

FACTIBILIDAD PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TAPIZADO DE
MUEBLES DE SALA PARA LOS HOGARES DE ESTRATOS CUATRO, CINCO Y
SEIS EN BUCARAMANGA

HILDA LIZARAZO CALDERON
CESAR AUGUSTO SUAREZ ACEVEDO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009

FACTIBILIDAD PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TAPIZADO DE
MUEBLES DE SALA PARA LOS HOGARES DE ESTRATOS CUATRO, CINCO Y
SEIS EN BUCARAMANGA

HILDA LIZARAZO CALDERON

Código 1890816

CESAR AUGUSTO SUAREZ ACEVEDO

Código 1950277

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el Título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Director

LUIS IGNACIO PLATA ORTIZ

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2009

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	24
1. GENERALIDADES	26
1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR	26
1.1.1 Origen	26
1.1.1.1 Los Muebles y la Civilización	26
1.1.1.2 El arte y la Mueblería	26
1.1.1.3 Diseño de Mobiliario	27
1.1.2 Evolución	27
1.1.3 Tendencias	28
1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO	29
1.2.1 Barrios de Bucaramanga por Comunas	30
1.3 MARCO LEGAL	33
1.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR	35
1.4.1 Oportunidades	35
1.4.2 Amenazas	35
2. ESTUDIO DE MERCADOS	36
2.1 OBJETIVOS	36
2.1.1 General	36
2.1.2 Específicos	36
2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	37
2.2.1 Definición, Usos y especificaciones del servicio/producto	37
2.2.2 Productos sustitutos	39
2.2.3 Productos Complementarios	39
2.2.4 Atributos diferenciadores del producto/servicio	40
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	40

	Pág.
2.3.1 Mercado potencial	40
2.3.2 Mercado objetivo	41
2.3.3 La Demanda	43
2.3.4 Investigación de Mercados	43
2.3.4.1 Planteamiento del problema	43
2.3.4.2 Necesidades de información	45
2.3.4.3 Ficha técnica	46
2.3.4.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados	48
2.3.5 Estimación de la demanda	59
2.3.6 Evolución histórica de la demanda del servicio	59
2.3.7 Proyección de la demanda	59
2.4 LA OFERTA	60
2.4.1 Necesidades de información	61
2.4.2 Ficha técnica	61
2.4.3 Análisis de la Situación actual de la competencia	61
2.4.4 Evolución de la Oferta	65
2.4.5 Proyección de la Oferta	66
2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	66
2.6 CANALES DE COMERCIALIZACION	67
2.6.1 Estructura de los canales actuales	67
2.6.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	68
2.6.2.1 Relación directa entre el productor (empresa de servicio de tapizado de muebles para el hogar) y el consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga)	68
2.6.2.1.1.1 Ventajas	69
2.6.2.1.1.2 Desventajas	69
2.6.2.2 Del productor (empresa de servicio de tapizado) al detallista (decoradores y otras empresas de servicio de tapizado de	

	Pág.
muebles para el hogar) y este al consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga)	69
2.6.2.2.1 Ventajas	69
2.6.2.2.2 Desventajas	69
2.6.3 Selección de los canales de comercialización	69
2.7 PRECIO	69
2.7.1 Análisis de precios	69
2.7.2 Estrategia de fijación de precios	70
2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCION	70
2.8.1 Objetivos	70
2.8.2 Logotipo	71
2.8.3 Lema	73
2.8.4 Análisis de medios	73
2.8.5 Selección de medios	73
2.8.6 Estrategias Publicitarias	74
2.8.6.1 De lanzamiento	74
2.8.6.2 De operación	74
2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción	74
2.8.7.1 De lanzamiento	74
2.8.7.2 De promoción	75
2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	76
3. ESTUDIO TECNICO	78
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	78
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	78
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto	78
3.1.2.1 El tamaño del proyecto y la demanda	78
3.1.2.2 El tamaño del proyecto y los suministros e insumos	78
3.1.2.3 El tamaño del proyecto la tecnología y los equipos	79
3.1.2.4 Tamaño del proyecto y financiamiento	79

	Pág.
3.1.2.5 Tamaño del proyecto y la organización	79
3.1.3 Capacidad del proyecto	79
3.1.3.1 Capacidad total diseñada	79
3.1.3.2 Capacidad instalada	81
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	83
3.2 LOCALIZACION	84
3.2.2 Macrolocalización	84
3.2.3 Microlocalización	84
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	89
3.3.2 Ficha técnica del producto	89
3.3.3 Descripción técnica del proceso	90
3.3.4 Diagrama del Proceso Productivo	97
3.3.5 Control de Calidad	102
3.3.5 Recursos	102
3.3.5.1 Recurso Humano	102
3.3.5.2 Recursos Físicos	103
3.3.5.2.1 Maquinaria y Equipos, Herramientas, Equipos de Oficina y Muebles y Enseres	103
3.3.5.3 Recursos de insumos	104
3.3.6 Estudio de proveedores	106
3.3.7 Distribución de planta	107
3.3.8 Logística de Distribución	109
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	109
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	111
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	111
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	111
4.2.1 Visión	114

	Pág.
4.2.2 Misión	115
4.2.3 Objetivos	115
4.2.4 Políticas	115
4.2.4.1 Políticas generales	115
4.2.4.2 De personal	115
4.2.4.3 De compras	116
4.2.4.4 De ventas	116
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	117
4.3.1 Organigrama	117
4.3.2 Descripción y Perfil de Cargos	118
4.3.3 Asignación salarial	122
5. ESTUDIO FINANCIERO	124
5.1 INVERSIONES	124
5.1.1 Inversión Fija	124
5.1.1.1 Terreno	124
5.1.1.2 Construcción y adecuación	124
5.1.1.3 Maquinaria y equipo	124
5.1.1.4 Muebles y enseres	125
5.1.1.5 Equipo de oficina	125
5.1.1.6 Herramientas	125
5.1.1.7 Total de inversión fija	126
5.1.2 Inversión diferida	126
5.1.3 Inversión de capital y de trabajo	127
5.1.3.1 Costos de prestación del servicio	127
5.1.3.1.1 Materias primas	127
5.1.3.1.2 Mano de obra directa	131
5.1.3.1.3 Costos Indirectos fabricación	132
5.1.3.1.4 Total costos de prestación del servicio	133

	Pág.
5.1.3.2. Gastos de administración y ventas	133
5.1.3.3. Gastos financieros	137
5.1.3.4 Total capital de trabajo	137
5.1.4 Inversión Total	138
5.1.5 Fuentes de financiación	138
5.2 COSTOS	138
5.2.1 Costos fijos	139
5.2.1 Costos variables	139
5.2.2 Costos totales unitarios	141
5.2.3 Precio de venta	140
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	140
5.3.1 Egresos Proyectados	140
5.3.2 Ingresos Proyectados	141
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	141
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	143
5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	143
5.7 BALANCE GENERAL	144
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	146
6.1 IMPACTO SOCIAL	146
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	147
6.3 EVALUACION FINANCIERA	147
6.3.1 Valor Presente Neto	147
6.3.2 Tasa Interna Retorno TIR	148
6.3.3 Periodo de Recuperación	148
6.3.4 Análisis de las Razones Financieras	149
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA – WEBGRAFIA	154

ANEXOS

156

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Viviendas por estrato socioeconómico de Bucaramanga y su Área Metropolitana	42
Cuadro 2. Viviendas estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga	42
Cuadro 3. Ficha Técnica de la Demanda	47
Cuadro 4. Antigüedad muebles de sala actual	48
Cuadro 5. Cantidad juegos de sala por hogar	49
Cuadro 6. Material tapizado actual muebles de sala	50
Cuadro 7. Hogares que utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala	51
Cuadro 8. Medio publicitario por el cual se entero de la empresa o persona que le presta el servicio de tapizado de muebles de sala	53
Cuadro 9. Precio promedio del servicio de tapizado de muebles de sala	54
Cuadro 10. Calificación del servicio actual de tapizado de muebles de sala	55
Cuadro 11. Promedio de frecuencia en la utilización del servicio de tapizado de muebles de sala	56
Cuadro 12. Factor que incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala	57
Cuadro 13. Nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala	58
Cuadro 14. Estimación de la demanda	59
Cuadro 15. Proyección de la demanda anual del servicio de tapizado de muebles de sala para estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga	60
Cuadro 16. Cuentas Generales Empresas de la Competencia	63
Cuadro 17. Proyección de los establecimientos de reparación y el retapizado de todo tipo de muebles para el hogar y oficina	65
Cuadro 18. Proyección de la oferta de servicios de tapizado de muebles de sala para los hogares de Bucaramanga	66

	Pág.
Cuadro 19. Relación entre demanda y oferta para el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar	67
Cuadro 20. Significado del color en la publicidad	72
Cuadro 21. Presupuesto de publicidad de lanzamiento	75
Cuadro 22. Presupuesto de publicidad de operación	75
Cuadro 23. Proyección de la capacidad utilizada	84
Cuadro 24. Ponderación de factores	86
Cuadro 25. Puntuación de cada factor	86
Cuadro 26. Evaluación de alternativas.	88
Cuadro 27. Ficha técnica del producto	89
Cuadro 28. Recurso humano	103
Cuadro 29. Maquinaria y Equipos	103
Cuadro 30. Herramientas	103
Cuadro 31. Equipos de Oficina	104
Cuadro 32. Muebles y Enseres	104
Cuadro 33. Materias Primas Poltrona	104
Cuadro 34. Materias Primas Sofá dos Puestos	105
Cuadro 35. Materias Primas Sofá tres Puestos	106
Cuadro 36. Aporte de Socios	111
Cuadro 37. Perfil Cargo Gerente	119
Cuadro 38. Perfil Cargo Contador	120
Cuadro 39. Perfil cargo Secretaria General y Contable	121
Cuadro 40. Perfil cargo Operarios	122
Cuadro 41. Estructura Salarial – Valor Salarial	123
Cuadro 42. Maquinaria y equipo	124
Cuadro 43. Muebles y Enseres	125
Cuadro 44. Equipos de Oficina	125
Cuadro 45. Herramientas	125

	Pág.
Cuadro 46. Total Inversión Fija	126
Cuadro 47. Gastos Preoperacionales y de Constitución de la Empresa	126
Cuadro 48. Materias Primas	128
Cuadro 49. Valor de la mano de Obra Directa	131
Cuadro 50. Costos Indirectos de Fabricación	132
Cuadro 51. Total Costos de Prestación del Servicio	133
Cuadro 52. Mano de Obra Administrativa	134
Cuadro 53. Total Gastos Administración y Ventas	134
Cuadro 54. Financiación del proyecto	136
Cuadro 55. Total Capital de Trabajo	137
Cuadro 56. Inversión Total	138
Cuadro 57. Financiación del Proyecto	138
Cuadro 58. Costos Fijos	139
Cuadro 59. Costos Variables	139
Cuadro 60. Egresos Proyectados a cinco años	140
Cuadro 61. Presupuesto de Ventas	141
Cuadro 62. Ingresos Proyectados	141
Cuadro 63. Flujo de Caja Proyectado	143
Cuadro 64. Estado de resultados proyectado	143
Cuadro 65. Balance General año cero	144
Cuadro 66. Calculo valor presente neto	148
Cuadro 67. Cálculo de la TIR	148
Cuadro 68. Período de Recuperación de la Inversión	148
Cuadro 69. Razones Financieras	149

LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Antigüedad muebles de sala actual	49
Figura 2. Cantidad juegos de sala por hogar	50
Figura 3. Material tapizado actual muebles de sala	51
Figura 4. Hogares que utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala	52
Figura 5. Medio publicitario por el cual se entero de la empresa o persona que le presta el servicio de tapizado de muebles de sala.	53
Figura 6. Precio promedio del servicio de tapizado de muebles de sala	54
Figura 7. Calificación del servicio actual de tapizado de muebles de sala	55
Figura 8. Promedio de frecuencia en la utilización del servicio de tapizado de muebles de sala	56
Figura 9. Factor que incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala	57
Figura 10. Nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala	58
Figura 11. Logotipo	72
Figura 12. Diagrama del Proceso	98
Figura 13. Diagrama de Flujo	101
Figura 14. Plano distribución de planta física	108
Figura 15. Organigrama de la Empresa	118

LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1. Muebles recibidos al cliente	92
Foto 2. Mueble al cual se le ha retirado telas y lienzo	92
Foto 3. Estructura del mueble (sin tela, lienzos ni espumas)	93
Foto 4. Estructura del mueble (sin tela, lienzos, espumas ni costales)	93
Foto 5. Trazo y cortes de espuma	94
Foto 6. Tela sobre el banco de trabajo para medir y cortar	94
Foto 7. Las telas se cosen en la máquina de coser	95
Foto 8. Se pega la tela a la estructura del mueble con ganchos	95
Foto 9. Se pega la tela a la estructura del mueble con ganchos	96
Foto 10. Se pega el lienzo a la base del mueble y se pegan las patas	96
Foto 11. El mueble terminado se almacena temporalmente para entregarlo al cliente	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA A HOGARES	156
ANEXO B. COTIZACIONES	160

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TAPIZADO DE MUEBLES DE SALA PARA LOS HOGARES DE ESTRATOS CUATRO, CINCO Y SEIS EN BUCARAMANGA.*

AUTORES: LIZARAZO CALDERON, Hilda
SUAREZ ACEVEDO, Cesar Augusto **

PALABRAS CLAVES: Tapizado, estratos, factibilidad, empresa

DESCRIPCION O CONTENIDO: Este proyecto enmarca una serie de actividades y acciones orientadas a establecer una empresa que preste el servicio de tapicería en la ciudad de Bucaramanga. Para tal fin se elaboraron seis capítulos que permitieron profundizar sobre el tema y establecer la factibilidad de una empresa del ramo.

En generalidades se estudiaron los aspectos pertinentes a la actividad de producción de muebles, panorama y evolución de dicho sector; el contexto geográfico en el que se desarrolló el proyecto y sus bases legales.

El Estudio de Mercados determinó la demanda y la oferta, se establecieron estrategias de ventas, promoción y publicidad y se comprobó la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del mercado.

El Estudio Técnico presenta la macrolocalización y microlocalización del proyecto, el tamaño de la empresa y el proceso técnico. Se partió de la premisa de que la empresa puede encontrar los recursos humanos, técnicos y físicos que requiere, en el Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, sin que ello implique restricciones para su desarrollo.

El Estudio Administrativo muestra los aspectos jurídicos que debe tener en cuenta la empresa para su constitución y se plantearon directrices estratégicas a partir de la misión, visión y las políticas de la empresa, estableciéndose la estructura organizacional y las funciones para los diferentes cargos planteados.

El Estudio Financiero presenta las inversiones fijas, diferidas y de capital de trabajo necesarias para la puesta en marcha del proyecto, se determinaron costos, fuentes de la financiación y se realizaron las proyecciones que permitieron elaborar los estados financieros básicos de la empresa.

La Evaluación del Proyecto, estableció la viabilidad social y ambiental de la empresa y la factibilidad financiera de la empresa.

* Proyecto De Grado

** Universidad Industrial De Santander, Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia, Gestión Empresarial, Director: Ingeniero Industrial Luís Ignacio Plata Ortiz

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY OF SETTING UP A BUSINESS SERVICE TAPESTRY ROOM FURNITURE FOR HOMES STRATIFIERS FOUR, FIVE AND SIX IN BUCARAMANGA.*

AUTHOR: LIZARAZO CALDERON, Hilda
ACEVEDO SUAREZ, Cesar Augusto **

KEY WORDS: Tapestry, strata, feasibility, business

DESCRIPTION OR CONTENT: This project frames a series of activities and actions (shares) orientated to establishing a company that gives the service of tapestry in Bucaramanga's city. For such an end (purpose) there were elaborated six chapters that allowed to penetrate on the topic and to establish the feasibility of a company of the branch (bouquet).

Generally considered the issues relevant to the production of furniture, and landscape evolution of this sector, the geographical context in which the project and its legal basis.

The market survey identified the demand and supply, set sales strategies, advertising and promotion and the feasibility of the project from the viewpoint of the market.

The technical study presents macrolocalización and microlocalización project, size of enterprise and technical process. It started from the premise that the company can find the human, technical and physical needs in the metropolitan area of the city of Bucaramanga, without restricting their development.

Shows the administrative issues to be taken into account the company raised its constitution and guidelines from the mission, vision and policies of the company, establishing the organizational structure and functions for the various positions involved.

The study presents the financial fixed assets, deferred and working capital necessary for the implementation of the project costs were determined, sources of funding and the projections were made which allow the basic financial statements of the company.

The Evaluation Project, established the social and environmental viability of the company and the financial viability of the company

* Draft Grade

** Universidad Industrial De Santander, Institute for Regional Projection and Distance Education, Business Management, Director: Engineering Luis Ignacio Plata Ortiz

GLOSARIO

Artesanía: arte u obra de los artesanos, se aplica para designar muebles y objetos de ornamentación realizados manualmente o de uno en uno.

Color: impresión que los rayos de luz producen en la retina al ser reflejados por los cuerpos.

- **atenuado:** color neutralizado.

- **caliente:** color en que predomina la gama rojo-amarillenta. Produce óptimamente la impresión de acercamiento, amplitud.

- **complementario:** color opuesto a cualquiera en el círculo cromático.

- **cuaternario:** color logrado por la combinación de dos terciarios.

- **chillón:** color vivo, contratado.

- **de cera:** color amarillento.

- **del espectro solar:** cada uno de los colores que resultan de la descomposición de la luz solar.

- **del iris:** color del espectro solar.

- **elemental:** color del espectro solar.

- **frío:** color en el que predomina la gama azulada. Produce el efecto óptico de retroceso, alejamiento.

- **intermedio:** color obtenido mezclando los colores primarios con los secundarios.

- **matriz:** color básico de una mezcla.

- **negativo:** color frío.

- **neutralizado:** color que lleva mezcla de blanco, negro o gris para matar el tono original.

- **positivo:** color caliente.

- **primario:** color del espectro solar que no puede obtenerse por la mezcla de otros. Son colores primarios el Rojo, el Azul y el Amarillo.

- **puro:** color que no lleva mezcla de blanco, negro o gris.

- **secundario:** el obtenido por la mezcla de dos primarios. Esto es, el violeta (rojo y azul) el Anaranjado (rojo y amarillo) y Verde (amarillo y azul)

- **terciario:** color resultante de la mezcla de dos secundarios.

Cuero: piel curtida de cerdo, ternera, etc., utilizada en tapicería para forrado de asientos y respaldo de sillas, butacas, sofás, etc.

- **artificial:** cuero de imitación, logrado industrialmente a base de lino o lona, sobre la que se aplica una composición especial, o bien de materia plástica.

Decoración: práctica de decorar y efecto consecuente de tal acción.

Decorar: ambientar de acuerdo con una idea estética creadora, el interior de una dependencia o local o la fachada de una tienda, utilizando al efecto los medios y elementos pertinentes en cada caso.

Decorativo: calificativo que se aplica a un ambiente logrado tanto como a un mueble u objeto que, por si solo, se constituye en un elemento decorador.

Espuma: en leguaje corriente gomaespuma.

- **de goma:** véase gomaespuma

- **plástica:** material esponjoso producido por síntesis química que sustituye, muchas veces, a la espuma de goma, por ser más económica.

Gomaespuma: nombre comercial de un tipo de material de caucho esponjoso que, por extensión, suele aplicarse a todas las variantes industriales conocidas.

Guata: desperdicios de algodón en forma de plancha por lo general engomada por una o ambas caras utilizado en acolchados.

Mobiliario: es el conjunto de muebles; son objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en casas, oficinas y otro tipo de locales. Normalmente el término alude a los objetos que facilitan las actividades humanas comunes, tales como dormir, comer, cocinar, descansar, etc., mediante mesas, sillas, camas, estanterías, muebles de cocina, etc. El término excluye utensilios y máquinas tales como PC's, teléfonos, electrodomésticos, etc.

Silla: asiento para una sola persona, dotado siempre de respaldo y, por excepción, también con brazos.

Sofá: asiento largo y tapizado, de dos o más plazas, dotado de respaldo igualmente tapizado. Es un mueble similar al diván

Tapicería: arte de confeccionar e instalar acolchados y almohadillados de sillas, sofás, etc., así como sus forros. Por extensión del vocablo, se puede referir al uso y aplicación de telas y tejidos de cualquier tipo con fines decorativos, así como de cortinajes y visillos.

- **de relleno:** tapicería sencilla, a base de una capa de material adecuado, con guata, algodón, virutas de goma, etc.

- **mullida:** tapicería de relleno montada sobre flejes de acero, muelles helicoidales o cinchas.

Tapicero: operario especializado en trabajos de tapicería

Tapizado: recubrimiento parcial o total de un mueble por parte de un tejido adecuado a la misión asignada, formando un forro que permanecerá unido a la estructura por medio de cosido, pegado o claveteado.

- **blando:** tapizado corriente, a base de telas de lana, seda, mercerizados, o fibras artificiales.

- **duro:** tapizado en piel natural o artificial.

Tapizar: recubrir o forrar ciertas partes de muebles de asiento, o frentes de un mueble, así como puertas, con tela de tapicería.

Tela: material tejido en telar, fabricado a base de muchos hilos entrecruzados alternativo y regularmente.

INTRODUCCION

Cualquier proyecto que se desee emprender debe tener una serie de estudios que permita saber su alcance, objetivos y proyección pero sobre todo, si las posibilidades de hacerlo real son tangibles y si los bienes o servicios propuestos podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

Este proyecto enmarca una serie de actividades y acciones orientadas a establecer una empresa que preste el servicio de tapicería en la ciudad de Bucaramanga, y servirá para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente indicará si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Así mismo dará la información acerca de las estrategias de precios para colocar el bien o servicio y competir en el mercado.

De igual forma expondrá los canales de distribución para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento y generará las bases y pautas para establecer necesidades técnicas, financieras y económicas que permitan orientar el servicio de tapicería a clientes de estratos cuatro, cinco y seis que no encuentran en el mercado un tipo de empresa que satisfaga sus necesidades y sus requerimientos en cuanto a la calidad, el servicio y el cumplimiento en el mantenimiento de sus muebles de sala.

La orientación del proyecto a dichos estratos se basa en la búsqueda de un servicio enfocado en un tipo de clientes cuyo mobiliario, muchas veces importado, y costoso, requiere de una especial atención.

Para tal fin en el desarrollo de la investigación fue necesario seguir las pautas y elementos metodológicos propuestos para un estudio de estas características, se elaboraron seis capítulos que permitieron profundizar sobre el tema y establecer la factibilidad de una empresa del ramo: Generalidades, Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Administrativo, Estudio Financiero y Evaluación del Proyecto.

De esta forma se desarrolló un proyecto que permitió establecer la viabilidad de prestar un servicio de tapicería, dentro de un marco de excelencia y desarrollo empresarial en la ciudad de Bucaramanga.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR

1.1.1 Origen

1.1.1.1 Los Muebles y la Civilización. Es difícil imaginar al ser humano sin un mueble alrededor. Algunos textos indican que no se sabe cuando fueron creados los primeros muebles y la realidad es otra. El mueble es inherente a la aparición del **homo sapiens y homínidos** cercanos a él. En un principio los muebles no se construían, sino que eran objetos de la naturaleza, a los cuales se les daba la función de mueble - lechos de ramas y hojas que fueron los rudimentarios principios de las camas, las sillas y las mesas -. Más adelante en la historia evolutiva se aprecia la utilización de la madera como material para creación de estructuras útiles al hombre, que le permiten ordenar y clasificar objetos en su beneficio y obtener comodidad. Finalmente el hombre otorgó a los muebles el sinónimo de arte, estatus social y riqueza, tanto que, existen propiedades que valen menos que el mobiliario que tienen en su interior ⁽¹⁾

1.1.1.2 El Arte y la Mueblería. Los muebles antiguos entraron rápidamente dentro del género arte, debido a que son los objetos más observados en una vivienda. Es allí que el artista inmortaliza su obra y agrada con su arte. Así como un buen cuadro puede valer mucho dinero, los muebles antiguos también lo pueden valer.

El mueble fino ya no sólo es el mejor por cumplir su función como tal, sino que en su superficie exterior exhibe perfección y armonía de formas ⁽²⁾.

⁽¹⁾ <http://mueblesantiguos.juegofanatico.cl/>

⁽²⁾ *Ibíd.*1, p. 26

1.1.1.3 Diseño de Mobiliario. La historia demuestra que los muebles antiguos, varían de acuerdo a la época durante la cual son construidos. Por cierto esto significa que los estilos son influidos por aspectos de toda índole, relacionados con el quehacer humano. Entre estos aspectos, se encuentra en primer lugar, la influencia del artista que lo diseña, en segundo lugar lo que impulsa al artista a innovar en la forma. En Europa, diversos estilos antiguos son identificados utilizando el nombre del rey o reina que estaba en ejercicio durante el período que fueron creados. Igualmente, los monarcas siempre apoyaron económicamente a los artistas, en parte para satisfacer sus deseos de ser incomparables y al mismo tiempo exteriorizar su poder, en forma sutil, a través de muebles de estilo singular y de alto costo. Muchas veces el éxito mayor de un estilo antiguo se da en forma póstuma a quien lo impulsa ⁽³⁾.

1.1.2 Evolución. Hay que distinguir entre el mueble de estilo y el popular o rústico. Los primeros, realizados por reconocidos ebanistas para las clases nobles y los populares fabricados artesanalmente por sus propietarios para su uso cotidiano ⁽⁴⁾.

Según el informe “El Mercado de Muebles y Decoración en Colombia” ⁽⁵⁾ de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá en Colombia existe de manera muy arraigada la cultura del “carpintero”, es decir, que ante la falta de medios económicos suficientes del colombiano promedio, de comprar muebles y accesorios caracterizados por la calidad y el diseño, el comportamiento generalizado, es el de tomar el diseño de preferencia y mandarlo a hacer por un valor que finalmente resulta mucho más accesible. Esto demuestra, que normalmente, quien compra un mueble bajo estas condiciones, no está

⁽³⁾ Ibíd.1, p. 26

⁽⁴⁾ <http://www.arqhys.com/casas/mueble-historia.html>

⁽⁵⁾ <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=578553>

pensando en un producto que tenga una vida útil muy larga, reflejo igualmente, de la no fidelidad respecto de una marca específica.

