mes)		
3. Selección y formación de fuerza de	Realización del proceso de selección y conformación del grupo	Encargados de las áreas dentro de la	2 meses (cuarto mes)		Población desempleada, de

ventas para las tres ciudades principales	de asesores comerciales que cumplen con el perfil propuesto para esto	estructura organizacional propuesta. Seleccionarán 5 personas por ciudad.			estratos bajos, población indígena, campesina y/o desplazada.
4. Selección de primeros clientes a abordar de acuerdo a la selección de puntos para las bodegas en cada ciudad y la verificación de cumplimiento con la demanda en el área de producción	Calificación de prioridad para el abordaje de los clientes en cada una de las ciudades	Encargados de las áreas dentro de la estructura organizacional propuesta	1 mes y dos semanas (sexto mes)		
5. Formación de fuerza de ventas para cumplir con los requisitos de los clientes seleccionados	Entregar a la fuerza de ventas las habilidades necesarias para asumir las metas de tipo comercial a cumplir y entregarles información del cliente, metodologías para abordarlo y asignación de zonas	3 capacitadores, disponibilidad de espacios en cada una de las ciudades, recursos para el pago de salarios de capacitadores y de fuerza de ventas, disponibilidad de computadores y video beams	2 meses y medio (tercera semana del séptimo mes)	s.m.lv cada uno mensualmente (fuerza de ventas), 900.000 cada uno mensualmente (capacitadores)	
6. Contacto con cliente y realización de ventas	cierre de ventas con los clientes designados y comienzo de las operaciones para el cumplimiento de pedidos	Fuerza de ventas, 15 celulares con disponibilidad de llamadas a todo destino y plan de datos, 15 computadores portátiles, recursos monetarios para el pago de salarios	3 meses (décimo mes)	800.000 cada uno mensualmente y comisión por ventas	

## **5.2 Metas Sociales**

### **5.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio**

Las principales metas sociales del proyecto radican en la acogida a los artesanos de la madera, quienes requieren en este momento oportunidades laborales relacionadas con su oficio, que sean formales y que les brinde oportunidades de crecimiento a ellos y a sus familias. Adicionalmente, se convierte en una opción de empleo más en un municipio que se encuentra desarrollando diferentes estrategias para su sostenibilidad económica. Esto, al no ser solo una oportunidad de desarrollo para el sector artesanal sino también para toda la población en general.

### **5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo**

Siendo la generación de oportunidades de empleo uno de los objetivos del proyecto, este se ve enmarcado en el plan de desarrollo nacional en apartados como "la informalidad obstaculiza el mejoramiento de la productividad de las empresas, puesto que los trabajadores informales no tienen compromisos vinculantes con sus puestos de trabajo, y su alto nivel de rotación no permite acumular conocimientos que estimulen en aumento del valor agregado".

### **5.2.3. Plan Regional de Desarrollo**

El plan de desarrollo de Pensilvania se enfoca al cumplimiento de políticas de toda índole, por lo que se compromete con el cumplimiento de tres de los objetivos del

milenio, tal como se evidencia a continuación: "Sin que se pierda autonomía y con e fin de garantizar el principio de coherencia, el plan de desarrollo 2012 - 2015 "Pensilvania, comunidad organizada" estará enmarcado y articulado a políticas, programas y proyectos de desarrollo internacional, nacional, departamental, regional, zonal, local y sectorial como: (...) Compromisos con los objetivos del milenio: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, garantizar la sostenibilidad ambiental, fomentar una asociación mundial para el desarrollo"

El proyecto apunta a estos tres objetivos, conociendo de antemano que su pretensión es ofrecer nuevas oportunidades laborales mejorando calidad de vida en la población del municipio, por su actividad económica se ve vinculada en la sostenibilidad ambiental y aportará para el desarrollo del municipio y de la región en general.

#### **5.2.4. Cluster ó Cadena Productiva**

El DNP presenta un documento en donde evalúa el estado del sector de la madera en Colombia respecto a diferentes aspectos, tales como competencia, capacidad del sector, exportaciones, entre otros. Esto con el objetivo de presentar estrategias de mejoramiento para dicho sector, tales como las que se transcriben a continuación: " Impulsar: Con aperturas se presiona al sector privado industrial a reconvertirse y adecuarse a los nuevos mercados.

Facilitar: Implementar una política fiscal que atraiga la inversión interna y externa. Existen incentivos fiscales atractivos para la industria, a pesar de una incertidumbre en la legislación forestal respecto a su aplicación y a la autonomía de las corporaciones ambientales regionales, sin adecuadas unidades forestales para su administración.

Promover: Coinvertir promueve la inversión extranjera. Sin embargo, la falta de seguridad de la inversión y de reglas claras y legislación estable en el largo plazo no le permite promover esta industria en el exterior."

#### **5.2.5. Empleo**

Remitirse al punto 5.1.1. Cronograma de Actividades

## **6. IMPACTO**

### **6.1. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental**

Impacto económico: El proyecto será una vía más para el desarrollo económico del municipio y en general, de la región del Eje Cafetero, al ser una oportunidad de empleo nueva y un ente que permitirá el movimiento y reconocimiento de la economía del municipio de Pensilvania.

Impacto social: El impacto económico anteriormente descrito también es generado por el mejoramiento en el aspecto social que el proyecto promoverá, ya que al ofrecer nuevas oportunidades laborales, se mejora la calidad de vida de las personas que acceden a dicha oportunidad, y con ello, la de sus familias, mejorando su poder adquisitivo y su desarrollo personal. A su vez, el proyecto apoyara no solo a los artesanos, sino también a todo tipo de población vulnerable, en la medida de lo posible.

Impacto ambiental: Aunque el actuar del proyecto haga suponer que este influye en la alta explotación de bosques, es compromiso del proyecto mitigar dicha afectación, haciendo parte de planes de reforestación, ya que estos bosques, además de permitirle al proyecto desarrollar su objeto social, ha permitido el reconocimiento del municipio y de la actividad del sector de la madera en el mismo.