Hay una predominante tendencia hacia los muebles de madera, tanto en residencias como en oficinas, sin verse definida una línea o gama de diseño, pues se encuentra demanda tanto de muebles de lujo perteneciente a una línea clásica, como de mobiliario moderno. Se ve de igual forma un comportamiento tendiente a combinar diferentes materiales con la madera, dentro de los cuales predomina el aluminio.

Frente a la falta de un estilo propio que identifique al producto colombiano, se perciben distintos tipos de muebles. Como reflejo de esto, el consumidor opta por las posibilidades que ofrece el mercado nacional y que realmente son una extensión de las tendencias que dictan los mercados pioneros en cuanto a diseño y decoración a nivel internacional.

La reactivación de la construcción, juega un papel muy importante dentro del sector, pues esta constante ha sido determinante, no sólo en la compra de muebles y accesorios, sino también en la contratación de servicios de decoración y diseño. También ha tomado fuerza el concepto de remodelación de inmuebles antiguos. Son clientes que si bien no han comprado una obra nueva, se han ido por la vía de la remodelación, viéndose en la necesidad de contratar el mismo producto de una persona que adquiere una construcción nueva. Para este tipo de cliente, el valor se reduce en términos de compra del inmueble, pero de igual forma busca la asesoría para decorarlo. Por otra parte, existe un mercado potencial entre las personas que escogen la vía del arrendamiento, ya que deben ajustar su mobiliario a las necesidades del nuevo inmueble.

1.1.3 Tendencias. Según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga a abril de 2008 el sector de la construcción recuperó el nivel perdido

el año anterior con un crecimiento en el área licenciada para el Área Metropolitana de Bucaramanga de 41,0%, cuyo valor de 234.000 metros cuadrados es el más alto para este periodo desde el año 2000. El área aprobada para construcción de vivienda multifamiliar alcanzó el mayor crecimiento entre todos los tipos de construcción con el 144,8%, y la mayor participación en el 2007 con 83,8%; obras que en su mayoría fueron licenciadas para los municipios de Bucaramanga y Floridablanca, lo cual representa para el proyecto una excelente oportunidad en razón de que estos dos sectores están directamente relacionados.

La actividad para las empresas de servicio de tapizado para muebles de hogar según el CIIU se ubica en el sector comercio bajo el código **G527201 -Reparación y el retapizado de todo tipo de muebles para el hogar y oficina-**. Al 30 de abril de 2008 según información de la Cámara de Comercio se encuentran inscritas en Bucaramanga 61 empresas todas como persona natural. El histórico muestra que en el año 1971 se registró la primera empresa, más adelante en los años 1974, 1989, 1991, 1993, 1994, 1999 y 2001 se inscribió una empresa por año, en 1998 cuatro, en el 2002 tres, 2003 siete, 2004 y 2005 nueve cada uno, 2006 diez, 2007 seis y en el 2008 van cuatro, esto muestra que el sector poco a poco ha ido saliendo de la informalidad lo que es buen indicio para el presente proyecto porque es una actividad en crecimiento, aunque también se evidencia que no hay barreras de entrada, es decir, es muy fácil crear este tipo de empresa, en razón de que los activos registrados están alrededor de los \$2.000.000

1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO

Bucaramanga es una ciudad de tamaño mediano, situada en la zona oriental colombiana, a 220 kilómetros de la frontera con Venezuela, con amplia cobertura de servicios públicos y, en general, un buen nivel de calidad de vida. Su desarrollo urbanístico ha sido acelerado pero acompañado de los problemas propios de una

ciudad en continuo crecimiento, tales como la contaminación ambiental, mal uso del espacio público, crecimiento desordenado del parque automotor, problemas sociales y de marginalidad ⁽⁶⁾. Según proyecciones del DANE tomando como base el censo del 2005 para el año 2008 Bucaramanga debe contar con 521.669 habitantes, distribuidos en 14 comunas y a su vez conformadas por los barrios que se detallan a continuación:

1.2.1 Barrios de Bucaramanga por comunas

Comuna I: Comuna Norte. Barrios: Las Olas, Kennedy, Las Hamacas, Colorado, El Rosal, Café Madrid. La Unión, El Túnel, El Cable, La Playa, José Antonio Galán, Colseguros Norte y Villa Rosa.

Comuna II: Comuna Nororiental. Barrios: Villa Helena, Los Ángeles, Esperanza Tres, Regadero Norte, Esperanza I-II, Lizcano, José María Córdoba, San

Comuna III: Comuna San Francisco. Barrios: Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco Norte, San Francisco y Alarcón.

Comuna IV: Comuna Occidental. Barrios: Gaitán, La Estrella o Tres Estrellas, Tugurios, Nariño, Granjas de Palonegro, Navas, Granada, Girardot, Doce de Octubre, La Feria, Nápoles, Pío XII, 23 de Junio, Santander y Don Bosco, Cristóbal, La Juventud, Olas II, Transición, Las Mercedes y La Independencia.

⁽⁶⁾ Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga 2008 – 2011 de Fernando Vargas.

Comuna V: Comuna García Rovira. Barrios: Alfonso López, García Rovira, La Joya, Campo Hermoso, Pantano I-II, La Palma, Quinta Estrella, Primero de Mayo, Chorreras de San Juan y Villa Prado.

Comuna VI: Comuna La Concordia: Barrios: La Concordia, Ricaurte, San Miguel, Los Candiles, Aeropuerto, La Ceiba, La Victoria, La Salle y La Puerta del Sol.

Comuna VII: Comuna La Ciudadela. Barrios: Macaregua, Plaza Mayor, Naranjos, Samanes, Corviandi, Almendros, Alameda, Juan Pablo II, Ciudad Bolívar, Balconcitos y Barrio Mutis.

Comuna VIII: Comuna Sur-Oriental. Barrios: Bucaramanga, San Gerardo, La Hoyada, Juan XXIII, Los Canelos, 20 de Julio, Cordoncillo, Pablo VI y África.

Comuna IX: La Pedregosa. Barrios: Antonia Santos Sur, Nueva Granada, El Sol, San Pedro Claver, Quebrada de La Iglesia, San Martín, Torres de Alejandría, La Pedregosa, Libertad, Diamante I, Villa Diamante, Asturias. Arrayanes, Edén y Villa Inés.

Comuna X: Provenza. Barrios: Diamante II, Neptuno, San Luís, Fontana, Brisas de Malpaso, Provenza, Los Sauces y Coomultrasán.

Comuna XI: Comuna Sur. Barrios: El Rocío, Toledo, Dangond, Los Robles, Villa Alicia, Las Delicias, Ciudad Venecia y Manuela Beltrán.

Comuna XII: Cabecera del Llano. Barrios: Sotomayor y Nuevo Sotomayor, Campestre, Bolarquí, Puerta del Sol, Conucos, Las Mercedes, San Pío, Cabecera del Llano, Los Cedros, El Jardín, Altos del Jardín, Pan de Azúcar, Terrazas, La

Floresta, San Expedito, Tejar Moderno, Portón del Tejar, Santa Bárbara y Fátima.

Comuna XIII: Comuna Centro Oriental. Barrios: Centro, Antonia Santos, Bolívar, Mejoras Públicas, La Aurora, Galán, San Alonso, Álvarez, El Prado, Las Américas y Los Pinos.

Comuna XIV: Barrios: Albania, La Flora, Morrórico, Vega, Vegas de Morrórico, Sauces, Miraflores, Limoncito, Habana, Buenos Aires y Buena Vista.

Por su localización estratégica la ciudad ha sido epicentro para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, con predominio de pequeñas y medianas empresas. Su principal fortaleza para el desarrollo actual y futuro es el contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica y de educación básica de gran reconocimiento en el contexto regional y nacional y además poseer un talento humano altamente calificado. Todo esto ha generado una élite académica destacada y un liderazgo en torno a la ciencia y la tecnología ⁽⁷⁾.

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial ya que esta actividad representa el 49.8% según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga a febrero de 2008; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana (según sus activos y número de trabajadores) y se dictan otras disposiciones: salud, finanzas y educación entre otros.

⁽⁷⁾ Ibíd.1, p. 26

1.3 Marco Legal

Ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana (según sus activos y número de trabajadores) y se dictan otras disposiciones.

Decreto número 089 de junio 9 de 2004 Por el cual se compilan los Acuerdos 034 de 2000, 018 de 2002 y 046 de 2003 que conforman el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Bucaramanga. El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) 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. Es obligatorio para seleccionar la ubicación física del establecimiento.

Decreto 051 de 2005 - Alcaldía de Bucaramanga. Por el cual se definen y reglamentan los procedimientos para el estudio y aprobación de los Planes de Implantación en el Municipio de Bucaramanga. Plan de Implantación es un instrumento por medio del cual la Administración Municipal, precisa la norma específica para la reglamentación y aprobación de superficies comerciales, dotacionales y de industria transformadora, para establecer las medidas necesarias para controlar y mitigar los impactos físicos, sociales y ambientales.

Decreto 089 de 2005 – Alcaldía de Bucaramanga. Por el cual se adopta la reglamentación de la publicidad exterior visual, para el Municipio de Bucaramanga. Este decreto tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Bucaramanga, mediante la descontaminación visual y del paisaje, la protección del espacio público y la integridad del medio ambiente, la seguridad vial

y la simplificación de la actuación administrativa en relación con la publicidad exterior visual.

Decreto 0111 de 2005 – Alcaldía de Bucaramanga. Por el cual se modifica el Decreto No. 088 de Junio 9 de 2004, mediante el cual se reglamentaron los horarios de funcionamiento para los Establecimientos de Comercio en la ciudad de Bucaramanga.

Se atenderá lo concerniente al manejo de desechos sólidos establecido en la Ley 142 de 1994 y los decretos y acuerdos reglamentarios.

El Régimen Tributario Colombiano y sus constantes actualizaciones deben ser tenidos en cuenta por todo empresario ya que este incluye la legislación sobre todo tipo de impuestos (renta y complementarios, IVA, municipales y regionales, etc.) a que se verá sometido.

Así mismo el Régimen Laboral Colombiano que está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan, con el fin de conceder a sus empleados los derechos y obligaciones allí contempladas (contrato, salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales, seguridad social en salud, pensiones, cesantías, riesgos profesionales, etc.).

La legislación sobre la política contable colombiana se encuentra en el Código de Comercio y en otras normas emitidas por el Gobierno. En Colombia existen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) colombianos, los cuales fueron elaborados por el Consejo Técnico de la Contaduría a comienzos de los años noventa con fundamento en los PCGA de Estados Unidos y en los estándares internacionales de contabilidad.

1.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

1.4.1 Oportunidades

- Disponibilidad de materias primas en general (telas, espumas, pegantes, reatas, hilos, etc.)
- Fácil acceso de vías de transporte hacia y desde los diferentes sectores de la ciudad.
- La cultura por la decoración en los hogares en el sector donde se pretende prestar el servicio.
- No se tienen barreras de acceso para la creación de nuevas empresas prestadoras del servicio.
- Los bajos costos de publicidad y mercadeo, en razón de que el efecto bola de nieve (recomendación) es el más usado en el sector.

1.4.2 Amenazas

- Importación de muebles a muy bajo costo, aunque se catalogan como desechables.
- Se carece de agremiaciones y leyes de protección que fortalezcan el sector.
- Escasez de recurso humano capacitado para desempeñar la función de tapicería, pues no se cuenta con instituciones donde se brinde capacitación, lo cual genera que el costo de la mano de obra directa sea alto.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Adelantar una investigación de mercados mediante la recopilación de información primaria y secundaria de la demanda y la oferta así como del análisis de los canales de comercialización, de las estrategias de precio y de la publicidad y promoción del servicio, con el fin de establecer la viabilidad comercial para crear una empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga.

2.1.2 Específicos.

- Presentar la definición del servicio de tapizado de muebles, sus usos y especificaciones así como los productos sustitutos y complementarios y los atributos diferenciadores para establecer cuáles se incluyen en el análisis del proyecto.
- Determinar el mercado potencial y objetivo mediante el análisis de información secundaria, con el fin de definir el segmento al cual se ofrecerá el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar.
- Adelantar un trabajo de campo mediante el uso de cuestionarios para determinar gustos, necesidades y nivel de aceptación de una empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para hogar y estimar la demanda actual y realizar su proyección a cinco años.

- Medir y proyectar la oferta con el análisis de información primaria y secundaria para determinar que tan competido esta el sector y si tienen o existen barreras de entrada.
- Determinar la relación entre demanda y oferta mediante el análisis comparativo con el fin de precisar si existe demanda insatisfecha o si se va a entrar a competir en el sector.
- Identificar las estructuras de los canales actuales de comercialización para seleccionar el que más le favorece al servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares.
- Revisar las estrategias de fijación de precios existentes para determinar cual es la mejor.
- Diseñar el plan de publicidad y promoción mediante la selección del logotipo, lema, análisis de medios y las estrategias publicitarias para elaborar el presupuesto de publicidad y promoción del servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares.

2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Definición, Usos y especificaciones del servicio. Tapizar es recubrir o forrar ciertas partes de muebles de asiento, o frentes de un mueble, con tela de tapicería, en este caso particular los muebles de sala para hogar, este servicio se prestará todo incluido, excepto las telas, con lo cual se pretende ofrecer al cliente precios más asequibles en razón de que al negociar volumen de materiales con los proveedores se pueden conseguir precios muy favorables.

Los principales servicios de tapicería son:

- En muebles de hogar: sillas, salas, sofás camas, puff.
- En oficinas: sillas y sillones.
- En automóviles: techos, pisos, interiores y sillas.

Las características de un buen tapizado deben ser:

- Proporcionar a los muebles y accesorios un aspecto de elegancia y limpieza.
- Restaurar y remodelar funciones de utilidad y comodidad de muebles y accesorios.
- Imprimir un toque de armonía artística en cuanto a colores y formas en muebles y accesorios.
- Mejoramiento del aspecto de los inmuebles y una mayor conservación de los mobiliarios.

Las materias primas deben tener la calidad necesaria para que el tapizado sea aceptado por todo tipo de consumidores, las características principales son:

- Fácilmente desmanchables.
- Que puedan ser sustituidos por productos nacionales.
- Que los colores de los materiales no se decoloren en un corto tiempo.
- Que los tapices sean durables.

Para la tapicería los proveedores se pueden localizar en el mercado local a través del directorio telefónico en las páginas amarillas y algunas materias primas y auxiliares también se pueden obtener por medio de la importación.

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales). Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- Calidad apropiada
- Precios competitivos
- Tiempos de entrega oportunos
- Disponibilidad programada

Para el servicio de tapizado de salas para los hogares la presentación depende del estilo o línea de muebles que el cliente posea, así mismo los materiales a utilizar son de elección del cliente por tanto habrá múltiples presentaciones.

El empaque que se utiliza son las mantas con las cuales se cubren los muebles para el acarreo o desplazamiento de la empresa de tapizado hasta el hogar destino.

2.2.2 Productos sustitutos. Se pueden catalogar como productos sustitutos los muebles de sala nuevos que son ofrecidos por las galerías, los decoradores de interiores y las empresas de servicio de tapizado existentes y proyectadas constituidas legalmente o en la informalidad, así como los importadores de muebles.

2.2.3 Productos Complementarios. Con los sobrantes de telas, espumas y guatas se pueden elaborar los cojines decorativos, pero no se tendrá en cuenta

para la etapa de evaluación ya que se entregaran como valor agregado por el servicio de tapizado de los muebles de sala.

2.2.4 Atributos diferenciadores del producto/servicio. Los atributos diferenciadores del servicio son:

- La garantía de calidad. la calidad está implícita en la proyección de la empresa porque es un factor que fideliza con mucha fuerza al cliente. Para asegurar su cumplimiento se invita al cliente para una inspección visual de las materias primas utilizadas antes del ensamble de las telas.
- El cumplimiento en los tiempos de entrega del producto final en razón de que este sector tiene el estigma de incumplimiento, mediante el uso de estrategias como conceder un descuento del 15% si la entrega del servicio se hace después de la fecha que se ofertó.
- Servicio personalizado y de contacto directo con el cliente porque no se puede cotizar el servicio vía telefónica o virtual.
- El servicio post-venta. Con el fin de fidelizar al cliente con la empresa por un medio virtual a través de una página Web, mediante el registro fotográfico del antes y después entregado al cliente y a la semana siguiente hacer una encuesta de satisfacción del servicio. Se darán recomendaciones sobre el uso y cuidado de los muebles en documento escrito al momento de la entrega del servicio.
- El diseño viene incluido con el producto, es decir depende del estilo de mueble de sala que posea cada hogar y de la clase de material que se utilizará para cada caso particular (telas, cueros, impermeables, espumas, lienzos, guatas, etc.).

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. Los consumidores potenciales son los hogares de Bucaramanga y su Área Metropolitana en este caso se semejaran con las unidades residenciales (Cuadro 1.), es decir, 217.116 viviendas según dato

reportado por la Electrificadora de Santander S.A. ESP. al 31 de agosto de 2008 al SIU (Sistema Único de Información de Servicios Públicos)

2.3.2 Mercado objetivo. El mercado objetivo son los 48.495 hogares de Bucaramanga de los estratos cuatro, cinco y seis y como referencia se tendrán la información de las viviendas del cuadro 2, ubicadas en los barrios de las comunas VI, VII, X, XII y XIII.

Se opta por esta segmentación psicográfica ya que la clase social y el estilo de vida tienen gran influencia en las preferencias de las personas por un excelente servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar.

Los estratos uno, dos, y tres pertenecientes a las comunas restantes se excluyen del mercado objetivo ya que el valor del tapizado y las telas en la mayoría de los casos iguala o supera el valor por el cual adquirieron o podrían adquirir muebles nuevos (muebles de combate que requieren cambio y no tapizado)

Cuadro 1. Viviendas por estrato socioeconómico de Bucaramanga y su Área Metropolitana

Sistema Único de Información de Servicios Públicos SUI
República de Colombia

energía
consulta de información

Energía/Comercial/Consolidado Energía por Empresa Departamento y Municipio

(Para formato HTML) N° Registros en pantalla todos

Generar reporte en formato XLS CSV PDF HTML BASE

Año: 2008
Período: Agosto
Ubicación: Urbano
Departamento: SANTANDER
Municipio: sin escogencia

Año	Mes	Departamento	Municipio	Empresa	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total Residencial
2008	Agosto	SANTANDER	BUÇARAMANGA	ESSA	13159	23530	30541	38084	3645	6766	115725
2008	Agosto	SANTANDER	FLORIDABLANCA	ESSA	5083	20556	18432	7998	2780	368	55217
2008	Agosto	SANTANDER	GIRON	ESSA	5583	9680	8436	542	44		24285
2008	Agosto	SANTANDER	PIEDRECUESTA	ESSA	993	7127	13034	716	18	1	21889
			TOTAL		24818	60893	70443	47340	6487	7135	217116

Fuente: Sistema Único de Información de Servicios Públicos al 31 de agosto de 2008

Cuadro 2. Viviendas estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga

Sistema Único de Información de Servicios Públicos SUI
República de Colombia

energía
consulta de información

Energía/Comercial/Consolidado Energía por Empresa Departamento y Municipio

(Para formato HTML) N° Registros en pantalla todos

Generar reporte en formato XLS CSV PDF HTML BASE

Año: 2008
Período: Agosto
Ubicación: Urbano
Departamento: SANTANDER
Municipio: BUCARAMANGA

Año	Mes	Departamento	Municipio	Empresa	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total Residencial
2008	Agosto	SANTANDER	BUCARAMANGA	ESSA	38084	3645	6766	48495

Fuente: Sistema Único de Información de Servicios Públicos al 31 de agosto de 2008

2.3.3 La Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

2.3.4 Investigación de Mercados

2.3.4.1 Planteamiento del problema. Atendiendo que en Colombia no hay agremiaciones que reúnan a este sector la información encontrada es la de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá ⁽⁸⁾, en Colombia existe un mercado formal representado por el consumidor de muebles de lujo, y un mercado informal, representado por el comprador de un estilo contemporáneo o moderno. El consumidor colombiano, no se caracteriza por la fidelidad a una marca específica; todo lo contrario, en materia de muebles y decoración, existe mucha variación en cuanto a gusto se refiere. Este comportamiento, obedece al escaso poder adquisitivo del consumidor, pues no se encuentra en condiciones óptimas de pagar altos precios. Sin embargo, existe un sector de la población que está dispuesto a pagar precios mucho más altos por los factores exclusividad, diseño y calidad, éste mercado resulta atractivo, pues son ellos quienes tienen la capacidad de compra.

Los factores más influyentes en la decisión de la compra son: precio y línea, sin darle mayor importancia al fabricante o comercializador del producto.

El principal comprador se encuentra ubicado en estratos iguales o superiores al 4, teniendo en cuenta para los efectos de este informe, el inmobiliario que interesa es aquél que tiene un mercado con poder de compra y que se encuentra en

⁽⁸⁾ *Ibíd.* 5 p. 27

condiciones reales de pagar por un producto exclusivo.

Sin embargo, sin importar el estilo ni el diseño, es muy habitual que, debido al uso continuado de determinados elementos del mobiliario como sillas o sofás, la tapicería puede resultar dañada, adicionalmente el desgaste producido por el roce con la ropa al cabo del tiempo acaba por apagar los colores de los tapizados.

Además, el gesto reiterado de sentarse ocasiona un endurecimiento del acolchado que hace incómodos los asientos. Este problema tiene una solución fácil y económica: **tapizar**, así mismo hay otras motivaciones para optar por este servicio como son:

- Han invertido un gran capital en la compra de sus muebles, algunas veces importados y de marcas reconocidas, por lo tanto están en capacidad de actualizar las telas o cueros siguiendo las tendencias de la moda.
- Muebles de colección que pasan de generación en generación y necesitan actualizar las texturas de las telas o cueros.
- Cambio de residencia por lo cual requieren el servicio para que el mobiliario esté acorde con las estructuras físicas del inmueble.
- La calidad de las telas o espumas de los muebles nuevos no cumplió con las expectativas y se rompen o deterioran.
- Alto costo que implica la adquisición de un juego de sala nuevo, atendiendo el apretón económico al que se ve expuesta la población con la fluctuación de la economía colombiana.

Los canales de distribución del sector muebles han sido tradicionalmente homogéneos a través de los años, la figura por medio de la cual se llega más al consumidor final, es la de las tiendas especializadas minoristas, son ellas quienes realmente manejan el mercado del mueble. También existe dentro del mercado, la

venta de muebles a través de almacenes de cadena como Carrefour, Éxito o Makro.

Aproximadamente el 50% del sector tiene salida a través de la figura del fabricante, quien vende de manera directa su producto sea en el punto de fábrica o en el show room y sus clientes se encuentran en los estratos 4, 5 y 6.

Siguiendo los lineamientos de las tendencias actuales, se ha incrementado la presencia de tiendas especializadas y contrario a lo que podría pensarse, han captado un mercado amplio que les ha permitido posicionarse fuertemente en el mercado, pues ofrecen el producto que el cliente demanda ⁽⁹⁾.

De acuerdo con todo lo anterior se toma la decisión de adelantar una investigación de mercados que permita recoger información de los comportamientos, hábitos, costumbres, necesidades, gustos preferentes, nivel de aceptación y actitud de compra del servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar en los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga.

2.3.4.2 Necesidades de información.

Para la descripción del servicio

Proceso detallado del servicio de tapizado de muebles de sala para hogar, sus usos, productos sustitutos y complementarios y los atributos diferenciadores.

Para el mercado potencial y objetivo

Información secundaria del mercado potencial y objetivo de acuerdo con la segmentación del mercado seleccionada.

⁽⁹⁾ Ibíd. 5 p. 17

Para la demanda

Antigüedad de los muebles de sala actuales, cantidad juegos de sala por hogar, material del tapizado actual de los muebles de sala, hogares que utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala y frecuencia en la utilización del servicio de tapizado de muebles de sala.

Para la oferta

Quien presta el servicio de tapizado de muebles de sala, calificación del servicio actual de tapizado de muebles de sala, factor que incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala, nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala.

Para los canales de comercialización

Estructura de los canales actuales y sus ventajas y desventajas.

Para el precio

Costo promedio del servicio de tapizado de muebles de sala y estrategias de fijación de precios (precio de la competencia).

Para la publicidad y promoción

Análisis de medios y de estrategias publicitarias y teoría en mercadeo y publicidad del color y de figuras.

2.3.4.3 Ficha Técnica (Cuadro 3)

Cuadro 3. Ficha Técnica de la Demanda

<p>Tipo de investigación</p>	<p>Exploratoria: Diagnóstico de la situación Descriptiva: Con base en otras empresas Concluyente: Selección de alternativas</p>
<p>Método de investigación</p>	<p>Inductivo – Deductivo: De lo general a lo específico y viceversa. Análisis – Síntesis: Para la solución del problema planteado</p>
<p>Fuentes de información</p>	<p>Primarias: Encuestas a jefes de hogar de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga Secundarias (incluidas en la bibliografía con más detalle) Libro Investigación Integral de Mercados de JANY CASTRO, José Nicolás y Gestión de Proyectos de MIRANDA MIRANDA, Juan José, para apoyo académico de la información que se debe incluir en la investigación. Nota sectorial El Mercado de Muebles y Decoración en Colombia para plantear el problema. Trabajo de grado Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles metálicos en la ciudad de Bucaramanga de BELTRAN RAMIREZ Doris y QUINTERO VELASQUEZ Berenice como guía práctica en la presentación de la información. Enciclopedia CEAC de decoración V.10 de Ediciones Ceac, S.A. para definición, usos y especificaciones del servicio. Página Web sui.gov.co para tomar los datos históricos del mercado potencial y objetivo.</p>
<p>Técnicas de recolección de información</p>	<p>Encuesta.</p>

Instrumento	Cuestionario estructurado (ver anexo A)
Modo de aplicación	Directas en los hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga.
Definición de población	Elemento muestral: Jefe del hogar Unidad muestral: Hogares estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga N = 48.495
Proceso de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple.
Marco muestral	$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$ <p>Donde:</p> <p>n = Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios a aplicar</p> <p>Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96</p> <p>N = Tamaño de la Población: 48.495 Hogares</p> <p>p = Probabilidad de éxito. 50% ó 0.50</p> <p>q = Probabilidad de fracaso. 50% ó 0.50</p> <p>e = Error estimado. En este caso será del 5%</p> $n = \frac{(1.96)^2 \cdot 48.495 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 (48.495-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$ <p>n = 381,15 n = 381</p>
Alcance	<p>Hogares del estrato 4 de Bucaramanga 37.191</p> $N1 = \frac{n1}{N} \times n = \frac{38.084}{48.495} \times 381 = 299$ <p>Hogares del estrato 5 de Bucaramanga 3.719</p> $n1 = \frac{n1}{N} \times n = \frac{3.645}{48.495} \times 381 = 29$

	<p>N 48.495</p> <p>Hogares del estrato 6 de Bucaramanga 6.680</p> <p>$n1 = \frac{n1}{N} \times n = \frac{6.680}{48.495} \times 381 = 53$</p> <p>N 48.495</p>
Tiempo de aplicación	Septiembre y octubre 2008

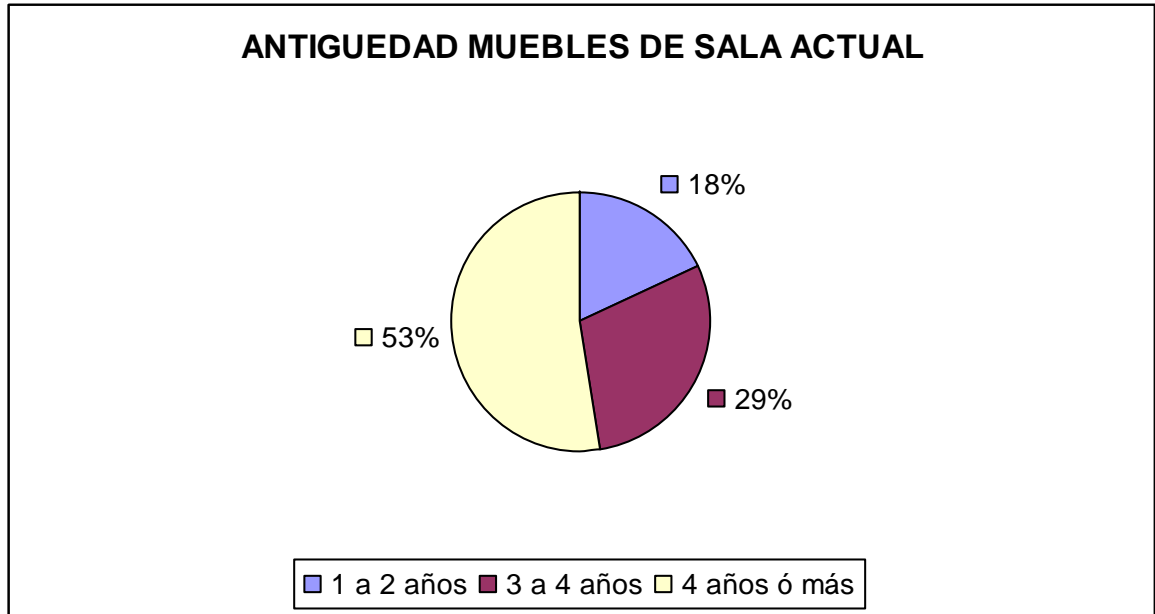
2.3.4.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados. A continuación se presenta en su orden la pregunta, el cuadro, la figura y el análisis de cada uno de los ítems que se incluyeron en el cuestionario presentado como Anexo A.

Pregunta 1. ¿Hace cuantos años compró sus muebles de sala?

Cuadro 4. Antigüedad muebles de sala actual

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 años	69	18
3 a 4 años	110	29
4 años ó más	202	53
TOTAL	381	100

Figura 1. Antigüedad muebles de sala actual



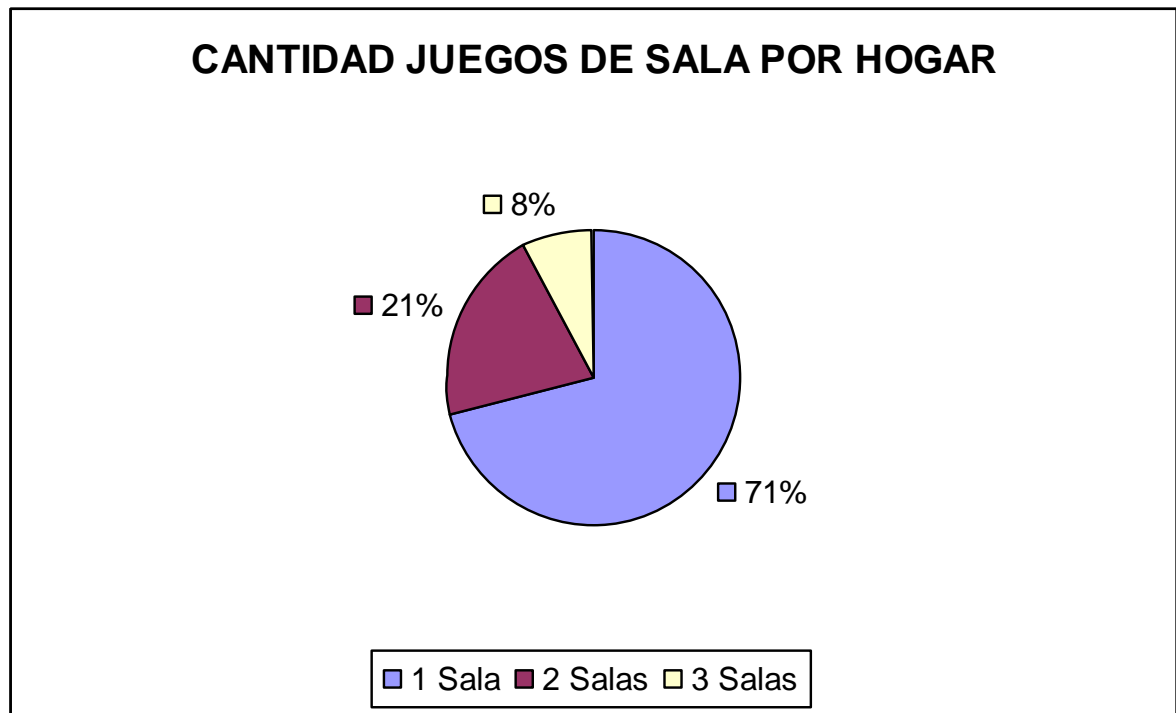
El 53% de los hogares encuestados compró sus muebles de sala hace 4 años ó más lo cual sugiere que se cuenta con esta demanda actual de servicios de tapizado de muebles de sala en razón de que como mínimo necesitan un cambio de tela, cuero o impermeable dependiendo de la clase de material que tenga actualmente el juego de muebles de sala. El 47% restante se considera demanda futura ya que se tendría que esperar a alcanzar y pasar los 4 años de uso o desgaste que para este proyecto es el tiempo mínimo para prestar el servicio de tapizado ver cuadro 4 figura 1.

Pregunta 2. ¿Cuántos juegos de sala posee en su hogar?

Cuadro 5. Cantidad juegos de sala por hogar

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Sala	271	71
2 Salas	80	21
3 Salas	30	8
TOTAL	381	100

Figura 2. Cantidad juegos de sala por hogar



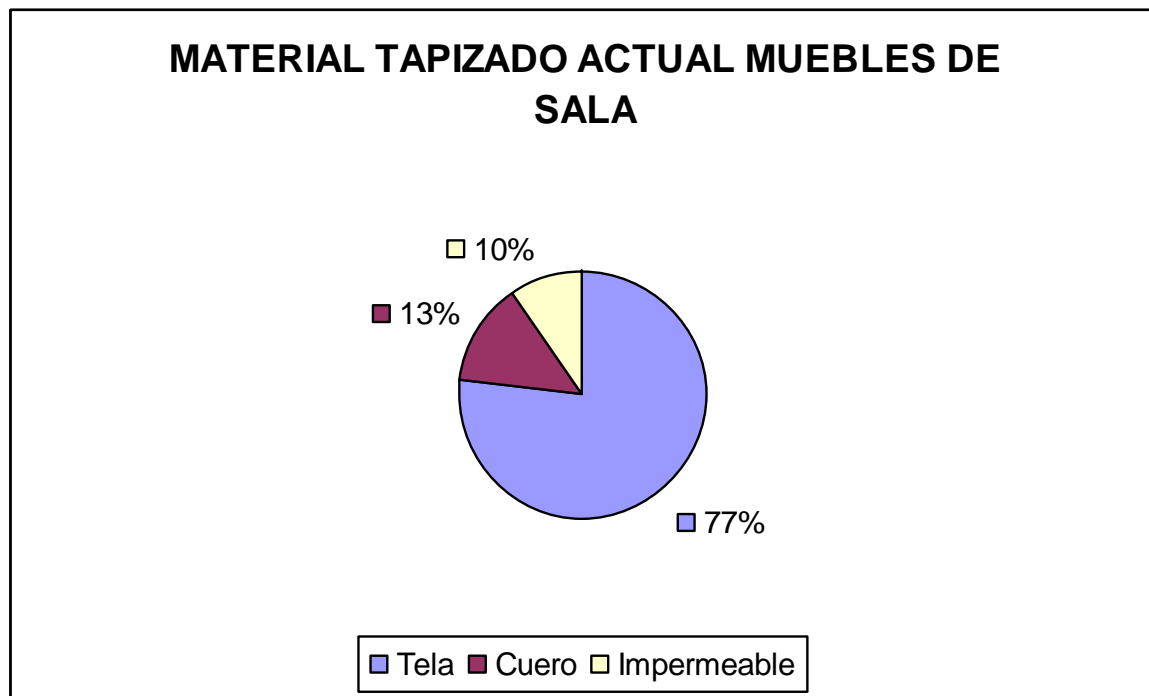
El 71% de los encuestados manifestó poseer un juego de muebles de sala mientras que el 21% dice tener 2 juegos de sala y solo el 8% posee 3 juegos de sala lo cual muestra que hay un mercado que requerirá del servicio de tapizado de muebles de sala (cuadro 5, figura 2)

Pregunta 3. ¿Cuál es el material del tapizado actual de sus muebles de sala?

Cuadro 6. Material tapizado actual muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tela	293	77
Cuero	50	13
Impermeable	38	10
TOTAL	381	100

Figura 3. Material tapizado actual muebles de sala



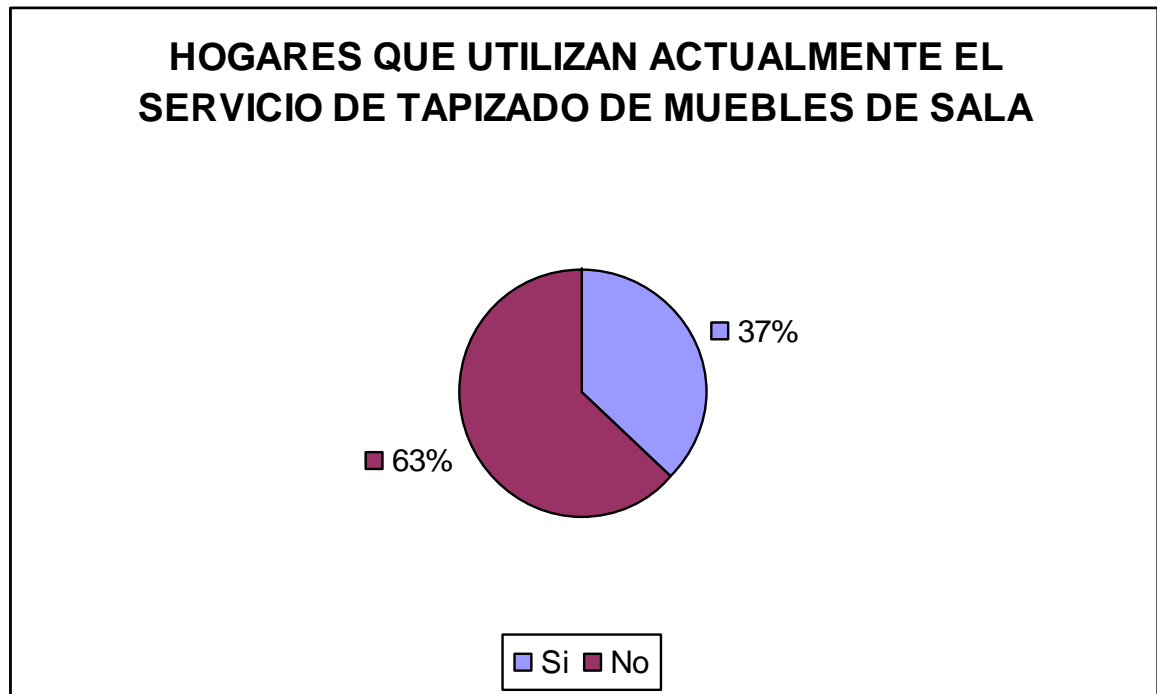
Hay una marcada tendencia del tapizado de muebles en tela con un 77%, así mismo el 13% manifiesta tener muebles en cuero y solo el 10% en impermeables según cuadro 6 y figura 3 y que al proyecto le muestra el tipo de proveedores que se deben contactar.

Pregunta 4. ¿Utiliza actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala?

Cuadro 7. Hogares que utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	141	37
No	240	63
TOTAL	381	100

Figura 4. Hogares que utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala



Atendiendo esta pregunta solo el 37% de los encuestados manifiesta utilizar el servicio de tapizado mientras que el 63% restante no está utilizando este servicio con lo cual se evidencia una necesidad próxima en la utilización de este servicio. Ver cuadro 7, figura 4.

Pregunta 5. ¿Quién le presta el servicio?

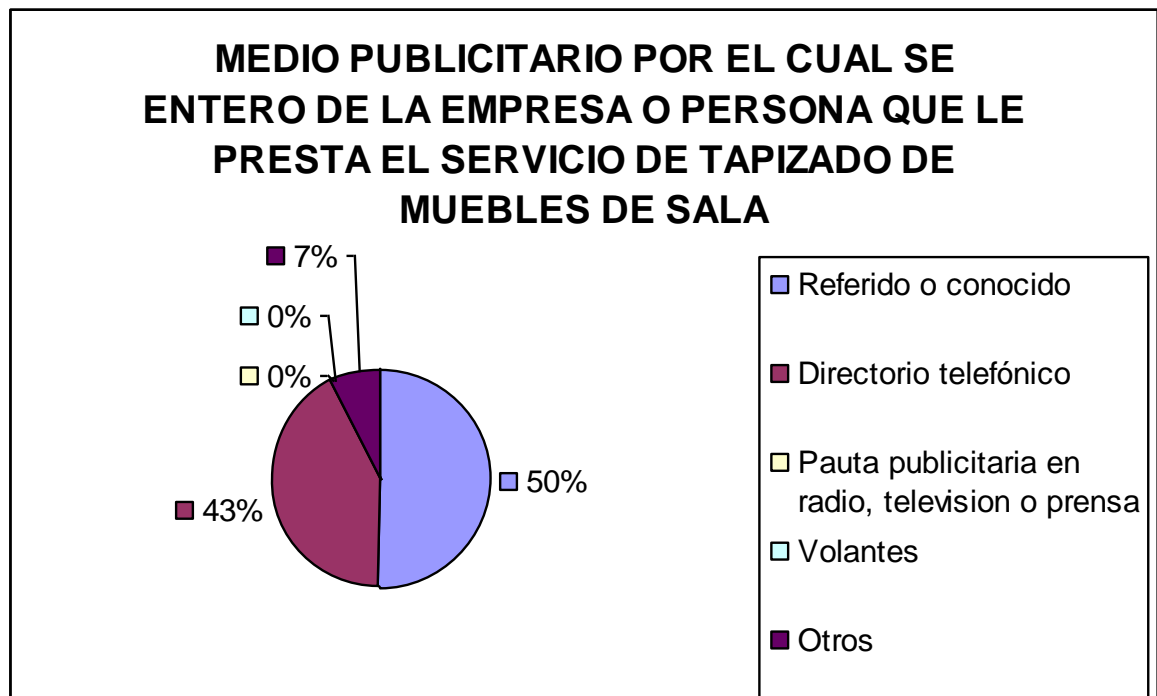
Esta fue una pregunta abierta en el cuestionario y en ella el 100 % de los hogares no tiene nivel de recordación del nombre de quien le presta el servicio actualmente y que para el proyecto se muestra como una gran oportunidad en el sentido de que los usuarios no están fidelizados por lo tanto se puede entrar a competir y capturar el mercado.

Pregunta 6. ¿Por cual medio se entero de esta empresa o persona?

Cuadro 8. Medio publicitario por el cual se entero de la empresa o persona que le presta el servicio de tapizado de muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Referido o conocido	70	50
Directorio telefónico	61	43
Pauta publicitaria en radio, televisión o prensa	0	0
Volantes	0	0
Otros	10	7
TOTAL	141	100

Figura 5. Medio publicitario por el cual se entero de la empresa o persona que le presta el servicio de tapizado de muebles de sala.



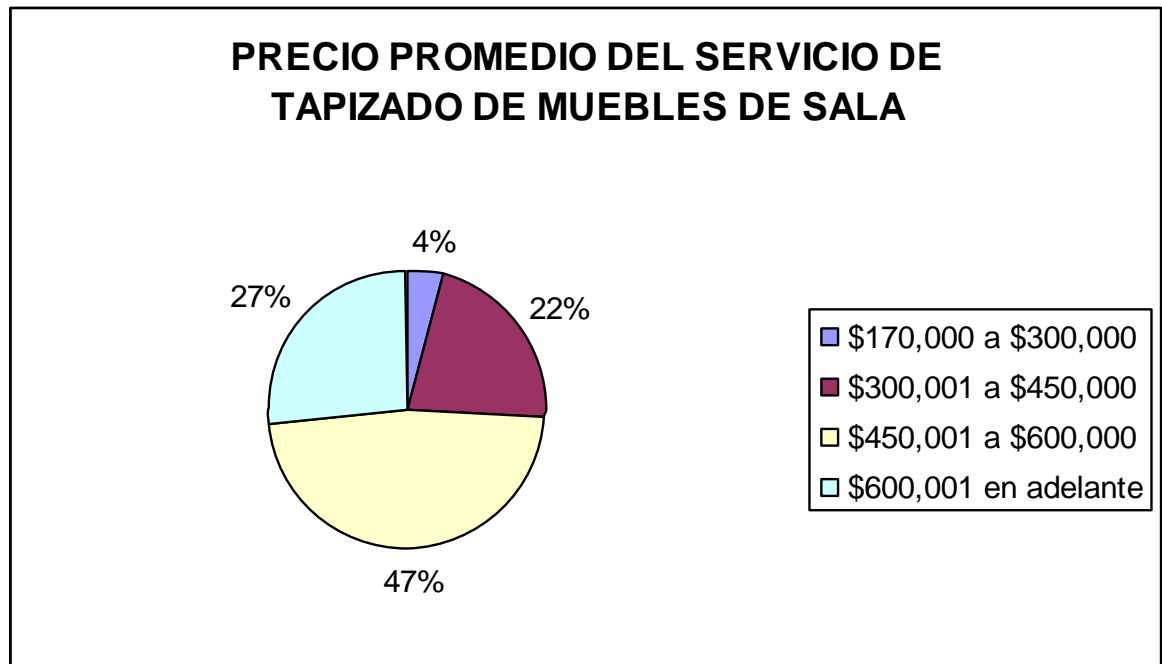
El 50% de los encuestados afirma que el proveedor actual del servicio de tapizado de muebles de sala fue referido por un conocido, el 43% lo ubico en el directorio telefónico y el 7% fue localizado a través del aviso del local donde se presta el servicio (cuadro 8 figura 5) Con estas respuestas se evidencian los medios a los que se puede recurrir para la promoción y publicidad de la nueva empresa sin olvidar que existen otros que también se pueden tener en cuenta.

Pregunta 7. ¿Cuál es el precio del servicio de tapizado de sus muebles de sala?

Cuadro 9. Precio promedio del servicio de tapizado de muebles de sala

RANGO	FRECUENCIA	PROMEDIO TOTAL	PROMEDIO HOGAR
\$170,000 a \$300,000	6	\$ 1.410.000	4
\$300,001 a \$450,000	31	\$ 11.625.016	22
\$450,001 a \$600,000	66	\$ 34.650.033	47
\$600,001 en adelante	38	\$ 22.800.000	27
TOTAL	141	\$ 70.485.049	100

Figura 6. Precio promedio del servicio de tapizado de muebles de sala



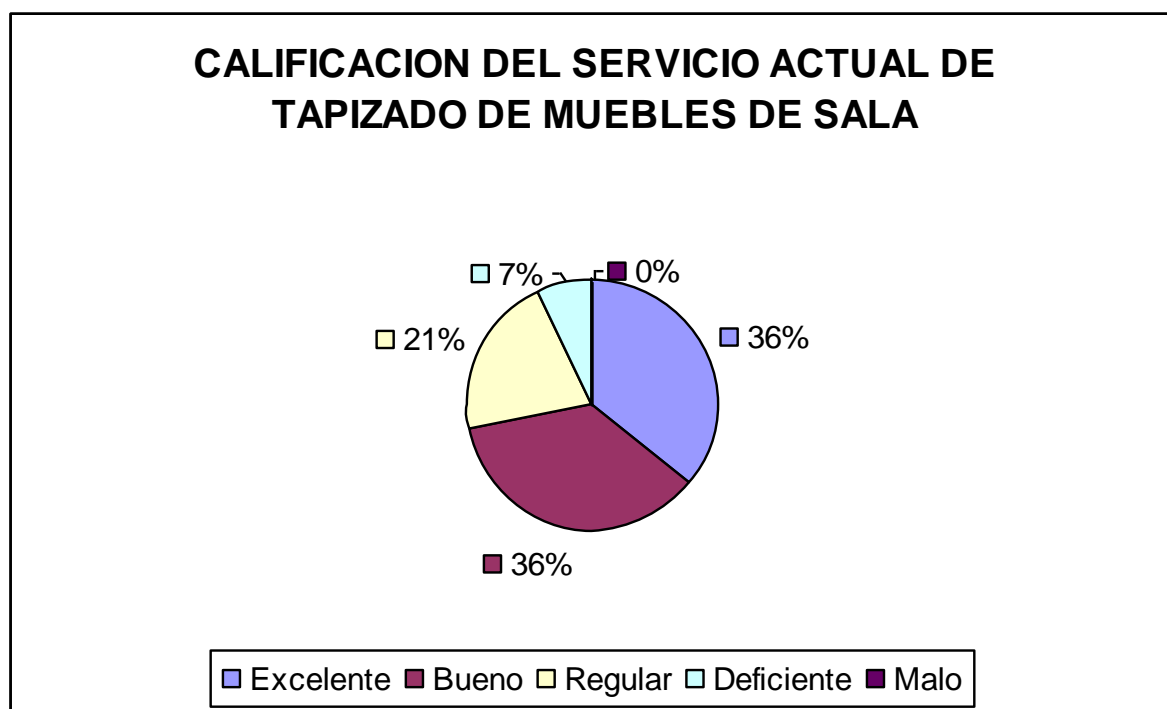
Haciendo referencia a la pregunta número 4 donde 141 hogares responden que sí utilizan actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala, el 47% de estos hogares revela que el costo del servicio que pago fue entre \$450.001 y \$600.000, el 27% de \$600.001 en adelante, 22 % entre 300.000 y \$450.000 y solo el 4% fue entre \$170.000 y \$300.000 (cuadro 9 figura 6). Teniendo en cuenta los totales del cuadro 9 y al hallar el promedio del costo ($\$70.485.049 / 141$) arroja un valor aproximado de \$500.000 dato que se utilizará para proyectar la oferta del servicio en unidades de servicio.

Pregunta 8. ¿Cómo califica el servicio que recibió?

Cuadro 10. Calificación del servicio actual de tapizado de muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	51	36
Bueno	51	36
Regular	30	21
Deficiente	9	7
Malo	0	0
TOTAL	141	100

Figura 7. Calificación del servicio actual de tapizado de muebles de sala



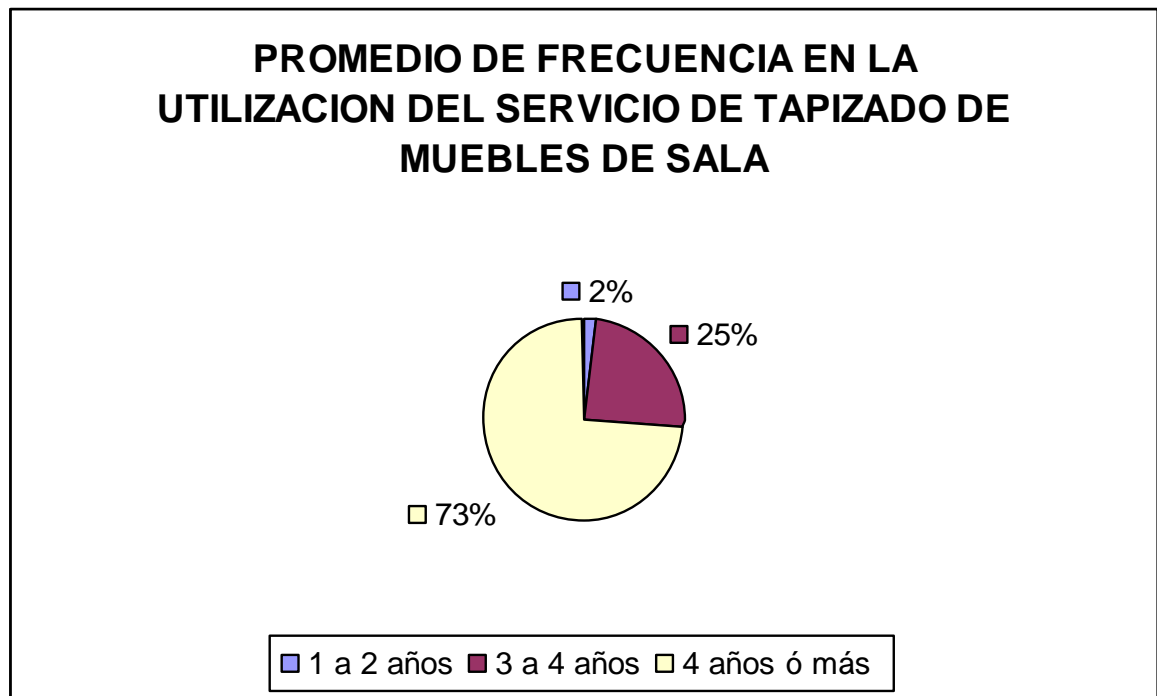
El 36% de los encuestados califica el servicio como excelente, otro 36% como bueno un 21% como regular y el 7% como malo según cuadro 10 y figura 7 con lo cual la nueva empresa puede entrar a competir con el 28% de los clientes que actualmente no están del todo satisfechos con el servicio recibido.

Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia considera que debe utilizar el servicio de tapizado de muebles de sala?

Cuadro 11. Promedio de frecuencia en la utilización del servicio de tapizado de muebles de sala

RANGO	FRECUENCIA	PROMEDIO TOTAL	PROMEDIO HOGAR
1 a 2 años	8	12	2
3 a 4 años	95	332	25
4 años ó más	278	1112	73
TOTAL	381	1456	100

Figura 8. Promedio de frecuencia en la utilización del servicio de tapizado de muebles de sala



El 73% de los hogares manifiesta que el servicio de tapizado se debe utilizar cada 4 años o más y el 25% considera que se debe hacer entre 3 y 4 años y solo el 2%

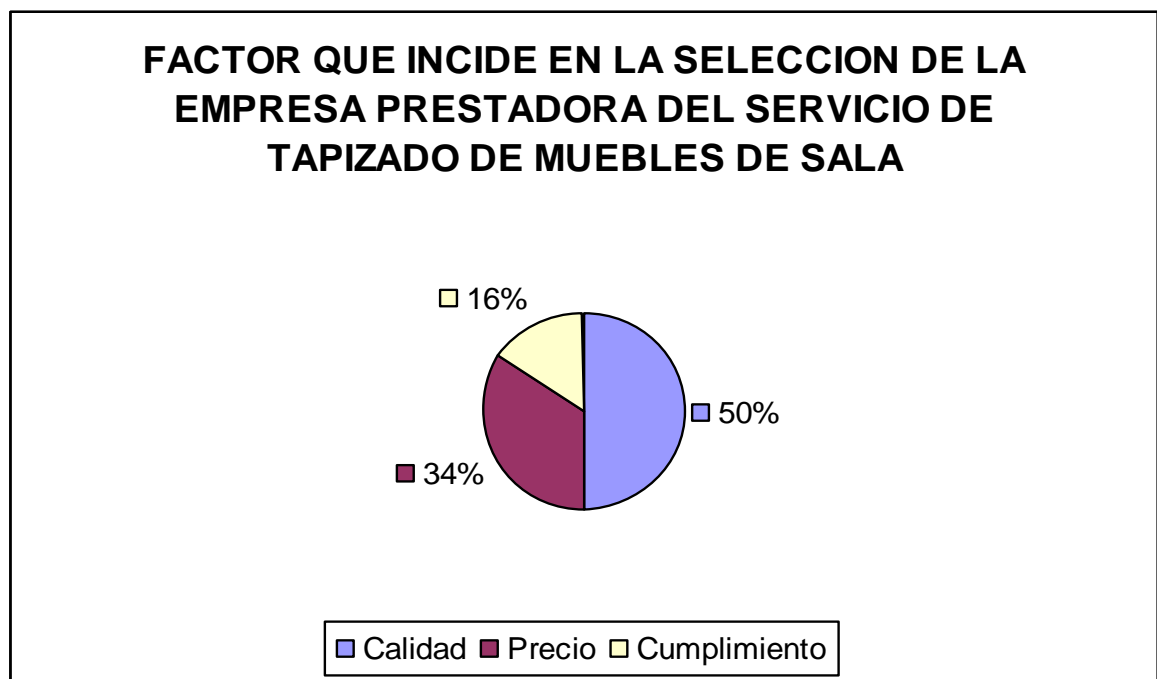
dice que entre 1 y 2 años, según el cuadro 11 figura 8, y al hallar el promedio de los totales (1456 / 381) da una frecuencia aproximada que cada 4 años se debe cambiar el tapizado de los muebles de sala; estos datos se tendrán en cuenta para calcular la demanda anual proyectada para esta nueva empresa.

Pregunta 10. Factor que a su criterio incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala

Cuadro 12. Factor que incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	190	50
Precio	130	34
Cumplimiento	61	16
TOTAL	381	100

Figura 9. Factor que incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala



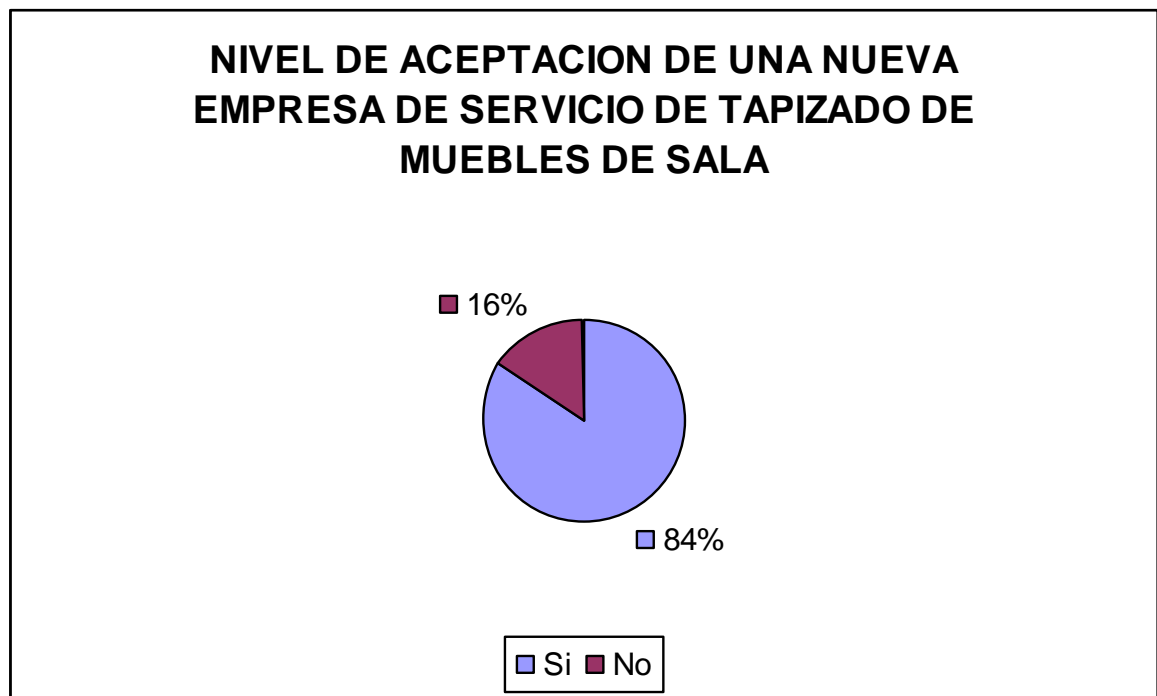
Como se muestra en el cuadro 12 figura 9 el factor que más incide en la decisión de contratación del servicio es la calidad con un 50% de votación, el precio con un 34% y el 16% para el cumplimiento, razón por la cual se presume que el proyecto contará con muy buena aceptación porque dentro de los atributos diferenciadores se tendrá en cuenta dos de los tres factores enunciados.

Pregunta 11. ¿Estaría dispuesta (o) a utilizar una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala personalizado?

Cuadro 13. Nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	320	84
No	61	16
TOTAL	381	100

Figura 10. Nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala



Según el cuadro 13 figura 10 el 84% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala personalizado mientras que el 16% no lo está. El porcentaje de los hogares que tiene una actitud positiva representa el nicho de mercado al cual esta dirigido el presente proyecto.

2.3.5 Estimación de la demanda. Con los resultados encontrados en el trabajo de campo se calcula la demanda de servicios de tapizado de muebles de sala para hogar mediante la técnica de la extrapolación y que se muestra en el cuadro 14.

Cuadro 14 Estimación de la demanda

HOGARES DE ESTRATO 4, 5 Y 6 DE BUCARAMANGA	48495
MERCADO POTENCIAL 63% (Pregunta 4)	30552
NIVEL DE ACEPTACION NUEVA EMPRESA 84% (Pregunta 11)	25664

Teniendo en cuenta el análisis del promedio de la pregunta número 9 que la frecuencia que se considera se debe cambiar el tapizado de los muebles de sala es cada 4 años entonces se toman los 25.664 hogares divididos en 4 para calcular la demanda anual del servicio, es decir, 6.416 servicios anuales de tapizado de muebles de sala.

2.3.6 Evolución histórica de la demanda del servicio. Atendiendo a que no se cuenta con información histórica de el número de hogares de los estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga se toma como referencia la información suministrada por el DANE y publicada en la página de la Cámara de Comercio de Bucaramanga del informe del mes de abril de 2008 donde muestra que la tendencia del crecimiento de los hogares en Bucaramanga es en promedio del 2.5%

2.3.7 Proyección de la demanda. La demanda se proyecta a cinco años, haciendo incrementos anuales del 2.5%, que corresponde al promedio anual de crecimiento de los hogares de los estratos 4, 5 y 6 en Bucaramanga, según se informó en el punto anterior, y que se muestra en el cuadro 15 para lo cual se utilizó la fórmula de valor presente a valor futuro, es decir $P(1+i)^n$ donde:

$P = 6.416$ servicios de tapizado de muebles de sala para el hogar, es decir, la demanda anual proyectada

$i = 2.5 \%$, es decir, la tasa de crecimiento anual

$n = 1, 2, 3, 4, 5$, es decir, cada uno de los cinco años que se proyectará la demanda.

Cuadro 15. Proyección de la demanda anual del servicio de tapizado de muebles de sala para estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga.

AÑO	FORMULA $P(1+i)^n$	DEMANDA DE SERVICIO DE TAPIZADO DE MUEBLES DE SALA
2009	$6416 (1+0,025)^1$	6576
2010	$6416 (1+0,025)^2$	6740
2011	$6416 (1+0,025)^3$	6909
2012	$6416 (1+0,025)^4$	7082
2013	$6416 (1+0,025)^5$	7259

2.4 LA OFERTA

Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Un buen punto de partida puede ser el observar el número de empresas que concurren al mercado, con el fin de inferir, en primera instancia, el

régimen del mismo, esto es, observar si se trata de un solo proveedor (monopolio) o por lo contrario, son varios (oligopolio) o muchos (competencia) los que atienden la demanda.

2.4.1 Necesidades de información. Para el desarrollo del proyecto se recopiló información con la Cámara de Comercio de Bucaramanga a través de la base de datos de empresas registradas y activas al 31 de diciembre de 2007 bajo el CIU **G527201 -Reparación y el retapizado de todo tipo de muebles para el hogar y oficina-** Ver Cuadro 16.

2.4.2 Ficha técnica. Se omite presentar la ficha técnica porque se obtuvo información secundaria con la Cámara de Comercio de Bucaramanga como se ha mencionado y que se muestra en el Cuadro 16.

2.4.3 Análisis de la Situación actual de la competencia. En el cuadro 16, se observa el patrimonio, utilidad, pasivo y ventas de las empresas competidoras en la ciudad de Bucaramanga a 2.007. De acuerdo con dicho cuadro extractado de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el patrimonio de la mayoría de las empresas oscila entre el millón y los cinco millones de pesos, con un menor número de empresas con patrimonio inferior o superior a dichas sumas; solo una empresa supera la cifra de los diez millones de pesos de patrimonio.

Solo dos empresas reportaron pasivos en cuantías inferiores a los dos millones de pesos y los activos de la mayoría oscila entre el millón y los cinco millones de pesos, con un menor número de empresas con patrimonio inferior o superior a dichas sumas; solo una empresa supera la cifra de los diez millones de pesos de activo.

Las ventas anuales reportadas por dichas empresas presentan diferencias sustanciales entre unas y otras; un número significativo de empresas se ubica por debajo de los diez millones de pesos; existen empresas que abarcan desde esta suma hasta los 180 millones anuales, indicando diferentes tamaños, dinámicas y esfuerzos de mercado entre las empresas competidoras.

La utilidad está relacionada con las ventas y el manejo de costos por parte de las empresas y la mayoría reporta utilidades inferiores a los diez millones de pesos anuales.

De estos aspectos se deduce que aunque existen diferencias sustanciales entre las empresas dependiendo de su tamaño y dinámica comercial, la mayoría de ellas son de tamaño pequeño, manejan pequeños segmentos del mercado y sus ventas y utilidades son limitadas.

No obstante, existen tres empresas que se caracterizan por su mayor tamaño, dinámica comercial, ventas y utilidades y que se constituyen en las principales referencias de competencia para el proyecto, es decir, Humberto Gómez Badillo, Vicente Pineda Gómez y Alejandro López Palacio quienes atienden el 50% del mercado.

Cuadro 16. Cuentas Generales Empresas de la Competencia

Matricula	Nombre o razón social	Dirección	Fecha Matricula	Ciudad	Patrimonio	Utilidad	Pasivo	Activo	Ventas
3841	HERNANDEZ ORDONEZ ALEJANDRO	CL 16 NO 25-26	12/02/1971	BUCARAMANGA	4.436.750	6.970.000		4.436.750	20.653.000
6144	GOMEZ BADILLO HUMBERTO	CRA 19 NO 13-31/33 MUTUALIDAD	26/09/1974	BUCARAMANGA	6.000.000	23.942.000		6.000.000	60.316.000
26776	CALDERON DE DIAZ CONSUELO CRISTINA	CL.35 NO.26-93	31/01/1989	BUCARAMANGA	4.257.850			4.257.850	
33787	ROJAS CASTRO ALEJANDRO	CR 23 NO. 5-33 BARRIO LA INDEPENDENCIA	30/04/1991	BUCARAMANGA	650.000			650.000	0
41251	MOLANO PAEZ GUSTAVO	CRA. 22 NO. 37 - 46 B. CENTRO	04/05/1993	BUCARAMANGA	600.000	10.200.000		600.000	16.800.000
46830	PARDO RODRIGUEZ ROGELIO	CL. 36 NO. 24-21 CENTRO	14/09/1994	BUCARAMANGA	2.339.040			2.339.040	
52474	PINEDA GOMEZ VICENTE	CL 33 NO. 29-36	26/01/1996	BUCARAMANGA	4.446.000	26.994.000		4.446.000	180.799.000
65677	CACERES QUIROGA PEDRO ALEJANDRO	CL.41 NO.9-58	22/01/1998	BUCARAMANGA	2.040.000			2.040.000	
68710	MENDEZ SANTANDER ALFREDO	CR. 13 NO. 19-31	09/07/1998	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	
70786	RIVERA DE MONROY LUCILA	CRA. 30 N. 32-39	20/10/1998	BUCARAMANGA	1.725.001			1.725.001	
71656	PRADA HELI	CL. 22 NO. 23-25 B. ALARCON	26/11/1998	BUCARAMANGA	1.500.000			1.500.000	0
77970	RUIZ DIAZ MOISES	CL. 14 NO. 26-45 SAN FRANCISCO	05/10/1999	BUCARAMANGA	1.000.000	1.000.000		1.000.000	7.000.000
88650	PIMIENTO DE ORTIZ ROSALBINA	CR. 16 NO. 17-25	08/06/2001	BUCARAMANGA	7.000.000	4.900.000		7.000.000	20.500.000
97205	MURILLO RUEDA ALEXANDRA	CR. 35A NO. 46-27	27/08/2002	BUCARAMANGA	11.153.074			11.153.074	
97847	SALAMANCA BARRERA AZAEL	CRA 19 NO 33-72 PISO 3 BD 1	26/09/2002	BUCARAMANGA	550.000			550.000	0
98996	MARTINEZ LUZ ANGELA	CR. 10 NO. 25-42 GIRARDOT	02/12/2002	BUCARAMANGA	1.129.756			1.129.756	
99466	TARAZONA VALDES SAMUEL	CL. 13 NO. 19-26	09/01/2003	BUCARAMANGA			1.600.000	1.600.000	
101145	ORTIZ RODRIGUEZ HENRY WILLIAM	CRA 6 NO 28-16 GIRARDOT	28/02/2003	BUCARAMANGA	2.500.000	4.000.000		2.500.000	18.000.000
105226	MANOSALVA SOTO MARIA DEL CARMEN	CR. 17 NO. 30-39 CENTRO	16/07/2003	BUCARAMANGA		300.000	1.150.000	1.150.000	2.000.000
106188	RIVERA HERNANDEZ ALFREDO	CR. 18 NO. 51-171 CONCORDIA	21/08/2003	BUCARAMANGA	3.000.000			3.000.000	0
106322	PRIETO DE LOPEZ MARIA DE LOS ANGELES	CR. 21 NO. 38-34 CENTRO	26/08/2003	BUCARAMANGA	2.000.000	500.000		2.000.000	3.000.000
106363	PRADA SANDOVAL GABRIEL	CR 10 NO. 17-35	27/08/2003	BUCARAMANGA	3.000.000	1.000.000		3.000.000	10.000.000
108494	REVILLA DE OVIEDO MARTHA CECILIA	CL. 31 NO. 5-42 BARRIO GIRARDOT	27/12/2003	BUCARAMANGA	690.000			690.000	0

109465	CHACON CASTRO JOSELIN	CL. 54 NO. 18 – 30	30/01/2004	BUCARAMANGA	2.825.986			2.825.986	
110938	SANDOVAL GARAVITO JORGE	CR. 21 NO. 53-35	08/03/2004	BUCARAMANGA	880.000			880.000	
113142	MANTILLA MUNOZ EDWARD ALFONSO	CR. 17 NO. 47-93/95	13/05/2004	BUCARAMANGA	2.170.000	1.000.000		2.170.000	7.000.000
113756	LOPEZ PALACIO ALEJANDRO	CR. 15 NO. 11-61	04/06/2004	BUCARAMANGA	3.500.000	24.550.000		3.500.000	78.712.000
113862	SIERRA CONTRERAS GERMAN ALIRIO	carrera 18 No. 48-02	09/06/2004	BUCARAMANGA	1.276.000			1.276.000	
116435	PATINO JOSE GREGORIO	CL. 31 NO 15 – 44	21/09/2004	BUCARAMANGA	2.420.000	1.000.000		2.420.000	5.000.000
117063	TORRES VASQUEZ RICARDO	CLL 48 NO 22 – 01	22/10/2004	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	
117310	RUEDA HURTADO CARLOS ARTURO	CL 31 NO 16-67 CENTRO	05/11/2004	BUCARAMANGA	1.000.000			1.000.000	0
117571	SIERRA SALAZAR HERNANDO JULIO	CRA 17A NO 60 - 66 RICAUTE	24/11/2004	BUCARAMANGA	2.549.554	3.543.100		2.549.554	12.125.000
118768	ROMERO SANCHEZ PEDRO JOSE	CRA 34 NO 34 - 43 EL PRADO	28/01/2005	BUCARAMANGA	1.100.000	1.000.000		1.100.000	10.000.000
120100	RIVEROS REY RAMON	CL 66 NO 7-38 B. BUCARAMANGA	16/03/2005	BUCARAMANGA	1.100.000	3.000.000		1.100.000	9.000.000
122001	CELIS MANTILLA JOSE ANTONIO	CL. 31 NO. 13 OCC – 259	24/05/2005	BUCARAMANGA	3.000.000	8.400.000		3.000.000	24.000.000
122165	REYES PRADA HENRY	CL. 55 NO. 13-85 B. GOMEZ NIÑO	31/05/2005	BUCARAMANGA	585.000	6.780.000		585.000	11.300.000
123561	ENCISO BARCO ELIAS	CL. 105 NO 26-67 PROVENZA	07/07/2005	BUCARAMANGA	700.000			700.000	0
123897	CASTELLANOS ROA WILSON	CALLE 48 NO. 18 - 10 B. LA CONCORDIA	13/07/2005	BUCARAMANGA	900.000	8.400.000		900.000	18.000.000
123941	LOZANO GUERRERO JAVIER	CRA 2W N 61-23 MUTIS	13/07/2005	BUCARAMANGA	1.200.000			1.200.000	0
124888	PATIÑO VALDERRAMA CESAR	CR. 18 NO. 31-44	08/08/2005	BUCARAMANGA	1.211.000	2.442.000		1.211.000	12.011.000
125472	CASTRO MANTILLA JORGE	CR. 18 NO. 51-21 B. CONCORDIA	29/08/2005	BUCARAMANGA	1.200.000			1.200.000	0
129361	PINTO TORRES WILMAN ALEXANDER	CRA 18 NO.17-09	16/02/2006	BUCARAMANGA	700.000	1.500.000		700.000	2.700.000
129649	AREVALO REYES JAIDER	CL 33 NO. 13-19 BARRIO CENTRO	24/02/2006	BUCARAMANGA	1.200.000			1.200.000	0
129829	GOMEZ PINILLA CARLOS EDUARDO	CL 46 NO. 0-64 INTERIOR 102	02/03/2006	BUCARAMANGA	1.800.000	3.800.000		1.800.000	10.000.000
131558	GOMEZ PEREZ GREGORIO	CR 18 NO 38-15 CENTRO	02/05/2006	BUCARAMANGA	1.070.000			1.070.000	
133089	RIVERA ORTIZ ARTURO	CL. 64A NO. 5W-34 B. LOS HEROES	23/06/2006	BUCARAMANGA	2.126.400	9.000.000		2.126.400	39.000.000
133129	DUQUE ESPINOSA JOSE	CL. 71 D NO. 31A-51 EL SOL 1	27/06/2006	BUCARAMANGA	2.126.000			2.126.000	
134400	LEON ABAUNZA DORA CECILIA	CR 15 NO. 55-45	22/08/2006	BUCARAMANGA	3.000.000			3.000.000	0
134579	CUBILLOS FLORINDO	CL. 37 NO. 11 OCC.-15 B. LA JOYA	29/08/2006	BUCARAMANGA	1.500.000			1.500.000	5.000.000
135045	CABEZA SANCHEZ RICARDO ENRIQUE	CARRERA 21 NO 10-51 B. SAN FRANCISCO	14/09/2006	BUCARAMANGA	2.200.000			2.200.000	

135935	LEON FIGUEREDO MARIA LEONOR	CALLE 41 NO. 24-77 B. BOLIVAR CENTRO	13/10/2006	BUCARAMANGA	2.126.400			2.126.400	
139073	SEPULVEDA MATEUS GUILLERMO ANTONIO	CALLE 27 NO. 2-37	08/03/2007	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	0
139913	ORTIZ VESGA JORGE NELSON	CRA 18 NO 31-44 B. CENTRO	09/04/2007	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	0
143905	BAUTISTA BLANCO DAVID	CALLE 16 NO 11 -42 BARRIO GAITAN	18/09/2007	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	0
144209	CARDONA DELGADILLO OSWALDO	CR. 18 NO. 51 - 169, INTERIOR 1, B. LA CONCORDIA	01/10/2007	BUCARAMANGA	2.500.000			2.500.000	0
144499	URIBE FLOREZ JOHANA ELISABETH	CL. 34 NO. 21-22	12/10/2007	BUCARAMANGA	2.130.000	18.000.000		2.130.000	58.000.000
144796	ESPITIA PEREZ HERNAN	CALLE. 103D NO. 12 BIS-04 B. MANUELA BELTRAN	30/10/2007	BUCARAMANGA	2.000.000			2.000.000	0
	TOTALES				122.113.811	172.221.100	2.750.000	124.863.811	640.916.000

Fuente: Base datos Cámara de Comercio de Bucaramanga al 31 de diciembre de 2007

Teniendo en cuenta el dato de ventas en pesos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga de \$640.916.000 y tomando el promedio hallado en el análisis de la pregunta número 7 de \$500.000 por cada servicio de tapizado de muebles de sala se muestra un total de 1.282 servicios de tapizado de muebles de sala atendidos en el año 2007.

2.4.4 Evolución de la oferta. Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al 31 de diciembre de 2007 hay 57 establecimientos inscritos y activos en Bucaramanga los cuales presentan un incremento anual del 20% anual, por lo tanto se proyectarán los establecimientos que se establecerán en cinco años (cuadro 17) con el fin de proyectar la oferta de dichos establecimientos en el mismo número de años para lo cual se aplicará la fórmula de valor presente a valor futuro, es decir $P(1+i)^n$ donde:

P = 57 establecimientos activos e inscritos en Cámara de Comercio al 2007, es decir, la oferta actual

i = 20 %, es decir, la tasa de crecimiento anual del número de establecimientos

n = 1, 2, 3, 4, 5, es decir, cada uno de los cinco años que se proyectarán los establecimientos

Cuadro 17. Proyección de los establecimientos de reparación y el retapizado de todo tipo de muebles para el hogar y oficina

AÑO	FORMULA	ESTABECLIMIENTOS
2009	$57(1+0,20)^1$	68
2010	$57(1+0,20)^2$	82
2011	$57(1+0,20)^3$	98
2012	$57(1+0,20)^4$	118
2013	$57(1+0,20)^5$	141

2.4.5 Proyección de la Oferta. La oferta se proyecta a cinco años, tomando como base los 1282 servicios de tapizados de muebles de sala para el hogar al 31 de diciembre de 2007 analizado en el ítem 2.4.3 Análisis de la situación actual de la oferta, haciendo incrementos anuales del 20% que corresponde al promedio anual de crecimiento de los establecimientos inscritos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga como se muestra en el cuadro 18 para lo cual se utilizó la fórmula de valor presente a valor futuro, es decir $P(1+i)^n$ donde:

P = 1282 servicios de tapizado de muebles de sala al 31 de diciembre de 2007, es decir, la oferta actual

i = 20 %, es decir, la tasa de crecimiento anual del número de establecimientos

n = 1, 2, 3, 4, 5, es decir, cada uno de los cinco años que se proyectarán los establecimientos

Cuadro 18. Proyección de la oferta de servicios de tapizado de muebles de sala para los hogares de Bucaramanga

AÑO	FORMULA $P(1+i)^n$	OFERTA DE SERVICIO DE TAPIZADO DE MUEBLES DE SALA
2009	$1282 (1+0,20)^1$	1538
2010	$1282 (1+0,20)^2$	1846
2011	$1282 (1+0,20)^3$	2215
2012	$1282 (1+0,20)^4$	2658
2013	$1282 (1+0,20)^5$	3190

2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Confrontando los datos del cuadro 15 (Proyección de la demanda del servicio de tapizado de muebles de sala para estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga)

VS la del cuadro 18 (Proyección de la oferta de servicios de tapizado de muebles de sala para los hogares de Bucaramanga) se demuestra en el cuadro 19 que la demanda es mayor que la oferta para los cinco años para los cuales se hace la proyección, por lo tanto para este proyecto se presenta demanda insatisfecha lo cual es positivo para la viabilidad del mismo.

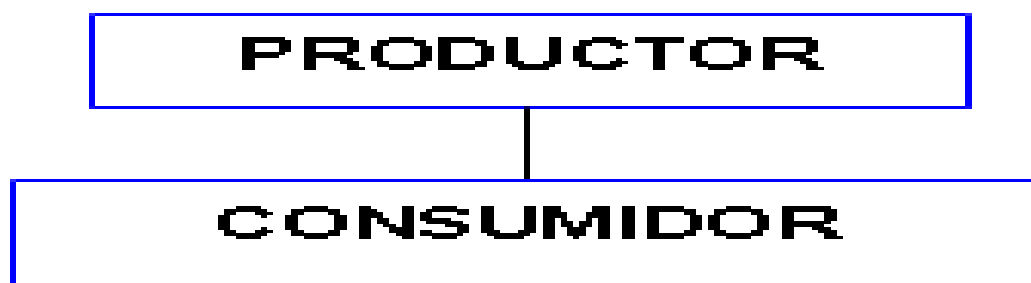
Cuadro 19. Relación entre demanda y oferta para el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar

AÑO	DEMANDA (Unidades/Año)	OFERTA (Unidades/Año)	DEMANDA VS OFERTA	% DEMANDA INSATISFECHA
2009	6576	1538	5038	76.61%
2010	6740	1846	4894	72.61%
2011	6909	2215	4694	67.94%
2012	7082	2658	4424	62.46%
2013	7259	3190	4069	56.05%

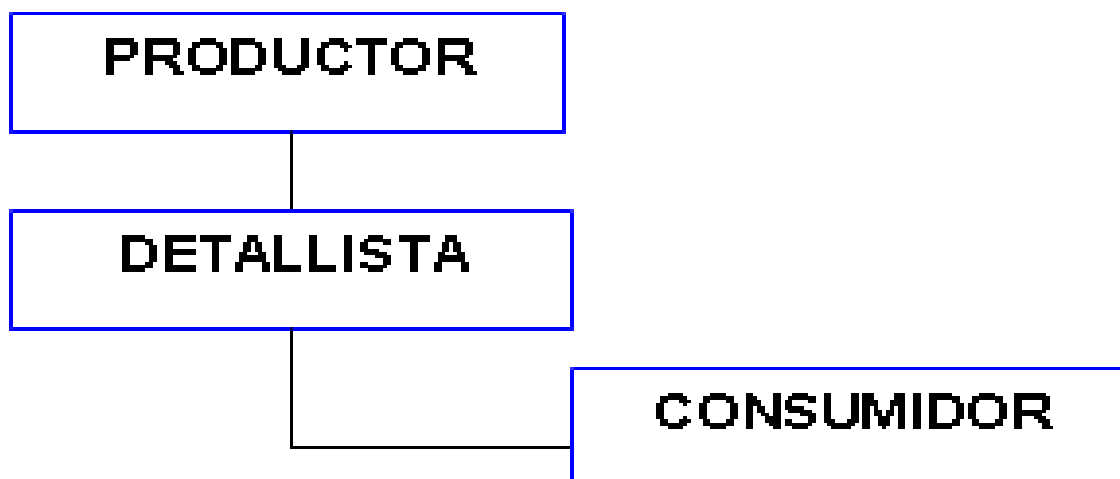
2.6 CANALES DE COMERCIALIZACION

2.6.1 Estructura de los canales actuales. Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en el que se detenga esa trayectoria existe un pago o transacción, además de un intercambio de información. Los canales de distribución actuales del servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar se muestran a continuación:

- Relación directa entre el productor (empresa de servicio de tapizado de muebles para el hogar) y el consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga).



- Del productor (empresa de servicio de tapizado) al detallista (decoradores, galerías y otras empresas de servicio de tapizado de muebles para el hogar) y este al consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga).



2.6.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales

2.6.2.1 Relación directa entre el productor (empresa de servicio de tapizado de muebles para el hogar) y el consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga).

2.6.2.1.1 Ventajas: Este canal es la vía más corta, simple y rápida, el producto cuesta menos al consumidor final, el contacto directo facilita las mejoras al producto o servicio y el conocimiento y fidelización del cliente o consumidor.

2.6.2.1.2 Desventajas: según el volumen de clientes a veces se puede perder atención por no poder atender varios al tiempo, se cubre menos mercado, se usa especialmente en empresas pequeñas.

2.6.2.2 Del productor (empresa de servicio de tapizado) al detallista (decoradores y otras empresas de servicio de tapizado de muebles para el hogar) y este al consumidor (Hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga).

2.6.2.2.1 Ventajas: Es un canal muy común, el producto adquiere fuerza al entrar en contacto con más minoristas que vendan el producto

2.6.2.2.2 Desventajas: el precio al consumidor final se incrementa.

2.6.3 Selección de los canales de comercialización. Teniendo en cuenta que el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar para estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga es personalizado el canal seleccionado es la relación directa entre el productor y el consumidor.

2.7 PRECIO

Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

2.7.1 Análisis de precios. Según el trabajo de campo realizado para la demanda en el cuestionario y específicamente la pregunta 7 ¿Cuál es el precio del servicio de tapizado de sus muebles de sala? El 47% de los hogares revela que el costo del servicio que pago fue entre \$450.001 y \$600.000, el 27% de \$600.001

en adelante, 22 % entre 300.000 y \$450.000 y solo el 4% fue entre \$170.000 y \$300.000 Teniendo en cuenta los totales del cuadro 9 y al hallar el promedio del costo ($\$70.485.049 / 141$) arroja un valor de \$500.000 datos que sirven como referencia a la hora de fijar precios del servicio de tapizado de muebles de sala para hogar.

2.7.2 Estrategia de fijación de precios. La base de todo precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, más una ganancia o porcentaje que para este proyecto es del 24%, teniendo en cuenta que es la rentabilidad mínima que esperan los inversionistas, y atendiendo que no habrá intermediarios en la comercialización del servicio ya que la empresa venderá directamente al consumidor.

2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCION

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar, es decir, una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.

2.8.1 Objetivos

INFORMAR a los hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga mediante estrategias publicitarias de lanzamiento la apertura de una empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para hogar.

PERSUADIR a los jefes de hogar de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga a través de campañas publicitarias sugestivas de que la nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para hogar es la solución a

su necesidad de restaurar sus muebles de sala al mejor precio, calidad y oportunidad en el servicio.

RECORDAR a los hogares de estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga con la publicidad de operación y estrategias de fidelización que cada cuatro años contarán con el servicio de tapizado para sus muebles de sala.

2.8.2 Logotipo. Una marca comercial es el nombre o logotipo utilizado por una empresa con el objeto de identificar sus artículos o servicios, el seleccionado para el presente proyecto es el que se muestra en la figura 11 y está compuesto por:

Texto. El nombre de la nueva empresa es **TapizArte**, producto de la fusión de las palabras tapizar y arte escritas en color **azul** (responsabilidad, sinceridad, sabiduría, etc.) y **amarillo** (Innovación, alegría, juventud, etc.) para transmitir las emociones de la teoría del color y que se muestra en el cuadro 20 ya que de acuerdo con estudios psicológicos, la utilización de los colores en la publicidad o como parte de la identidad corporativa de una empresa, constituye uno de los códigos de comunicación no verbal más certeros y efectivos. No sólo son importantes por la apariencia y vistosidad que brindan al logotipo de la marca, sino por el mensaje que transmiten al subconsciente. Así mismo la agilidad representada en las formas y en una tipografía moderna y clara.

Figura. Es un sofá en color **rojo** (energía, vitalidad, poder, etc.) con cojines blancos (sobriedad, luminosidad, etc.) con el fin de generar una asociación visual, de manera inmediata con el objeto social que desarrollará la nueva empresa, es decir el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar y bajo este la página Web www.tapizarte.com para denotar modernismo y tecnología en todos los campos.

Figura 11. Logotipo



Cuadro 20. Significado del color en la publicidad

Color	Significado	Su uso aporta	El exceso produce
BLANCO	Sobriedad, luminosidad, sensación de de infinito, simboliza lo puro e inaccesible.	Purifica la mente a los más altos niveles	---
AMARILLO	Innovación, alegría, juventud,	Ayuda a la estimulación mental,	Produce agotamiento,

	vivacidad, simboliza la extroversión y la simpatía, se relaciona con el sol y la luz.	aclara una mente confusa	genera demasiada actividad mental.
ROJO	Energía, vitalidad, poder, fuerza, apasionamiento, valor, agresividad, impulsivo, fuerza y dinamismo, atrae la atención y estimula la mente.	Usado para intensificar el metabolismo del cuerpo con efervescencia y apasionamiento, ayuda a superar la depresión	Ansiedad de aumentos, agitación, tensión
AZUL	Responsabilidad, sinceridad, sabiduría, verdad, serenidad, armonía, simboliza la madurez, la fidelidad,	Tranquiliza la mente, disipa temores	Depresión, aflicción, pesadumbre

2.8.3 Lema. Es el signo distintivo, que consiste en una palabra, frase o leyenda, utilizada como complemento de una marca y la finalidad del lema comercial es precisamente acompañar a la marca. El lema que identificará la nueva empresa es **“El tapizado hecho arte”** en color amarillo (Innovación, alegría, juventud, etc.) con lo cual se pretende cautivar en la mente del cliente una actitud positiva respecto de los productos y sus atributos diferenciadores.

2.8.4 Análisis de medios. Según los resultados del trabajo de campo de la demanda en la pregunta 6. ¿Por cual medio se enteró de la empresa o persona que le presta el servicio de tapizado de muebles de sala? y cuya respuesta se muestra en el cuadro 8, figura 5, el 50% fue por un referido o conocido, el 43% por el directorio telefónico, el 7% por otros medios (aviso en la fachada de la empresa), el 0% pauta publicitaria en radio, televisión o prensa y el 0% por volantes;

2.8.5 Selección de medios. Basados en la información del punto anterior se toma la decisión de que los medios publicitarios que se utilizarán son:

- **Impresos:** directorio telefónico, figuras imantadas, hojas y sobres membreteados y tarjetas sociales con su respectivo sobre.
- **Directos:** aviso luminoso sobre fachada.
- **Virtuales:** página Web.

2.8.6 Estrategias Publicitarias

2.8.6.1 De lanzamiento: se realizará 3 semanas antes que la nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga inicie actividades con un cóctel en las instalaciones de la empresa con invitación formal, es decir, una tarjeta social con el logo de la empresa, a este evento también serán invitados los proveedores de telas, cueros, espumas y demás insumos con el fin de contar con la exposición de estos materiales. Una vez finalizado el cóctel se hará entrega de la figura imantada del logo de la empresa incluido el número telefónico tanto a los jefes de hogar como a los futuros proveedores.

2.8.6.2 De operación: corresponde a las estrategias del día a día de la empresa, es decir, directorio telefónico, figuras imantadas, hojas y sobres membreteados y

tarjetas sociales con su respectivo sobre, aviso luminoso sobre fachada y por su puesto la página Web.

2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción

2.8.7.1 De lanzamiento

Cuadro 21. Presupuesto de publicidad de lanzamiento

ACTIVIDAD	VALOR
Aviso luminoso	\$3.500.000
Cóctel	\$3.000.000
Figuras imantadas	\$2.300.000
Tarjetas sociales	\$200.000
TOTAL	\$9.000.000

El presupuesto de publicidad de lanzamiento por valor de \$9.000.000 es una erogación de dinero que se hará una vez durante la vida del proyecto, por lo tanto se considera como una Inversión Diferida Preoperativa a cinco años.

2.8.7.2 De operación

Cuadro 22. Presupuesto de publicidad de operación

ACTIVIDAD	VALOR ANUAL
Aviso luminoso (mantenimiento)	\$500.000
Directorio Telefónico	\$1.200.000
Figuras imantadas	\$500.000
Hojas, sobres y tarjetas sociales	\$500.000
Hosting página Web	\$100.000
TOTAL	\$2.800.000

El presupuesto de publicidad de operación por valor de \$2.800.000 anual es considerado un Gasto de Administración y Ventas.

2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Los atributos diferenciadores del servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de los estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga son: servicio personalizado, con calidad y garantía de cumplimiento, además servicio postventa para fidelizar al cliente.

El mercado objetivo son los 48.495 hogares de Bucaramanga de los estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga, ubicadas en los barrios de las comunas VI, VII, X, XII y XIII.

Según el trabajo de campo adelantado se cuenta con un mercado potencial del 63% según la tabulación de la pregunta número 4 es decir 30.552 hogares, a su vez según el análisis de la pregunta número 11 el nivel de aceptación de una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para hogar es del 84% eso es 25.664 hogares, así mismo el promedio de la pregunta número 9 que la frecuencia con que se considera que se debe cambiar el tapizado de los muebles de sala es cada 4 años entonces la demanda inicial del servicio, es de 6.416 servicios de tapizado de muebles de sala.

Teniendo en cuenta el dato de ventas en pesos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga de \$640.916.000 y tomando el promedio hallado en el análisis de la pregunta número 7 de \$500.000 por cada servicio de tapizado de muebles de sala se muestra un total de 1.282 servicios de tapizado de muebles de sala atendidos en el año 2007.

Una vez proyectada la demanda y la oferta se encontró que existe demanda insatisfecha en cada uno de los cinco años a saber del 76.61%, 72.61%, 67.94%, 62.46% y 56.05%.

Teniendo en cuenta que el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar para estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga es personalizado, el canal seleccionado es la relación directa entre el productor y el consumidor.

La base de todo precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, más una ganancia del 24%, teniendo en cuenta que es la rentabilidad mínima que esperan los inversionistas y atendiendo que no habrá intermediarios en la comercialización del servicio ya que la empresa venderá directamente al consumidor.

El logotipo de la nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga es **TapizArte**, y el lema es **“El tapizado hecho arte”**

El presupuesto de publicidad de lanzamiento por valor de \$9.000.000 es una erogación de dinero que se hará una vez durante la vida del proyecto, por lo tanto se considera como una Inversión Diferida Preoperativa a cinco años y el presupuesto de publicidad de operación por valor de \$2.800.000 anual es considerado un Gasto de Administración y Ventas.

De acuerdo con lo anterior el proyecto se considera viable comercialmente y puede desarrollarse con un alto potencial de demanda y de mercado, con el uso apropiado de las herramientas de Marketing y de ventas que brinda la administración.

3. ESTUDIO TECNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño de proyecto se medirá en unidades de producto; es decir, unidades de tapizados de juegos de sala para el hogar.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño, la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento, los cuales se analizan detalladamente a continuación:

3.1.2.1 El tamaño del proyecto y la demanda. La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. El tamaño propuesto solo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior. Para este proyecto el estudio de mercados permitió conocer que la relación entre demanda y oferta es de demanda insatisfecha representada en el 76.61% para el 2009, 72.61% para el 2010, 67.94% para el 2011, 62.46% para el 2012 y 56.05% para el 2013 (ver cuadro 19). En este caso el tamaño del proyecto propuesto debe cubrir un bajo porcentaje, no más del 10%, esto es 661 servicios de tapizado de muebles de sala para hogares de los estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga.

3.1.2.2 El tamaño del proyecto y los suministros e insumos. Las materias primas y demás insumos necesarios para llevar a cabo el servicio de tapizado de muebles de sala, serán suministrados por diferentes proveedores ubicados en

Bucaramanga asegurando el abastecimiento en términos de precios, calidad, cantidad y oportunidad.

3.1.2.3 El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos. Estos tienden a limitar el tamaño del proyecto al mínimo de producción necesario para ser aplicables. Para el servicio de tapizado de muebles de sala se requieren equipos o maquinaria liviana con poca tecnología la cual se compra con relativa facilidad en la ciudad de Bucaramanga.

3.1.2.4 Tamaño del proyecto y financiamiento. Si los recursos financieros son insuficientes para atender las necesidades de inversión de la planta de tamaño mínimo es claro que la realización del proyecto es imposible. Para el presente proyecto de Factibilidad para crear una empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga, los recursos económicos estarán constituidos por capital propio y financiación.

3.1.2.5 El tamaño del proyecto y la organización. Cuando se haya hecho un estudio que determine el tamaño más apropiado para el proyecto, es necesario asegurarse que se cuenta con el personal suficiente y apropiado para cada uno de los puestos de la empresa, por tratarse de una actividad artesanal, el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar no requiere de personal especializado, más si con habilidades manuales.

3.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto se determina teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos y de insumos necesarios para producir; se mide en unidades de juegos de sala tapizados.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. La plena capacidad del proyecto se determina con base en el comportamiento del mercado y estará definida por la

capacidad máxima de los recursos físicos de producir un tapizado de muebles de sala para hogar así como por la capacidad máxima de recurso humano, 3 turnos de 5 operarios cada uno, que laborará en la empresa durante ocho horas cada uno, 6 días a la semana: de lunes a sábado, descontando un tiempo ocioso de 60 minutos/día

Tiempo de producción

3 turno/día x 8horas/día x 5 operarios	=120 horas/día
3 x 40 horas/día x 60 minutos/hora	=7.200 minutos/día
7.200 minutos/día – 180 minutos/día	= 7.020 minutos/día

Se parte de 52 semanas anuales de producción y seis días por semana: 312 días x 7.020 minutos día = 2.190.240 minutos, que representan: 36.504 horas.

Los juegos de sala que se tapizarán son de dos tipos:

Tipo A, conformado por una poltrona y dos sofás de dos puestos

Tipo B, constituido por una poltrona y un sofá de tres puestos

De acuerdo con información suministrada por empresas como: Vicente Gómez Pineda y Humberto Gómez Badillo, el 80% de la demanda está constituida por muebles de sala tipo A y el 20% restante por muebles de sala tipo B.

Para tapizar una poltrona se gastan 4 horas, un sofá de dos puestos 8 horas y un sofá de 3 puestos 10 horas. El tipo de muebles de sala A constituido por una poltrona y 2 sofás de dos puestos demanda 20 horas de trabajo y el tipo de muebles de sala B, conformado por una poltrona y un sofá de tres puestos demanda 14 horas.

Al distribuir en dicho porcentaje las horas que emplearán los cinco operarios anualmente se tiene: $36.504 \times 0,80 = 29.203,2$ horas, que divididas entre 20 horas que requiere un juego de sala tipo A es igual a 1460,16 aproximando 1460 juegos, con un total de 1.460×20 horas = 29.200 horas.

A 36.504 horas se le restan las 29.200 horas que se demandan en la labor de tapizado tipo A= 7.304 horas que se utilizarán para tapizar los juegos de tipo B; estas $7.304 / 14$ horas representan 521,71 salas, aproximando 522 salas.

Para calcular por tipo de muebles el número total tapizado por año, se tiene lo siguiente:

De la sala de tipo A se tapizan 1460 poltronas y de la de tipo B 522, para un total de 1.982 poltronas.

De la sala de tipo A se tapizan dos sofás de dos puestos por cada sala: $1.460 \times 2 = 2.920$ sofás de dos puestos y de la sala de tipo B se tapizan 522 sofás de tres puestos.

En total se tapizarán 5.424 unidades, es decir, 1.982 servicios de tapizado de muebles de sala, conformadas por 1.982 poltronas, 2.920 sofás de dos puestos y 522 sofás de tres puestos.

3.1.3.2 Capacidad instalada Es la capacidad de la empresa para producir o prestar el servicio y estará definida por la capacidad básica de los recursos físicos de producir un tapizado de muebles de sala para hogar así como por la capacidad básica de recurso humano, 5 operarios, que laborará en la empresa durante un turno diario, de 8:00 a.m. a 12 M y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m., completando una jornada de 8 horas durante 6 días a la semana: de lunes a sábado, descontando un tiempo ocioso 60 minutos/día.

Tiempo de producción

1 turno/día x 8 horas/día x 5 operarios	=40 horas/día
40 horas/día x 60 minutos/hora	=2400 minutos/día
2400 minutos/día – 60 minutos/día	=2340 minutos/día

Se parte de 52 semanas anuales de producción y seis días por semana: 312 días x 2.340 minutos día = 730.080 minutos, que representan: 12.168 horas.

Los juegos de sala que se mandan a tapizar son de dos tipos:

Tipo A, conformado por una poltrona y dos sofás de dos puestos

Tipo B, constituido por una poltrona y una silla de tres puestos

De acuerdo con información suministrada por empresas como: Vicente Gómez Pineda y Humberto Gómez Badillo, el 80% de la demanda está constituida por muebles de sala tipo A y el 20% restante por muebles de sala tipo B.

Para tapizar una poltrona se gastan 4 horas, un sofá de dos puestos 8 horas y un sofá de 3 puestos 10 horas. El tipo de muebles de sala A constituido por una poltrona y 2 sofás de dos puestos demanda 20 horas de trabajo y el tipo de muebles de sala B, conformado por una poltrona y un sofá de tres puestos demanda 14 horas

Al distribuir en dicho porcentaje las horas que emplearán los cinco operarios anualmente se tiene: $12.168 \times 0,80 = 9.734$ horas, que divididas entre 20 horas que requiere un juego de sala tipo A es igual a 486,7 aproximando 486 juegos, con un total de 486×20 horas = 9.720 horas.

A 12.168 horas se le restan las 9.720 horas que se demandan en la labor de tapizado tipo A= 2.448 horas que se utilizarán para tapizar los juegos tipo B; estas 2.448 / 14 horas representan 175 salas.

Para calcular por tipo de muebles el número total tapizado por año, se tiene lo siguiente:

De la sala de tipo A se tapizan 486 poltronas y de la de tipo B 175, para un total de 661 poltronas.

De la sala de tipo A se tapizan dos sofás de dos puestos por cada sala: $486 \times 2 = 972$ sofás de dos puestos y de la sala tipo B se tapizan 175 sofás de tres puestos.

En total se tapizarán 1808 unidades, es decir, 661 servicios de tapizados de muebles de sala, conformadas por 661 poltronas, 972 sofás de dos puestos y 175 sofás de tres puestos.

3.1.3.3 Capacidad utilizada. La capacidad utilizada del proyecto será igual a la capacidad instalada, es decir, el 33.35% de la capacidad diseñada o proyectada ya que se presume atender el 10% de la demanda proyectada para el primer año como se muestra en el cuadro 23. A futuro se puede pensar en adicionar turnos, en razón de que la limitante es la mano de obra o recurso humano.

Cuadro 23. Proyección de la capacidad diseñada vs. utilizada

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad					
Capacidad diseñada tapizados de muebles de sala para hogar	1.982	1.982	1.982	1.982	1.982
Capacidad utilizada tapizados de muebles de sala para hogar	661	661	661	661	661
Porcentaje capacidad utilizada	33.35%	33.35%	33.35%	33.35%	33.35%

3.2 LOCALIZACION

3.2.1 Macrolocalización. La nueva empresa estará localizada en el área urbana del municipio de Bucaramanga, en el departamento de Santander – Colombia, en razón de que se quiere ubicar en un sitio estratégico del mercado objetivo, es decir, de los hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga, pero ante todo de los proveedores de insumos y materias primas y con facilidad para el transporte de empleados a cualquier hora del día y hacia cualquier sitio de la ciudad.

3.2.2 Microlocalización. Para determinar la microlocalización del proyecto, se debe tener en cuenta el POT de Bucaramanga y la reglamentación del uso de suelos, así como el método cualitativo de asignación de puntos para la localización óptima.

Para determinar la mejor ubicación de la nueva empresa, se utiliza el método de asignación de puntos, considerando las siguientes opciones de ubicación consultadas previamente con la Cámara de Comercio de Bucaramanga en cuanto a uso de suelos:

Barrio Sotomayor

Barrio García Rovira

Barrio Provenza

Inicialmente se hace la selección y definición de los factores como sigue:

- **Ubicación estratégica (F1).** Grado de interés que despierta la nueva empresa en la comunidad circundante, es decir, para que haya o no afluencia de público.
- **Vías de acceso (F2).** Facilidad de ingreso y salida a la nueva empresa, ya sea a pie o en vehículo para los automotores de los proveedores y para la entrega de la mercancía a los clientes así como suficientes rutas de bus para los empleados de la empresa.
- **Costo de arriendo (F3).** Las erogaciones mensuales causadas por el uso de las instalaciones para prestar el servicio.
- **Infraestructura y servicios disponibles (F4).** Recursos físicos con que cuentan las instalaciones de la nueva empresa, así como la disponibilidad de los servicios públicos de energía eléctrica, teléfono, acueducto, alcantarillado y aseo.
- **Costo de Servicios públicos (F5).** Erogaciones mensuales por el uso de los servicios públicos de energía eléctrica, teléfono, acueducto, alcantarillado y aseo.

- **Seguridad (F6).** Protección contra robo y vandalismo en la zona (alarmas, celaduría, CAI, vecinos, etc.)

A continuación se realiza la ponderación de factores teniendo en cuenta la incidencia de cada factor en el desarrollo del objeto social de la nueva empresa. (Véase cuadro 24).

Cuadro 24. Ponderación de factores

Factor	Ponderación %
Ubicación estratégica (F1)	15%
Vías de acceso (F2)	20%
Costo de arriendo (F3)	20%
Infraestructura y servicios disponibles (F4)	15%
Costo de servicios públicos (F5)	15%
Seguridad (F6)	15%
TOTAL	100%

Después se procede a dividir los factores en grados y se asignan los puntos como se muestra en el cuadro 25.

Cuadro 25. Puntuación de cada factor

	Ubicación estratégica (F1)	Puntuación
Excelente	Despierta un gran interés y es aceptada por el público	4
Buena	Despierta el interés del público	3
Regular	No despierta el interés del público	2
Mala	No despierta interés y no es aceptada por el público	1
	Vías de acceso (F2)	
Excelentes	Hay gran cantidad, en las mejores condiciones y muy cerca	4
Buenas	Hay suficientes, en las mejores condiciones y cerca	3

Regulares	Hay pocas, en condiciones aceptables y cerca	2
Deficientes	Hay pocas, en malas condiciones y están lejos	1
	Costo de arriendo (F3)	
Muy económico	Menos de \$400.000 por mes	4
Económico	Entre \$401.000 y \$700.000 por mes	3
Costoso	Entre \$701.000 y \$1.000.000 por mes	2
Muy costoso	Más de \$1.000.000 por mes	1
	Infraestructura y servicios disponibles (F4)	
Excelente	Posee más área de la requerida para la distribución de la planta y tiene todos los servicios públicos	4
Buena	Solo posee el área necesaria para la distribución de la planta y todos los servicios públicos	3
Regular	Posee menos área de la requerida para la distribución de la planta y tiene todos los servicios disponibles	2
Deficiente	Posee menos área de la requerida para la distribución de la planta y tiene disponibles todos los servicios públicos	1
	Costo de servicios públicos (F5)	
Muy económico	Menos de \$160.000 por mes	4
Económico	Entre \$161.000 y \$200.000 por mes	3
Costoso	Entre \$201.000 y \$250.000 por mes	2
Muy costoso	Más de \$250.000 por mes	1
	Seguridad (F6)	
Alta	Se cuenta con alarma antirrobo, celador privado y un CAI cerca	4
Suficiente	Se cuenta con celador comunal y un CAI cerca	3
Poca	Se cuenta con celador comunal, el CAI está cerca	2
Ninguna	Existen condiciones de alta inseguridad en la zona	1

Teniendo en cuenta la ponderación y puntuación de cada factor se realiza una matriz para identificar la ubicación óptima de la nueva empresa como se muestra en el cuadro 26.

Cuadro 26. Evaluación de alternativas.

Factor	Ponderación %	Ubicación					
		García Rovira		Provenza		Sotomayor	
		Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Ubicación estratégica (F1)	15	2	30	1	15	3	45
Vías de acceso (F2)	20	3	60	2	40	4	80
Costo de arriendo (F3)	20	3	60	2	40	2	40
Infraestructura y servicios disponibles (F4)	15	2	30	2	30	3	45
Costo de servicios públicos (F5)	15	4	60	3	45	3	45
Seguridad (F6)	15	3	45	3	45	3	45
Calificación total	100	285		215		300	

Según los puntajes obtenidos en la evaluación, la alternativa que resulta más atractiva es el Barrio Sotomayor ya que representa la mejor opción en cuanto a ubicación estratégica, vías de acceso, infraestructura y servicios disponibles.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto. En el cuadro 27 se presenta la ficha técnica del servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar.

Cuadro 27. Ficha técnica del producto

Producto	Servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar el cual tiene una vida útil de 4 años.
	Poltrona (un puesto) Se gastan 4 horas en el proceso del tapizado y las medidas estándar son: Largo: 0,90 mts Ancho: 0,85 mts Alto: 0,90 mts
	Sofá de dos puestos Se gastan 8 horas en el proceso del tapizado y las medidas estándar son: Largo: 1,60 mts Ancho: 0,85 mts Alto: 0,90 mts

	<p>Sofá de tres puestos</p> <p>Se gastan 10 horas en el proceso del tapizado y las medidas estándar son:</p> <p>Largo: 2,10 mts</p> <p>Ancho: 0,85 mts</p> <p>Alto: 0,90 mts</p>
<p>Especificaciones técnicas</p>	<p>Los materiales que incluye el servicio de tapizado son los detallados a continuación:</p> <p>Espuma 10 rosada o gris</p> <p>Espuma 8 rosada o gris</p> <p>Espuma 5 rosada o gris</p> <p>Espuma 2 blanca</p> <p>Pegante</p> <p>Grapas</p> <p>Lienzo</p> <p>Cartón</p> <p>Costales</p> <p>Reata o resortes</p> <p>Hilo Bonder No. 46</p> <p>La tela, cuero o impermeable lo suministra el cliente.</p>

3.3.2 Descripción técnica del proceso. El proceso productivo del tapizado de muebles de sala para el hogar inicia con el recibo de los muebles en el estado en que los entrega el cliente (Foto 1) los cuales se ubican en la planta para iniciar el proceso de tapizado con el retiro de las telas, lienzos (Foto 2) espumas (Foto 3) y

costales (Foto 4) generándose residuos, posteriormente se revisan los resortes y la estructura del mueble para probar su resistencia, si están buenos se procede a medir la estructura del mueble, en caso contrario se cambian o arreglan resortes y se revisa nuevamente para comprobar su resistencia, luego se trazan las medidas tomadas a la estructura del mueble sobre la espuma para proceder a cortarla (Foto 5) y se separan los residuos, después se aplica pegante tanto a la espuma como a la estructura del mueble y se esperan 10 minutos para que se seque el pegante y así pegar la espuma a la estructura del mueble; posteriormente se mide el mueble por partes (asiento, espaldar, brazos, costado, frente y tapa) para trazar las medidas sobre la tela, se rectifican las medidas y se procede a cortar la tela (Foto 6) y a retirar los residuos, después se desplazan las telas cortadas a la maquina de coser y se procede a coser la tela (Foto 7), luego se llevan las partes de tela cosidas al banco de trabajo para iniciar a pegarlas a la estructura del mueble con ganchos (Foto 8), se espera mientras se carga el compresor y la pistola con ganchos y se empieza a forrar el mueble empezando por los brazos, asiento, espalda, costado, frente y tapa (Foto 9); se trazan las medidas en el lienzo y se rectifican para cortar el lienzo y pegarlo con ganchos en la parte inferior de la estructura del mueble y finalmente se ponen las patas (Foto 10) con lo cual termina el proceso para llevar el mueble ya terminado para su almacenamiento temporal mientras se entrega al cliente en su residencia (Foto 11).

Foto 1. Muebles recibidos al cliente



Foto 2. Mueble al cual se le ha retirado telas y lienzo



Foto 3. Estructura del mueble (sin tela, lienzos ni espumas)



Foto 4. Estructura del mueble (sin tela, lienzos, espumas ni costales)



Foto 5. Trazo y cortes de espuma



Foto 6. Tela sobre el banco de trabajo para medir y cortar



Foto 7. Las telas se cosen en la máquina de coser



Foto 8. Se pega la tela a la estructura del mueble con ganchos



Foto 9. Se pega la tela a la estructura del mueble con ganchos



Foto 10. Se pega el lienzo a la base del mueble y se pegan las patas

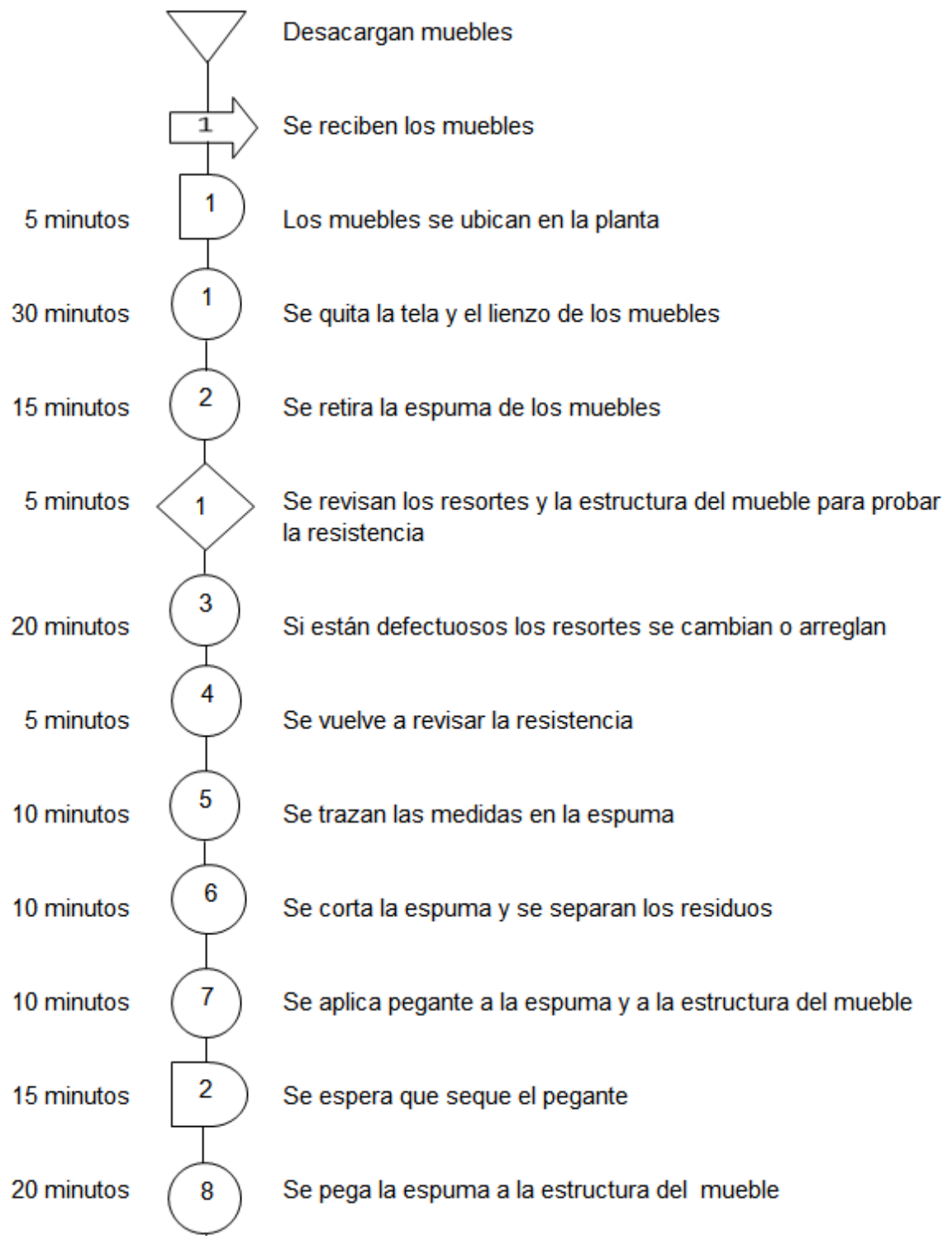


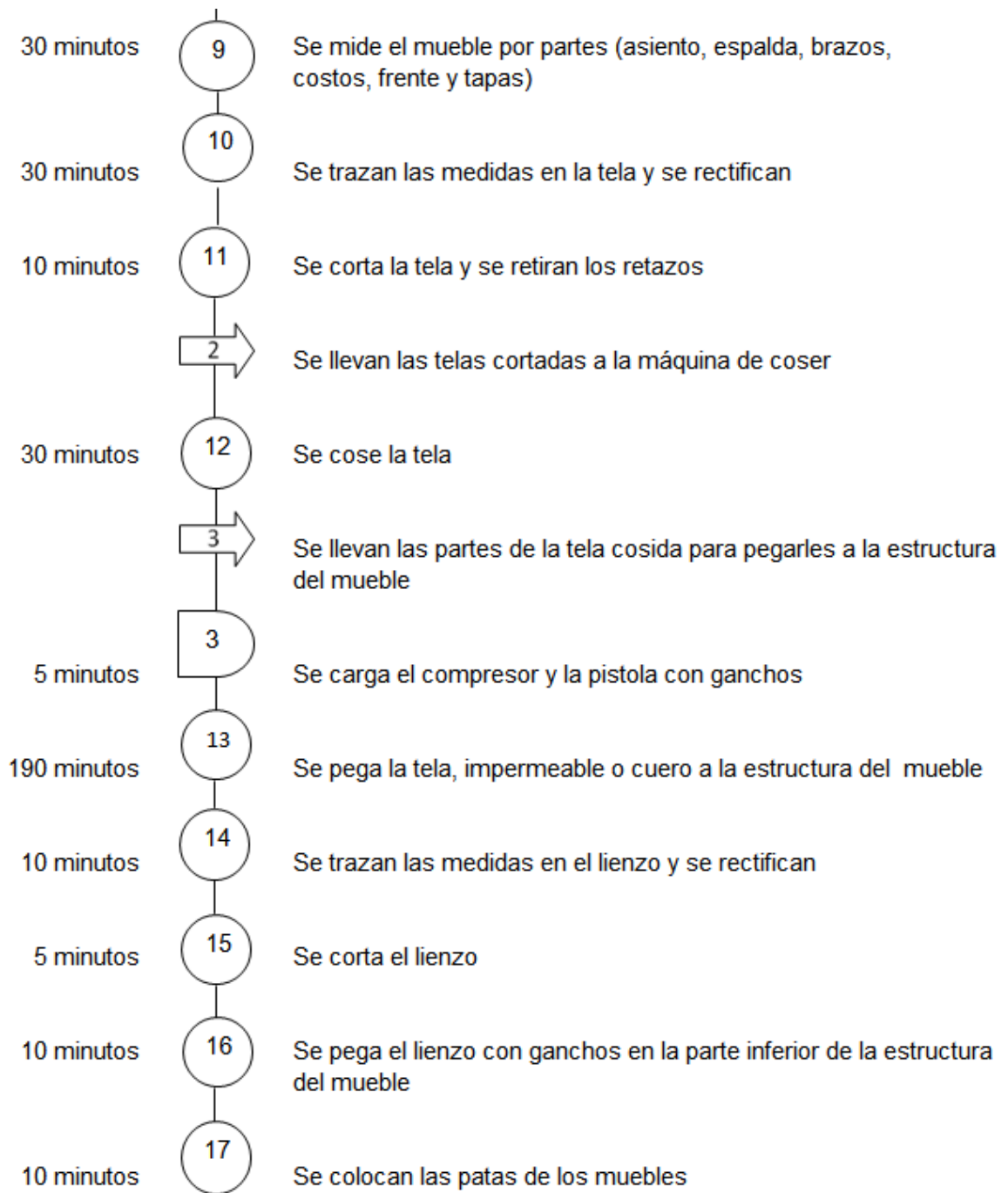
Foto 11. El mueble terminado se almacena temporalmente para entregarlo al cliente



3.3.3 Diagrama del Proceso Productivo. En la figura 12 se muestra el proceso productivo del tapizado de muebles de sala para el hogar donde se incluyen los tiempos que se emplean y en la figura 13 el diagrama de flujo del tapizado.

Figura 12. Diagrama del proceso productivo del tapizado de muebles de sala para el hogar





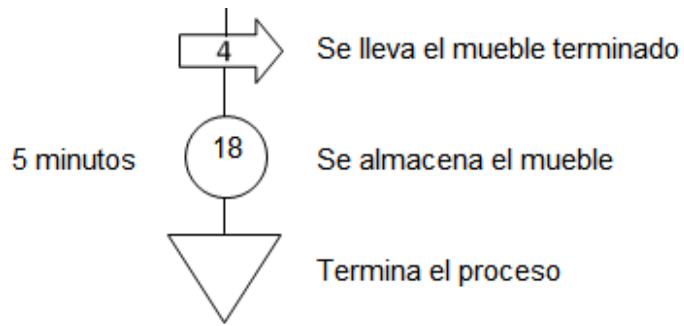
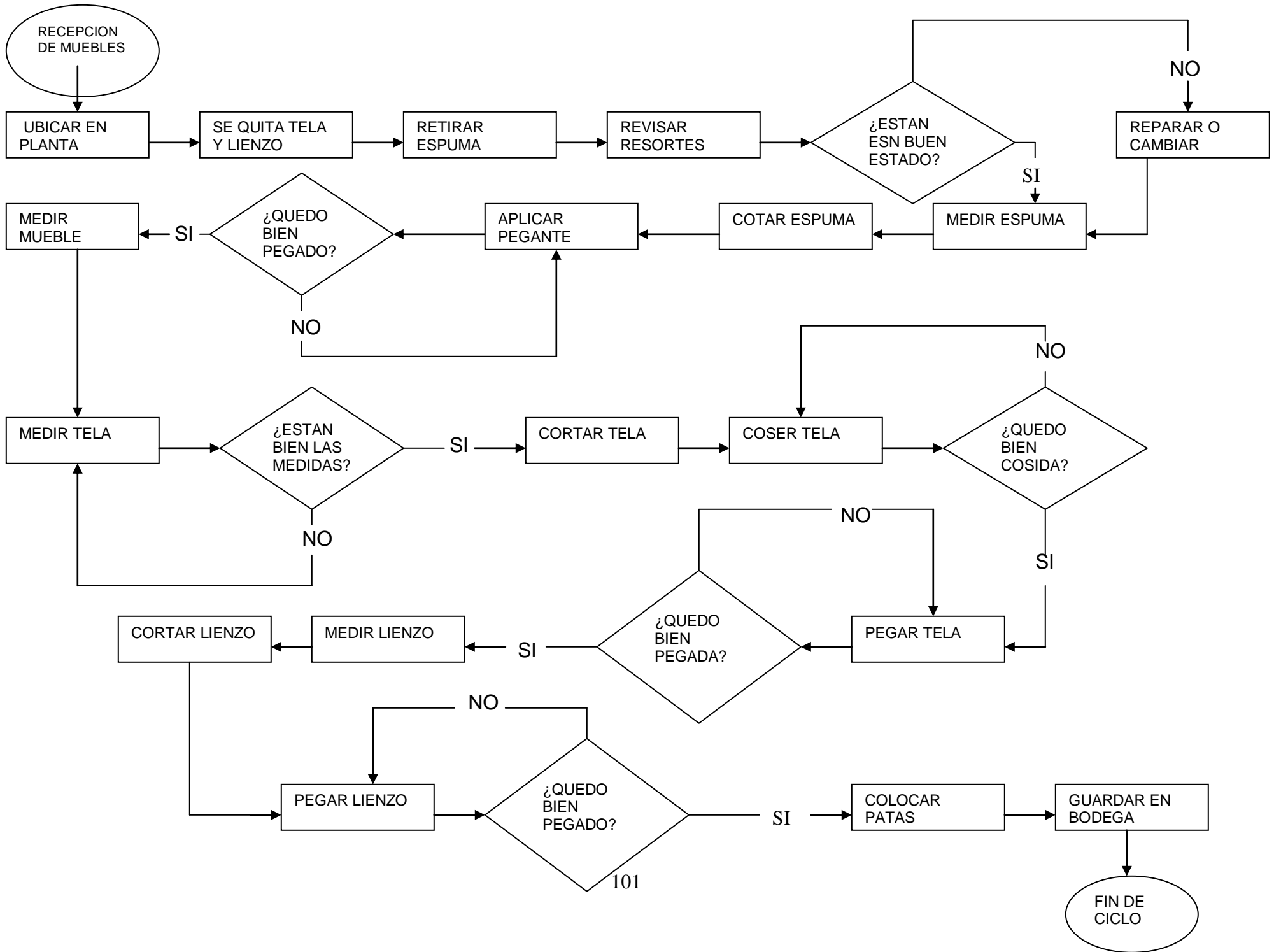


Figura 13. Diagrama de Flujo del tapizado de muebles de sala para el hogar



3.3.4 Control de Calidad. La empresa desarrollará el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar para los estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga, dentro de un proceso de calidad que tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- **Calidad del Servicio.** La empresa debe hacer un seguimiento constante al servicio prestado y los materiales que solicite a sus proveedores, para lograr la total satisfacción del cliente.
- **Calidad del Post - Servicio.** La empresa debe prestar un post- servicio al cliente con el propósito de asegurar la garantía y calidad de sus servicios, que básicamente consistirá en atender sus llamados, solicitudes y posibles reclamos.
- **Calidad de la Atención.** La empresa debe prestar una excelente atención a sus clientes durante la preventa, la venta, el desarrollo del servicio y durante sus actividades de post- servicio. Sus cargos administrativos y el personal en general debe prestar una excelente atención al cliente que acude a la empresa por lo que es necesario realizar una labor de seguimiento y evaluación del desempeño al personal que representa la empresa en sus diferentes labores estandarizado en los respectivos manuales.

3.3.5 Recursos. El desarrollo de la empresa requiere recurso humano, físico y de insumos que se relacionan y detallan a continuación:

3.3.5.1 Recurso Humano. La empresa requerirá recursos humanos para cubrir las necesidades de mano de obra directa así como para las actividades de administración y ventas indispensables para desarrollar el servicio de tapizado de muebles de sala para hogar el cual se muestra en cuadro 28.

Cuadro 28. Recurso humano

CARGO	Numero
Gerente	1
Contador	1
Secretaria Auxiliar Contable	1
Operarios	5
Total	8

3.3.5.2 Recursos Físicos. La empresa, para el curso normal de sus operaciones requiere de unos recursos físicos que son los siguientes:

3.3.5.2.1 Maquinaria y Equipos, Herramientas, Equipos de Oficina y Muebles y Enseres. La maquinaria y equipos, herramientas, equipos de oficina y muebles y enseres requeridos para el desarrollo del servicio de tapizado de muebles de sala para hogar se observan en detalle en el cuadro 29, 30,31 y 32. (Se adjuntan cotizaciones).

Cuadro 29. Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad
Compresor industrial de tres Hp 300 psi	1
Grapadora neumática zenco	5
Taladro industrial Dewalt 502	1
Máquina de coser plana industrial	1
Máquina de forrar botones	1

Cuadro 30. Herramientas

Herramientas	Cantidad
Destornillador de pala Stanley	5
Destornillador de estrella Stanley	5
Flexómetro 5 mts Lufkin	5
Martillo uña 23 Mm.	5
SERRUCHO 20" madera	5
Marco segueta Bahco	5
Tenaza 10" Ustools	5
Filtro regulador aire	1
Manguera compresor 10 mts	1
Tijera para tela, cuero y cartón	10
Troqueles (Juego de seis)	1

Cuadro 31. Equipos de Oficina

Equipos de oficina	Cantidad
Computador portátil	2
Licencia office	2
Impresora multifuncional	1
Teléfonos	3

Cuadro 32. Muebles y Enseres

Muebles y Enseres	Cantidad
Escritorio	3
Silla presidente	1
Silla Interlocutora	2
Silla Toomy	6

3.3.5.3 Recursos de Insumos. En cuanto a materias primas en el proceso productivo del servicio de tapizado de muebles de sala para hogar se requieren los materiales que se muestran en el cuadro 33, 34 y 35. (Se anexan cotizaciones).

Cuadro 33. Materias primas poltrona

TIPO DE MUEBLE			TIEMPO Y MEDIDAS
POLTRONA			4 horas
Largo			0,90 mts
Ancho			0,85 mts
Alto			0,90 mts
MATERIA PRIMA	USO	MEDIDA ESTANDAR	CANTIDAD NECESARIA EN MTS
ESPUMA 10 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Asiento	2,00	0,60 * 0,55
ESPUMA 8 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Espalda	2,00	0,67 * 0,90
ESPUMA 5 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Brazo y Asiento	2,00	2,10 *0.80
ESPUMA 2 BLANCA mts (1*2 mts)	Contra y Frente	2,00	1 lámina
PEGANTE (POR BOTELLAS)		10,00	1 botella
GRAPAS POR CAJA DE 10.000		10.000,00	1.500
LIENZO(1*1,50 mts)	Base	1,50	0,90 * 0,85
CARTON POR LAMINAS (1*0,70 mts)	Contra	0,70	1 * 0,70
COSTALES (1*1 mts)	Estructura	1,00	3 * 1
REATA O RESORTES (rollo de 35 mts)	Asiento	35,00	4,00
HILO BONDER NO. 46 (10.000 mts)	Telas e impermeables	10.000,00	25,00

Cuadro 34. Materias primas sofá dos puestos

TIPO DE MUEBLE			TIEMPO Y MEDIDAS
SOFA DOS PUESTOS Largo Ancho Alto			8 horas fabricación 1,60 mts 0,85 mts 0,90 mts
MATERIA PRIMA		MEDIDA ESTANDAR	CANTIDAD NECESARIA
ESPUMA 10 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Asiento	2,00	1,20 * 0,60
ESPUMA 8 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Espalda	2,00	1,60 * 0,67
ESPUMA 5 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Brazo y	2,00	3,0 * 0,80
	Asiento		
ESPUMA 2 BLANCA mts (1*2 mts)	Contra y Frente	2,00	1 lámina
PEGANTE (POR BOTELLAS)		10,00	1,5 botellas
GRAPAS POR CAJA DE 10.000		10.000,00	3.000,00
LIENZO(1*1,50 mts)	Base	1,50	1,60 * 0,85
CARTON POR LAMINAS (1*0,70 mts)	Contra	0,70	1 * 0,70
COSTALES (1*1 mts)	Estructura	1,00	5 * 1
REATA O RESORTES (rollo de 35 mts)	Asiento	35,00	8,00
HILO BONDER NO. 46 (10.000 mts)	Telas e impermeables	10.000,00	50,00

Cuadro 35. Materias primas sofá tres puestos

TIPO DE MUEBLE			TIEMPO Y MEDIDAS
SOFA TRES PUESTOS			10 HORAS
Largo			2,10 mts
Ancho			0,85 mts
Alto			0,90 mts
MATERIA PRIMA		MEDIDA ESTANDAR	CANTIDAD NECESARIA
ESPUMA 10 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Asiento	2,00	1,65 * 0,60
ESPUMA 8 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Espalda	2,00	2,10 * 0,67
ESPUMA 5 ROSADA O GRIS (1*2 mts)	Brazo y	2,00	3,80 * 0,80
	Asiento		
ESPUMA 2 BLANCA mts (1*2 mts)	Contra y	2,00	2,50 * 1
	Frente		
PEGANTE (POR BOTELLAS)		10,00	2,5 botellas
GRAPAS POR CAJA DE 10.000		10.000,00	4.000,00
LIENZO(1*1,50 mts)	Base	1,50	2,10 * 0,85
CARTON POR LAMINAS (1*0,70 mts)	Contra	0,70	1 * 0,70
COSTALES (1*1 mts)	Estructura	1,00	7 * 1
REATA O RESORTES (rollo de 35 mts)	Asiento	35,00	11,00
HILO BONDER NO. 46 (10.000 mts)	Telas e	10.000,00	75,00
	impermeables		

3.3.6 Estudio de proveedores. Las empresas proveedoras en Bucaramanga son Tapisander y Coltex, que son entidades que manejan a sus clientes con precios fijos que mantienen durante largos períodos de tiempo. Se destacan por ofrecer los precios más bajos del mercado. Adicionalmente desarrollan promociones en el transcurso del año, con descuentos hasta de un 10%.

Exigen estricto contado o pago con cheque de Fenalcheque a 30 días con un incremento del 2% sobre el total de las compras; a 60 días con un incremento del 4% y a 90 días con un incremento del 6% sobre el total de las ventas.

Ofrecen garantías a sus productos en caso de defectos de fabricación, pero no en los casos de mal uso de los productos.

Mantienen excelentes stocks de sus productos por lo cual se cuenta con disponibilidad de la mercancía en el momento que se requiera por parte de la empresa.

No asumen el valor del flete ni prestan el servicio a domicilio pero acompañan al cliente para que sus productos sean transportados sin demora.

3.3.7 Distribución de planta. La distribución de planta que se establece para el proyecto, se debe determinar de acuerdo con las características de distribución y arquitectónicas del predio que se vaya a arrendar en el barrio Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga.

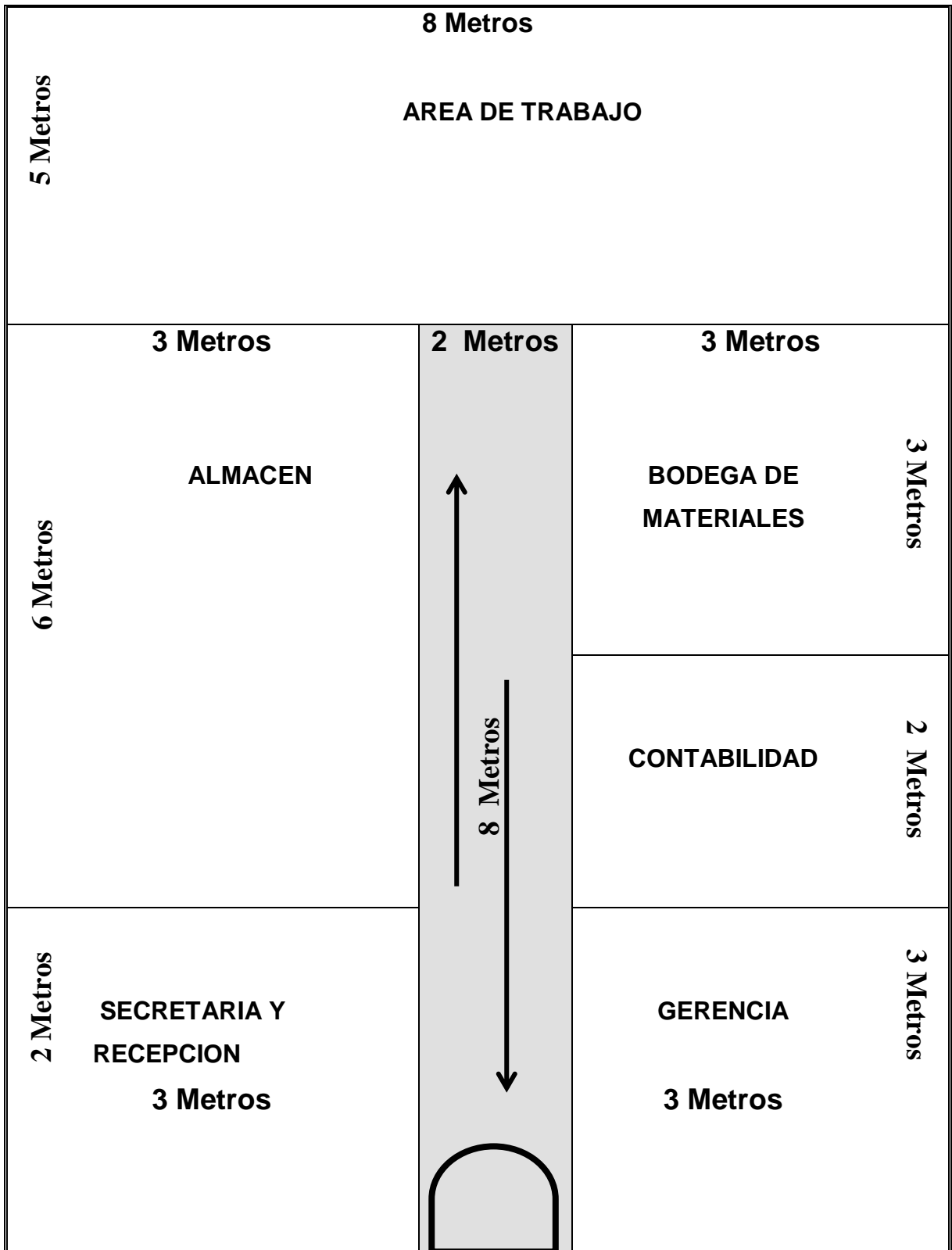
Para obviar la dificultad de que no se cuenta aún con el predio se plantea un modelo de distribución que se observa en el plano de la figura 13 y que tiene en cuenta un área de ciento cuatro (104 m²) metros cuadrados. Este predio tendrá un área para Gerencia, un área para la secretaría y recepción, un área para Contabilidad, un área para la prestación del servicio de tapicería, un área de bodega para los elementos e insumos utilizados en la labor de tapicería y para un área de almacenamiento de los muebles terminados.

Esta distribución se elabora teniendo en cuenta que la Gerencia y la Secretaría deben ser las zonas adyacentes al ingreso de la empresa que Contabilidad es un área de apoyo y que el área de mayor tamaño debe ser la de tapicería: Esta área

tendrá un total de cuarenta (40 m².) metros cuadrados, el área de Gerencia nueve (9 m².) metros cuadrados, el área de Contabilidad y recepción de nueve (9 m².) metros cuadrados, el área de almacén quince (15 m².) metros cuadrados, el área de bodega de materiales y herramientas de seis (6 m².) metros cuadrados,. Las áreas de circulación tendrán un total de dieciséis (16 m².) metros cuadrados.

En la Figura 14 se observa el proyecto de distribución de la planta física.

Figura 14. Plano distribución de planta física



3.3.8 Logística de Distribución. La distribución en las instalaciones de la empresa se harán siguiendo un criterio racional de movilidad y agilidad para que se puedan desarrollar las diferentes actividades, por lo que Gerencia y Recepción se ubican en la zona de entrada.

Adyacente a la Secretaría debe estar Gerencia, al lado de la de la cual se ubicará Contabilidad. En la zona adyacente a contabilidad debe estar la zona almacén y bodega de materiales y herramientas y al fondo de la empresa el área de tapicería, con un área de mayor tamaño que las demás zonas y adyacente a la zona de bodega con el fin de facilitar el suministro de materiales y herramientas a los operarios y de almacén para hacer más ágil la disposición temporal de los muebles terminados,

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta lo establecido a lo largo del estudio técnico, se establece que el proyecto desde esta perspectiva es factible, porque se puede desarrollar un proyecto de mediano tamaño que irá incrementando su capacidad diseñada en la medida que se requiera, con una ubicación en la ciudad de Bucaramanga y en una zona de gran movimiento y acceso como el barrio Sotomayor donde hay cercanía a todos los mercados, y al que puede accederse fácilmente a través de diferentes vías y la operación en dichas zonas puede realizarse sin mayores dificultades y con amplias comodidades.

El proyecto puede contar con los insumos y recursos físicos y humanos necesarios para su desarrollo y puesta en marcha y no requiere de procesos complejos, ya que los operarios deben estar capacitados para realizar cualquier servicio de tapicería.

Por ello desde el punto de vista técnico el proyecto se puede desarrollar, sin que la tecnología, el conocimiento, el recurso financiero sean factores que limiten y entorpezcan el desarrollo.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para hogares de los estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga se denominará Tapizarte Ltda., y estará ubicada en el barrio Sotomayor del municipio de Bucaramanga. Dicha empresa, se constituirá como una sociedad comercial, ya que surge un acuerdo entre dos personas que se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o especie, para realizar un proyecto empresarial que incluye una actividad comercial considerada por ley como mercantil; dentro de las sociedades comerciales se escogió la limitada por considerarse que las condiciones y ventajas que ofrece esta sociedad son las más adecuadas para cada uno de los socios. (Ver cuadro 36)

Cuadro 36. Aporte de Socios

SOCIOS DE LA EMPRESA	APORTE
HILDA LIZARAZO CALDERON	\$ 30.726.026
CESAR AUGUSTO SUAREZ ACEVEDO	\$ 30.726.026

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para constituir la sociedad se requiere:

- Elevar el acta de constitución a Escritura Pública
- Registro mercantil en la Cámara de Comercio
- Registro único Tributario en la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –

- Obtención de la matrícula comercial ante la Alcaldía.
- Registro ante la Cámara de Comercio: Libro de Acta de junta de socios, Libro Diario Mayor y Balances.

Trámites ante la Cámara de Comercio: Las siguientes son las diligencias a realizar:

Carta de estudio de Nombre Comercial. Con la cual se confirma que no existe otra empresa o establecimiento a nivel nacional con el nombre “Tapizarte”.

Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial se debe otorgar la escritura pública correspondiente, la cual debe contener por lo menos:

Nombre o Razón Social de la Empresa. Tapizarte Ltda.

Nombre de los Socios. Hilda Lizarazo Calderón C.C. 63.325.214

Cesar Augusto Suárez Acevedo C.C. 91.152.566

Domicilio Social. Barrio Sotomayor

Termino de duración. Se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Objeto social. La empresa tendrá por objeto social la prestación del servicio de tapizado de muebles de sala para hogar en la ciudad de Bucaramanga.

Facultades del Representante Legal. El gerente es el representante legal de la empresa, por lo tanto, para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la

naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios de la empresa. En especial, el gerente tendrá las siguientes atribuciones:

- Usar de la firma o razón social.
- Designar los empleados que requiera para el normal funcionamiento de la compañía y asignarles su remuneración.
- Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

Para obtener la matrícula, dentro del mes siguiente a la fecha del otorgamiento de la escritura pública de constitución el Representante Legal, debe presentar en cualquiera de las ventanillas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

- Carta de estudio del nombre comercial
- Copia notarial de la Escritura pública de constitución
- Formularios de matrícula mercantil de la sociedad y sus establecimientos de comercio, debidamente diligenciados
- Carta de aceptación de los representantes legales, junta directiva, indicando documento de identidad.
- Carta de apertura del establecimiento de comercio, firmada por el representante legal.

Una vez obtenida la inscripción se puede solicitar:

- Certificado de existencia y representación legal.
- Registro de libros mercantiles
- NIT ante la administración de impuestos nacionales, una vez tramitado el NIT se debe presentar fotocopia del mismo ante la ventanilla de información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el propósito de completar el certificado de la empresa.

La sociedad deberá renovar la matrícula mercantil dentro de los tres primeros meses de cada año, cualquiera que hubiere sido la fecha de matrícula.

Tramites ante la DIAN

El Registro Único Tributario RUT. Que es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –.

El NIT. El **NIT** es el Número de Identificación Tributaria que asigna la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el **RUT** – Registro Único Tributario –. La conformación del **NIT** - Número de Identificación Tributaria – es de competencia de la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –.

Trámites ante la Alcaldía

Para realizar la inscripción de matrícula mercantil se debe:

- Adjuntar certificado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y su respectivo NIT.
- Estampillas de previsión social
- Formulario de registro para iniciación de actividades
- Visto bueno por parte de la planeación municipal de Bucaramanga.

4.2.1 Visión. “En el año 2.012, Tapizarte será líder del oriente colombiano en el servicio de tapizado de muebles de sala, con un gran posicionamiento en el área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga y sucursales en las ciudades de mayor población y dinámica de la región “.

4.2.2 Misión. “Tapizarte, provee a la comunidad del servicio de tapizado de muebles de sala para el hogar y busca la satisfacción del usuario, con calidad, compromiso y plena garantía de sus productos y servicios”.

4.2.3 Objetivos. Los objetivos de Tapizarte son :

- Ofrecer los servicios de tapizado de muebles de sala a los hogares de la ciudad de Bucaramanga en el año 2009.
- Prestar un servicio con excelencia, continuidad y esfuerzo a partir del año 2009 a los hogares de la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar ventas superiores al punto de equilibrio en el primer año y lograr un crecimiento ascendente a partir de dicho año.
- Extender su campo de acción a otras ciudades y poblaciones del departamento de Santander y del Oriente Colombiano a partir del año 2012.

4.2.4 Políticas

4.2.4.1 Políticas generales

- Producir y mantener 661 servicios de tapizados de muebles de sala al año, 55 en el mes y 2 diarios, en razón de la rotación del mercado objetivo que es cada cuatro años, según el estudio de mercados.
- Fortalecer la empresa en todas sus áreas funcionales, para mejorar su competitividad.
- Mantener un contacto permanente con los clientes para lograr el conocimiento y satisfacción de sus necesidades de tapizado de muebles de sala para hogar.

4.2.4.2 De Personal. La empresa tendrá las siguientes políticas en materia de personal:

- Contar con una planta de personal eficiente, capacitada e idónea que permita generar excelencia en productos y servicios en al área de servicio de tapizado de muebles de sala.
- Llevar a cabo las actividades de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, necesarias para formar su personal en el servicio y atención al cliente.
- Ofrecer una asignación salarial acorde al cargo como instrumento para la motivación y el compromiso del empleado.
- Llevar a cabo un proceso de evaluación y seguimiento del personal, para optimizar la prestación de su servicio, y lograr el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

4.2.4.3 De Compras

- Mantener stocks de los materiales y elementos necesarios para prestar sus servicios en forma oportuna y eficiente.
- Evaluar la oportunidad de diferentes proveedores en cuanto a precios, oportunidad en el despacho y cumplimiento de ventas, para seleccionar la opción más conveniente para la empresa.
- Lograr pactos con los proveedores para hacer extensivos los pagos de sus compras con plazos entre treinta (30) y sesenta (60) días.
- Elaborar un portafolio de los proveedores que cumplen con los requisitos y especificaciones de la empresa, para contar con un suministro adecuado y eficiente.

4.2.4.4 De Ventas

- Contar con un proceso de ventas idóneo para el crecimiento y dinámica de las mismas.

- El pago del servicio es contra entrega, es decir, no hay crédito.
- Llevar a cabo una labor de ventas basada en la calidad de los productos y servicios de la empresa, su imagen, atención y servicio
- Llevar un registro de necesidades de sus clientes, tendencias y comportamiento del mercado, para orientar la empresa hacia la plena satisfacción de las necesidades de sus clientes.

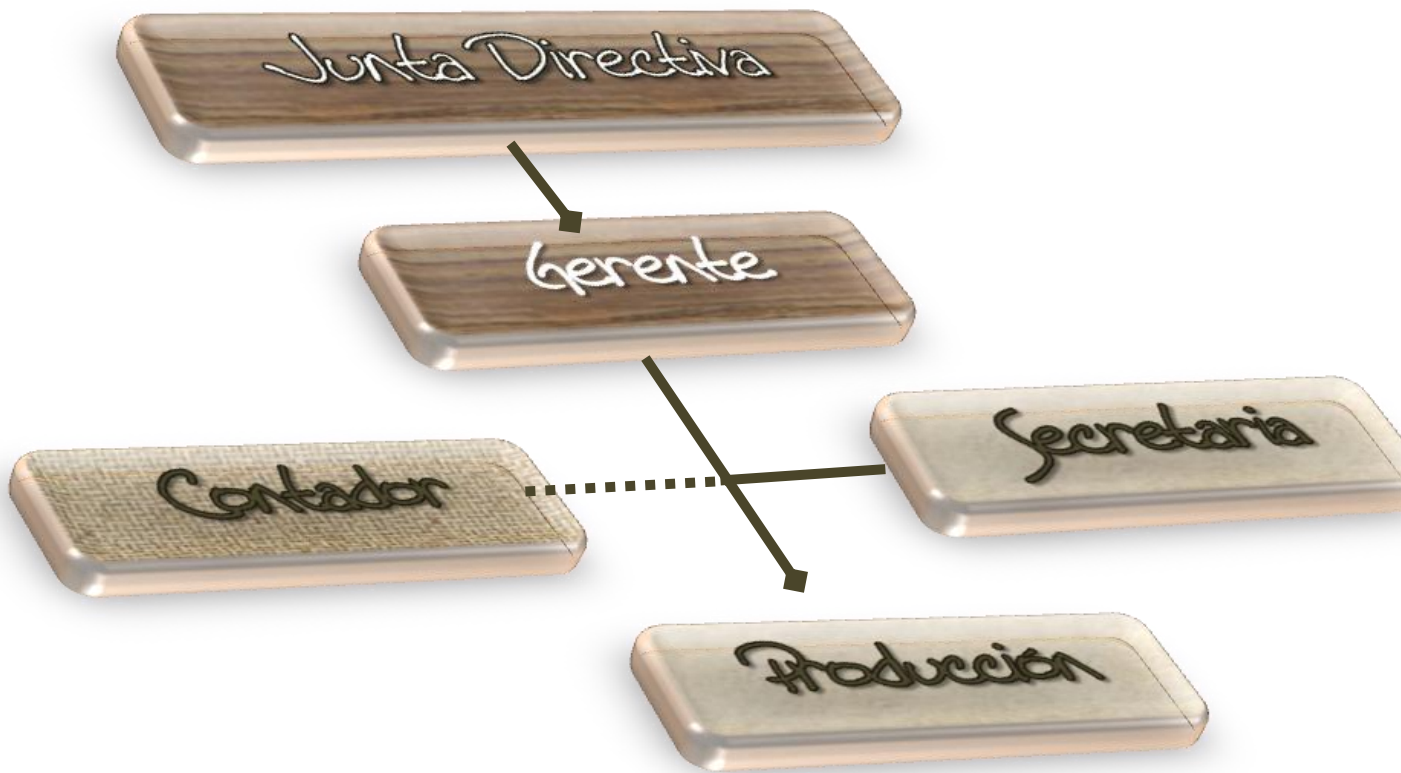
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa contará con una planta de personal constituida por: Gerente, Contador que será externo, Secretaria General y Contable y Operarios.

El Gerente es el representante legal de la empresa y es responsable ante la Junta de Socios de las acciones, gestión, desarrollo administrativo, de mercados y de servicios, así como de la labor financiera.

4.3.1 Organigrama. En la Figura 15, se observa la estructura de la Empresa teniendo en cuenta sus diferentes áreas y cargos, de acuerdo con sus necesidades organizacionales.

Figura 15. Organigrama de la Empresa



4.3.2 Descripción y Perfil de Cargos. A continuación se describen los cargos y funciones de cada miembro de la empresa. (Ver cuadros 37, 38, 39 y 40).

Cuadro 37. Perfil cargo Gerente

Nombre del Cargo : GERENTE	
Supervisa a : CONTADOR, SECRETARIA, Y OPERARIOS.	Departamento : ADMINISTRATIVO
	Jefe Inmediato : JUNTA DE SOCIOS
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)
PERFIL: Administrador de Empresas, Economista, o Profesional de Gestión Empresarial con conocimientos en el sector de los servicios de tapicería. Experiencia comprobada de dos (2) años en gerencia empresarial.	
FUNCIONES :	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Representar legalmente a la empresa en todas sus actuaciones. ❖ Desarrollar los procesos de planeación, control, dirección y ejecución en la empresa. ❖ Encargarse de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal. ❖ Plantear los objetivos generales de la empresa en las metas y políticas en materia de servicios, mercados, finanzas y ventas. ❖ Hacer un seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas por los diferentes cargos y dependencias de la empresa. ❖ Desarrollar la labor pertinente a presupuestos, evaluación financiera y análisis de resultados y presentar informes a la Junta de Socios. ❖ Coordinar las actividades y diferentes funciones de los cargos y dependencias de la empresa. ❖ Acatar las decisiones tomadas indicadas por la Junta de Socios. ❖ Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo. 	

Cuadro 38. Perfil cargo Contador

Nombre del Cargo : CONTADOR	
Supervisa a: Secretaria General y Contable	Departamento : CONTABILIDAD
	Jefe Inmediato : GERENTE
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)
<p>PERFIL: Contador Público, con experiencia mínima de dos (2) años en empresas como Contador.</p>	
<p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo las labores de supervisión, coordinación y control de todas las labores de registro, producción y suministro de información contable en la empresa. ❖ Asesorar a la Secretaria en forma permanente, para el desarrollo de la función de Auxiliar Contable de este cargo ❖ Llevar a cabo la labor de elaboración de los estados financieros de la empresa y la respectiva revisión de libros mayores y auxiliares. ❖ Presentar informes trimestrales sobre el estado contable y financiero de la empresa a la Gerencia. ❖ Presentar un informe ejecutivo anual sobre la estructura financiera a Gerencia y Junta de Socios. ❖ Velar porque la empresa cumpla con los requisitos exigidos por la Ley, la Cámara de Comercio y la DIAN en materia de contabilidad y tributaria. ❖ Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo. 	

Cuadro 39. Perfil cargo Secretaria General y Contable

Nombre del Cargo : SECRETARIA GENERAL Y CONTABLE	
Supervisa a: Ninguno.	Departamento : ADMINISTRATIVO
	Jefe Inmediato : GERENTE
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)
<p>PERFIL: Secretaria CAP del SENA, con conocimientos de Auxiliar Contable y experiencia de dos (2) años en el cargo.</p>	
<p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar las labores de atención, recepción, y servicio al cliente. ❖ Realizar el registro contable de la empresa con sus respectivos sustentos, la elaboración de asientos y el cumplimiento y llenado de los libros auxiliares y mayores. ❖ Presentar en forma oportuna al Contador de la empresa la información que ésta requiera y los documentos necesarios para el ejercicio de su labor. ❖ Realizar las labores de digitación, envío y recepción de correspondencia y registro de documentos. ❖ Atender las visitas a la empresa en forma oportuna y adecuada. ❖ Encargarse de las labores de apoyo a Gerencia cuando éstas sean requeridas. ❖ Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo. 	

Cuadro 40. Perfil cargo Operarios

Nombre del Cargo : OPERARIO	
Supervisa a: Ninguno.	Departamento : SERVICIOS
	Jefe Inmediato : GERENTE
	Nº Cargos Iguales : Cinco (5)
PERFIL: Educación: Cuarto de Bachillerato y dos (2) años de experiencia en tapicería.	
FUNCIONES :	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Encargarse de recibir y ubicar los muebles enviados a la empresa para su tapicería. ❖ Realizar las actividades necesarias para prestar el servicio de tapicería por parte de la empresa a cada cliente. ❖ Llevar el mueble ya terminado para su almacenamiento temporal en bodega. ❖ Velar por el aseo, orden y limpieza de su sitio de trabajo. ❖ Solicitar los elementos necesarios para el cumplimiento oportuno de su labor y presentar informes mensuales sobre el uso racional de los mismos. ❖ Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo. 	

4.3.3 Asignación Salarial. La empresa, para su asignación tiene en cuenta los siguientes aspectos determinantes:

- Para cargos con funciones y responsabilidades similares, salarios iguales.

- Los salarios pagados por la empresa tendrán correspondencia con los de empresas que prestan servicios similares.
- La empresa manejará una política de incentivos y motivación a través de bonificaciones anuales por cumplimiento de los presupuestos de ventas y la excelencia del servicio.
- La empresa pagará todas las prestaciones sociales y dará cumplimiento a las exigencias en materia de seguridad social, aportes al SENA, al ICBF a una caja de compensación familiar, realizando las retenciones salariales de Ley, siempre y cuando sea competente realizarlo.
- La empresa afiliará a sus empleados a una EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Cesantías, dando cumplimiento a los programas establecidos por la Seguridad Social.

Los salarios por cargo son los presentados en el cuadro 41 y presentado posteriormente en el estudio financiero.

Cuadro 41 Estructura Salarial – Valor Salarial

ESTRUCTURA SALARIAL						
CARGO	VALOR MENSUAL	PROVISION PRESTACIONES 21,82% **	PARAFISCALES 9% ***	SALUD, SEGURIDAD SOCIAL, ARP 21,022 % ****	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente	\$ 1.500.000,00	\$ 327.300,00	\$ 135.000,00	\$ 315.330,00	\$ 2.277.630,00	\$ 27.331.560,00
Contador (con aux. transporte) *	\$ 559.300,00	\$ 114.445,28	\$ 45.000,00	\$ 105.110,00	\$ 823.855,28	\$ 9.886.263,32
Secretaria (con aux. transporte)	\$ 559.300,00	\$ 114.445,28	\$ 45.000,00	\$ 105.110,00	\$ 823.855,28	\$ 9.886.263,32
Operarios (5)	\$ 6.000.000,00	\$ 1.254.198,00	\$ 540.000,00	\$ 1.261.320,00	\$ 9.055.518,00	\$ 108.666.216,00
Total	\$ 8.618.600,00	\$ 1.810.388,55	\$ 765.000,00	\$ 1.786.870,00	\$ 12.980.858,55	\$ 155.770.302,65

* Asesoría mensual

** Provisiones mensuales de 8,33% para cesantías, 8,33% para prima, 4,16% para vacaciones y 1% para intereses de cesantías, para un total de: 21,82%

*** Aportes mensuales de 9% para SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar

**** 20,5% para salud (8.5% que asume el empleador) y pensión (12% que asume el empleador) y 0,522% para riesgos profesionales a cargo del empleador, para un total de: 21,022%

***** Contador y Secretaria \$500.000 con auxilio de transporte (teniendo en cuenta las funciones que ejercerá según el perfil del cargo diseñado)

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Las inversiones están constituidas por la inversión fija, la diferida y el capital de trabajo.

5.1.1 Inversión Fija. La inversión fija de la empresa está representada por Maquinaria y Equipos, Muebles y Enseres, Equipos de Oficina y Herramientas, ya que sus características especiales de empresa de servicio determinan que exista un área operativa y un área administrativa que demandan bienes de diferentes características y para cumplir diferentes funciones.

5.1.1.1 Terreno. Como la empresa va a ubicarse en un predio en alquiler no existe inversión en terreno.

5.1.1.2 Construcción y adecuación. El predio es en alquiler, por lo que no se requiere inversión para construcción y adecuación.

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. La inversión en maquinaria y equipo se presenta en el cuadro 42.

Cuadro 42 Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Compresor industrial de tres Hp 300 psi	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Grapadora neumática zenco	5	\$ 180.000	\$ 900.000
Taladro industrial Dewalt 502	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Máquina de coser plana industrial	1	\$ 870.000	\$ 870.000
Máquina de forrar botones	1	\$ 130.000	\$ 130.000
Total			\$ 3.870.000

5.1.1.4 Muebles y enseres. La inversión en muebles y enseres se muestra en el cuadro 43

Cuadro 43 Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Banco de trabajo	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000
Escritorio	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
Silla presidente	1	\$ 410.000	\$ 410.000
Silla Interlocutora	2	\$ 265.000	\$ 530.000
Silla Toomy	6	\$ 75.000	\$ 450.000
Total			\$ 6.240.000

5.1.1.5 Equipo de oficina. La inversión en equipos de oficina se observa en el cuadro 44.

Cuadro 44. Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Computador portátil	2	\$ 1.799.900	\$ 3.599.800
Licencia office	2	\$ 199.900	\$ 399.800
Impresora multifuncional	1	\$ 352.000	\$ 352.000
Teléfono	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Total			\$ 4.501.600

5.1.1.6 Herramientas. La inversión en herramientas se muestra en el cuadro 45.

Cuadro 45. Herramientas

HERRAMIENTAS			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Destornillador de pala Stanley	5	\$ 4.000	\$ 20.000
Destornillador de estrella Stanley	5	\$ 4.000	\$ 20.000
Flexómetro 5 mts. Lufkin	5	\$ 7.500	\$ 37.500
Martillo uña 23 Mm.	5	\$ 15.000	\$ 75.000
SERRUCHO 20" madera	5	\$ 14.000	\$ 70.000
Marco segueta Bahco	5	\$ 9.000	\$ 45.000
Tenaza 10" Ustools	5	\$ 9.000	\$ 45.000
Filtro regulador aire	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Manguera compresor 10 mts.	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Tijera para tela, cuero y cartón	10	\$ 50.000	\$ 500.000
Troqueles (Juego de seis)	1	\$ 440.878	\$ 440.878
Total			\$ 1.425.378

5.1.1.7 Total de Inversión fija. El total de la inversión fija se observa en el cuadro 46.

Cuadro 46. Total Inversión Fija

TOTAL INVERSION FIJA	
Inversión	Valor
Maquinaria y Equipo	\$ 3.870.000
Muebles y enseres	\$ 6.240.000
Equipos de oficina	\$ 4.501.600
Herramientas	\$ 1.425.378
Total	\$ 16.036.978

5.1.2 Inversión diferida. La inversión diferida está constituida por la inversión necesaria para la constitución de la empresa y los gastos preoperacionales: el presupuesto en la inversión de lanzamiento que consiste en un presupuesto publicitario. En el cuadro 47 se observa en detalle dichos rubros y el valor total de la inversión diferida.

Cuadro 47. Gastos Preoperacionales y de Constitución de la Empresa

INVERSION DIFERIDA			
Gastos preoperacionales y constitución de la empresa		Presupuesto de Publicidad y Lanzamiento	
DIFERIDO	VALOR TOTAL	ACTIVIDAD	VALOR
Gastos de transporte de equipos y herramientas	\$ 200.000	Aviso luminoso	\$3.500.000
Gastos de instalación de equipos	\$ 100.000	Cóctel	\$3.000.000
Gastos de Constitución	\$ 500.000	Figuras imantadas	\$ 2.300.000
Gastos de organización	\$ 200.000	Tarjetas sociales	\$ 200.000

Subtotal diferidos	\$1.000.000	Total	\$9.000.000
Imprevistos (10% de la inversión diferida)	\$ 100.000	TOTAL INVERSION DIFERIDA	
Inversión Diferida	\$1.100.000		

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Se requiere capital de trabajo para los costos de producción que en este caso corresponden a los costos de prestación del servicio, gastos de administración de ventas y gastos financieros. Se parte de que este capital de trabajo es la suma de dinero que permite cubrir durante un mes los rubros anteriormente reseñados.

5.1.3.1 Costos de Prestación del Servicio. A continuación se relacionan los costos pertinentes a materias primas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y el total de costos de producción.

5.1.3.1.1 Materias Primas. Podemos apreciar las cantidades y los costos mensuales y anuales en el Cuadro 48.

Cuadro 48. Materias Primas

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA ANUAL Y MENSUAL						
PRODUCTO	ESPUMA 10	ESPUMA 8	ESPUMA 5	ESPUMA 2	PEGANTE	GRAPAS
POLTRONA	108,99	199,16	554,86	330,27	66,05	99,08
SOFA DE DOS PUESTOS	350,64	522,06	1.168,80	487,00	146,10	292,20
SOFA DE TRES PUESTOS	86,05	122,29	264,22	217,29	43,46	69,53
TOTAL	545,68	843,51	1.987,88	1.034,56	255,61	460,81
COSTO POR UNIDAD	\$ 86.000,00	\$ 69.000,00	\$ 43.000,00	\$ 7.600,00	\$ 4.300,00	\$ 8.800,00
TOTAL ANUAL	\$ 46.928.106,51	\$ 58.202.037,81	\$ 85.478.849,83	\$ 7.862.656,00	\$ 6.211.371,60	\$ 4.055.160,69
TOTAL MES	\$ 3.910.675,54	\$ 4.850.169,82	\$ 7.123.237,49	\$ 655.221,33	\$ 517.614,30	\$ 337.930,06
PRODUCTO	LIENZO	CARTON	COSTALES	REATA	HILO BONDER	
POLTRONA	336,88	660,55	1.981,65	75,49	1,65	
SOFA DE DOS PUESTOS	883,09	974,00	4.870,00	222,63	4,87	
SOFA DE TRES PUESTOS	206,86	173,83	1.216,80	54,63	1,30	
TOTAL	1.426,83	1.808,38	8.068,45	352,75	7,83	
COSTO POR UNIDAD	\$ 2.520,00	\$ 2.500,00	\$ 1.530,00	\$ 30.000,00	\$ 11.000,00	
TOTAL ANUAL	\$ 3.595.609,34	\$ 4.520.942,86	\$ 12.344.721,94	\$ 10.582.550,20	\$ 86.075,94	\$ 239.868.082,73
TOTAL MES	\$ 299.634,11	\$ 376.745,24	\$ 1.028.726,83	\$ 881.879,18	\$ 7.173,00	\$ 19.989.006,89

Para el cálculo de la materia prima necesaria para las unidades producidas anual y mensualmente, se tiene en cuenta el número de unidades a producir por tipo de mueble, es decir, se parte de 52 semanas anuales de producción y seis días por semana: $312 \text{ días} \times 2.340 \text{ minutos día} = 730.080 \text{ minutos}$, que representan 12.168 horas.

Los juegos de sala que se mandan a tapizar son de dos tipos: tipo A, conformado por una poltrona y dos sofás de dos puestos y tipo B constituido por una poltrona y una silla de tres puestos. De acuerdo con información suministrada por empresas como: Vicente Gómez Pineda y Humberto Gómez Badillo, el 80% de la demanda está constituida por muebles de sala tipo A y el 20% restante por muebles de sala tipo B.

Para tapizar una poltrona se gastan 4 horas, una silla de dos puestos 8 horas y una silla de 3 puestos 10 horas. El tipo de muebles de sala A constituido por una poltrona y 2 sillas de dos puestos demanda 20 horas de trabajo y el tipo de muebles de sala B, conformado por una poltrona y una silla de tres puestos demanda 14 horas.

Al distribuir en dicho porcentaje las horas que emplearán los cinco operarios anualmente se tiene: $12.168 \times 0,80 = 9.734 \text{ horas}$, que divididas entre 20 horas que requiere un juego de sala tipo A es igual a 486 juegos, con un total de $486 \times 20 = 9.734 \text{ horas}$.

A 12.168 horas se le restan las 9.734 horas que se demandan en la labor de tapizado tipo A= 2.448 horas que se utilizarán para tapizar los juegos de tipo B; estas 2.434/ 14 horas representan 175 salas.

Para calcular por tipo de muebles el número total tapizado por año, se tiene lo siguiente:

De la sala de tipo A se tapizan 486 poltronas y de la de tipo B 175, para un total de 661 poltronas.

De la sala de tipo A se tapizan dos sofás de dos puestos por cada sala: $486 \times 2 = 974$ sofás de dos puestos.

De la sala tipo B se tapizan 175 sofás de tres puestos.

Cada una de las materias primas necesarias para tapizar dichos muebles es igual a la sumatoria de la cantidad de piezas a producir multiplicada por el requerimiento del producto y su resultado es multiplicado por el costo por unidad de la poltrona, sofá de dos puestos, sofá de tres puestos de la siguiente manera:

- Espuma 10 se requieren 545,64mts por \$86.000 = \$46.924.654,96 anuales o \$3.910.387,91 mensuales.
- Espuma 8 se requieren 843,43mts por \$69.000 = \$58.196.977,60 anuales o \$4.849.748,13 mensuales.
- Espuma 5 se requieren 1.987,68mts por \$43.000 = \$85.470.064,06 anuales o \$7.122.505,34.
- Espuma 2 se requieren 1.034,44mts por \$7.600 = \$7.861.731,69 anuales o \$655.144,31 mensuales.
- Pegante se requieren 255,59 botellas por \$24.300 = \$6.210.780,53 anuales o \$517.565,04 mensuales.
- Grapas se requieren 461 por \$8.800 = \$4.054.839,61 anuales o \$337.903,30 mensuales.
- Lienzo se requieren 1.426,71 por \$2.520 = \$3.595.418,40 anuales o \$299.618,20.
- Cartón se requieren 1808mts por \$2.500 = \$4.520.000 anuales o \$376.666,67 mensuales.

- Costales se requieren 8.068mts por \$1530 = \$12.344.040 anuales o \$1.028.670 mensuales.
- Reata se requieren 352,74mts por \$30.000 = \$10.582.285,71 anuales o \$881.857,14 mensuales.
- Hilo se requieren 7,86 conos por \$11.000 = \$86.075 anuales o \$7.172,92 mensuales.
- El total de materia prima requerida para el primer año es de \$239.852.946,11 anuales o de \$19.987.745,51 mensuales.

5.1.3.1.2 Mano obra directa. Se requiere un recurso humano de cinco operarios para el área operativa, cuya descripción se observa en detalle en el cuadro 49.

Cuadro 49. Valor de la mano de Obra Directa

CONCEPTO	VALOR	VALOR
PARAFISCALES		
Sena **	2,00%	
I.C.B.F. **	3,00%	
Caja de compensación **	4,00%	
TOTAL PARAFISCALES	9,00%	\$ 540.000
PRESTACIONES		
Cesantías *	8,33%	
Prima *	8,33%	
Vacaciones *	4,16%	
Intereses a las cesantías *	1,00%	
TOTAL PRESTACIONES	21,82%	\$ 1.254.198
Salud ***	8,50%	
Pensión ***	12,00%	
Riesgos Profesionales ***	0,52%	
TOTAL	21,022%	\$ 1.261.320

Salario de un Operario	\$	1.200.000
Auxilio Transporte	\$	0
TOTAL SALARIO DE UN OPERARIO	\$	1.200.000
Operarios (5) Sin auxilio transporte	\$	6.000.000
TOTAL MES	\$	9.055.518
TOTAL AÑO	\$	108.666.216

* Provisiones mensuales de 8,33% para cesantías, 8,33% para prima, 4,16% para vacaciones y 1% para intereses de cesantías, para un total de: 21,82%

** Aportes mensuales de 9% para SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar

*** 20,5% para salud y pensión y 0,522% para riesgos profesionales, para un total de: 21,022%

Se cuenta con 52 semanas anuales de producción por seis días por semana es decir 312 días por 2.340 minutos día igual a 730.080 minutos que representan 12.168 horas, por lo que el costo por hora es igual a: \$108.666.216 / 12.168 horas = \$8.930,49 por hora.

5.1.3.1.3 Costos indirectos fabricación. Equivalen a un valor mensual de \$405.427,83 y se muestran en el cuadro 50.

Cuadro 50. Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Energía	\$ 154.351,60	\$ 1.852.219,20
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 32.250,00	\$ 387.000,00
Depreciación muebles y enseres producción	\$ 104.000,00	\$ 1.248.000,00
Seguro de maquinaria y equipo (0,652%)	\$ 25.232,40	\$ 302.788,80
Mantenimiento y reparaciones:(Provisión)	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00
Reposición herramientas (cada 3 años)	\$ 39.593,83	\$ 475.126,00
TOTAL CIF	\$ 405.427,83	\$ 4.865.134,00

Se requiere energía eléctrica para el compresor, las pistolas neumáticas y las máquinas de coser. Esto demanda 2.500 vatios por hora, al mes sería 26 días x 8 horas diarias x 2.500 vatios/ hora= 520.000 vatios. Para pasarlos a KW, se divide por 1000= 520 KW x \$296,83 que es la tarifa se tiene un valor mensual de \$154.351,60, es decir, \$1.852.219,20 al año.

La maquinaria y equipo tiene un costo de \$3.870.000 y los muebles y enseres \$6.240.000. La maquinaria se deprecia a diez años, dando un valor de \$387.000 anuales y los muebles y enseres se deprecian a cinco años, dando un valor de \$1.248.000 anuales.

El seguro de maquinaria y equipo (\$3.870.000) dentro de una póliza global, tiene un tarifa mensual de 0,652%, es decir el valor es de: \$25.232,40 mensual y \$302.788,80 anual.

Las herramientas se deben reponer, teniendo en cuenta un cálculo global, cada tres años. Como su valor es de \$1.425.378 el costo de reposición anual es de \$475.126 anuales y de \$39.593,83 mensual.

Se hace una provisión mensual de \$50.000 para mantenimiento de maquinaria y equipo.

5.1.3.1.4 Total costos de prestación del Servicio. Teniendo en cuenta los rubros anteriores el total de los costos de producción o prestación del servicio es de \$353.384.296,11 anuales y \$ 29.448.691,34 mensuales Ver cuadro 51.

Cuadro 51. Total Costos de Prestación del Servicio

COSTOS DE PRESTACION DEL SERVICIOS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materias Primas	\$ 19.987.745,51	\$239.852.946,72
Mano de obra Directa	\$ 9.055.518,00	\$108.666.216,00
Costos indirectos fabricación	\$ 405.427,83	\$ 4.865.134,00
Total Costos de Prestación del servicio	\$ 29.448.691,34	\$353.384.296,11

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. En el cuadro 52 se detalla la mano de obra administrativa y en el cuadro 53, el total de los gastos de administración y ventas.

Cuadro 52 Mano de Obra Administrativa

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA						
CARGO	SALARIO MENSUAL	PROVISION PRESTACIONES 21,82% **	PARAFISCALES 9% ***	SALUD, SEGURIDAD SOCIAL, ARP 21,022% ****	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente	1.500.000,00	\$327.300,00	\$135.000,00	\$315.330,00	\$2.277630,00	27.331.560,00
Contador*	\$ 559.300,00	\$114.445,28	\$45.000,00	\$105.110,00	\$ 823.855,28	\$9.886.263,32
Secretaria	\$ 559.300,00	\$114.445,28	\$45.000,00	\$105.110,00	\$ 823.855,28	\$9.886.263,32
Total	2.618.600,00	\$556.190,55	\$225.000,00	\$525.550,00	\$3.925.340,55	47.104.086,65

* Asesoría mensual, en carácter de relación laboral de acuerdo con las funciones establecidas para el cargo.

** Provisiones mensuales de 8,33% para cesantías, 8,33% para prima, 4,16% para vacaciones y 1% para intereses de cesantías, para un total de: 21,82%

*** Aportes mensuales de 9% para SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar

**** 20,5% para salud y pensión y 0,522% para riesgos profesionales, para un total de: 21,022%

Cuadro 53. Total Gastos Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra administrativa	\$ 3.925.340,55	\$47.104.086,65
Arrendamiento	\$ 850.000,00	\$10.200.000,00
Servicios:		
Luz	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00
Agua	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Teléfono fijo	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Teléfono celular	\$ 130.000,00	\$ 1.560.000,00
Depreciación equipos de oficina	\$ 75.026,67	\$ 900.320,00
Seguros (0.652 %)	\$ 29.350,43	\$ 352.205,18
Otros gastos administrativos (Papelería, útiles de oficina, aseo, etc.)	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Gastos diferidos	\$ 168.333,33	\$ 2.020.000,00
Publicidad	\$ 233.333,33	\$ 2.800.000,00
Otros gastos de ventas (Fletes, papelería de ventas, cobros por mensajería)	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
TOTAL	\$ 5.866.384,32	\$70.396.611,83

El consumo de energía eléctrica para una empresa de las especificaciones comerciales de la propuesta y en un predio de estrato cinco, tiene como factura promedio mensual la suma de \$219.351, comprendiendo el básico, consumo, contribución activa y alumbrado público. A esta suma se deben restar los \$154.351,60 que es la parte que corresponde al consumo del compresor y máquina de coser, que es considerado como costo directo, por lo tanto el consumo de luz como gasto administrativo es \$65.000.

El agua para un consumo promedio de 16 metros cúbicos, comprendiendo el pago del básico, consumo, contribución, corporación, alcantarillado, aseo en estrato cinco es de \$60.000.

El presupuesto de publicidad de operación por valor de \$2.800.000 anual es considerado un Gasto de Administración y Ventas.

Los equipos de oficina tienen un valor de \$4.501.600 y su depreciación es a cinco años, \$900.320 por año y \$75.026,67 por mes.

El seguro de los equipos de oficina dentro de una póliza global, tiene un tarifa mensual de 0,652%, es decir el valor es de: \$29.350,43 mensual y \$352.205,18 anuales.

5.1.3.3 Gastos Financieros. Los gastos financieros están representados en un crédito para capital de trabajo por valor de \$30.000.000 que será parte del capital inicial de la empresa; el crédito se efectuara en el Bancolombia, cuya tasa de interés actual es del 24.00% EA y se cancelara según liquidación del cuadro 54.

Cuadro 54. Financiación del Proyecto

FINANCIACION DEL PROYECTO						
PLAZO	PRESTAMO			INTERES		
	\$					
60	30.000.000,00			2%		
CUOTAS	CUOTA	CAPITAL	SALDO	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	\$ 863.038,97	\$ 263.038,97	\$ 29.736.961,03			
2	\$ 863.038,97	\$ 268.299,75	\$ 29.468.661,27			
3	\$ 863.038,97	\$ 273.665,75	\$ 29.194.995,52			
4	\$ 863.038,97	\$ 279.139,06	\$ 28.915.856,46			
5	\$ 863.038,97	\$ 284.721,85	\$ 28.631.134,61			
6	\$ 863.038,97	\$ 290.416,28	\$ 28.340.718,33			
7	\$ 863.038,97	\$ 296.224,61	\$ 28.044.493,72			
8	\$ 863.038,97	\$ 302.149,10	\$ 27.742.344,62			
9	\$ 863.038,97	\$ 308.192,08	\$ 27.434.152,54			

10	\$ 863.038,97	\$ 314.355,92	\$ 27.119.796,61			
11	\$ 863.038,97	\$ 320.643,04	\$ 26.799.153,57			
12	\$ 863.038,97	\$ 327.055,90	\$ 26.472.097,67	\$ 6.828.565,37	\$ 3.527.902,33	\$ 26.472.097,67
13	\$ 863.038,97	\$ 333.597,02	\$ 26.138.500,65			
14	\$ 863.038,97	\$ 340.268,96	\$ 25.798.231,69			
15	\$ 863.038,97	\$ 347.074,34	\$ 25.451.157,34			
16	\$ 863.038,97	\$ 354.015,83	\$ 25.097.141,52			
17	\$ 863.038,97	\$ 361.096,14	\$ 24.736.045,37			
18	\$ 863.038,97	\$ 368.318,07	\$ 24.367.727,30			
19	\$ 863.038,97	\$ 375.684,43	\$ 23.992.042,88			
20	\$ 863.038,97	\$ 383.198,12	\$ 23.608.844,76			
21	\$ 863.038,97	\$ 390.862,08	\$ 23.217.982,68			
22	\$ 863.038,97	\$ 398.679,32	\$ 22.819.303,36			
23	\$ 863.038,97	\$ 406.652,91	\$ 22.412.650,45			
24	\$ 863.038,97	\$ 414.785,97	\$ 21.997.864,48	\$ 5.882.234,51	\$ 4.474.233,18	\$ 21.997.864,48
25	\$ 863.038,97	\$ 423.081,69	\$ 21.574.782,80			
26	\$ 863.038,97	\$ 431.543,32	\$ 21.143.239,48			
27	\$ 863.038,97	\$ 440.174,19	\$ 20.703.065,30			
28	\$ 863.038,97	\$ 448.977,67	\$ 20.254.087,63			
29	\$ 863.038,97	\$ 457.957,22	\$ 19.796.130,40			
30	\$ 863.038,97	\$ 467.116,37	\$ 19.329.014,04			
31	\$ 863.038,97	\$ 476.458,69	\$ 18.852.555,34			
32	\$ 863.038,97	\$ 485.987,87	\$ 18.366.567,48			
33	\$ 863.038,97	\$ 495.707,63	\$ 17.870.859,85			
34	\$ 863.038,97	\$ 505.621,78	\$ 17.365.238,07			
35	\$ 863.038,97	\$ 515.734,21	\$ 16.849.503,86			
36	\$ 863.038,97	\$ 526.048,90	\$ 16.323.454,96	\$ 4.682.058,17	\$ 5.674.409,52	\$ 16.323.454,96
37	\$ 863.038,97	\$ 536.569,88	\$ 15.786.885,09			
38	\$ 863.038,97	\$ 547.301,27	\$ 15.239.583,81			
39	\$ 863.038,97	\$ 558.247,30	\$ 14.681.336,51			
40	\$ 863.038,97	\$ 569.412,24	\$ 14.111.924,27			
41	\$ 863.038,97	\$ 580.800,49	\$ 13.531.123,78			
42	\$ 863.038,97	\$ 592.416,50	\$ 12.938.707,28			
43	\$ 863.038,97	\$ 604.264,83	\$ 12.334.442,45			
44	\$ 863.038,97	\$ 616.350,13	\$ 11.718.092,33			
45	\$ 863.038,97	\$ 628.677,13	\$ 11.089.415,20			
46	\$ 863.038,97	\$ 641.250,67	\$ 10.448.164,53			
47	\$ 863.038,97	\$ 654.075,68	\$ 9.794.088,84			
48	\$ 863.038,97	\$ 667.157,20	\$ 9.126.931,65	\$ 3.159.944,38	\$ 7.196.523,32	\$ 9.126.931,65
49	\$ 863.038,97	\$ 680.500,34	\$ 8.446.431,30			
50	\$ 863.038,97	\$ 694.110,35	\$ 7.752.320,95			
51	\$ 863.038,97	\$ 707.992,56	\$ 7.044.328,40			
52	\$ 863.038,97	\$ 722.152,41	\$ 6.322.175,99			
53	\$ 863.038,97	\$ 736.595,45	\$ 5.585.580,54			

54	\$ 863.038,97	\$ 751.327,36	\$ 4.834.253,17			
55	\$ 863.038,97	\$ 766.353,91	\$ 4.067.899,26			
56	\$ 863.038,97	\$ 781.680,99	\$ 3.286.218,27			
57	\$ 863.038,97	\$ 797.314,61	\$ 2.488.903,66			
58	\$ 863.038,97	\$ 813.260,90	\$ 1.675.642,76			
59	\$ 863.038,97	\$ 829.526,12	\$ 846.116,64			
60	\$ 863.038,97	\$ 846.116,64	\$ 0,00	\$ 1.229.536,05	\$ 9.126.931,65	\$ 0,00

5.1.3.4 Total Capital de trabajo. El capital de trabajo mensual es igual a \$35.315.075,66 mes y \$423.780.907,94 año como se aprecia en el Cuadro 55

Cuadro 55.Total Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Costos de prestación del servicio	\$ 29.448.691,34	\$ 353.384.296,11
Gastos de administración y ventas	\$ 5.866.384,32	\$ 70.396.611,83
Total	\$ 35.315.075,66	\$ 423.780.907,94

5.1.4 Inversión total. La inversión total se observa en detalle en el cuadro 56 y es igual a \$61.452.053,66

Cuadro 56. Inversión Total

INVERSION TOTAL	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión Fija	\$ 16.036.978,00
Inversión Diferida	\$ 10.100.000,00
Capital de trabajo	\$ 35.315.075,66
Total	\$ 61.452.053,66

5.1.5 Fuentes de financiación. Las fuentes de financiación del proyecto se observan en detalle en el cuadro 57.

Cuadro 57. Financiación del Proyecto

FINANCIACION DEL PROYECTO				
Fuente	Inversión Fija	Inversión diferida	Capital de trabajo	Total
Recursos Propios	\$16.036.978,00	\$10.100.000,00	\$ 5.315.075,66	\$31.452.053,66
Recursos Financiado			\$30.000.000,00	\$30.000.000,00
Total	\$16.036.978,00	\$10.100.000,00	\$35.315.075,66	\$61.452.053,66

5.2 COSTOS. Se establecerán los costos fijos, variables y totales para el proyecto.

5.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos del proyecto están constituidos por los costos y gastos fijos que son en total \$5.866.384,32 mensual y \$70.396.611,83 anuales y se muestran en el cuadro 58.

Cuadro 58. Costos Fijos

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra administrativa	\$3.925.340,55	\$47.104.086,65
Arrendamiento	\$ 850.000,00	\$10.200.000,00
Servicios:		
Luz	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00
Agua	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Teléfono fijo	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Teléfono celular	\$ 130.000,00	\$ 1.560.000,00
Depreciación equipos de oficina	\$ 75.026,67	\$ 900.320,00

Seguros (0.652%)	\$ 29.350,43	\$ 352.205,18
Otros gastos administrativos (Papelería, útiles de oficina, aseo, entre otros)	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Gastos diferidos	\$ 168.333,33	\$ 2.020.000,00
Publicidad	\$ 233.333,33	\$ 2.800.000,00
Otros gastos de ventas (Fletes, papelería de ventas, cobros por mensajería)	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
TOTAL	\$5.866.384,32	\$ 70.396.611,83

5.2.2 Costos variables. Los costos variables están constituidos por los costos de materias primas y costos indirectos de fabricación que varían con la producción suman \$29.448.691,34 mensual y \$353.384.296,11 anuales. (Ver cuadro 59).

Cuadro 59. Costos Variables

COSTOS DE PRESTACION DEL SERVICIOS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materias Primas	\$19.987.745,51	\$ 239.852.946,72
Mano de obra Directa	\$ 9.055.518,00	\$ 108.666.216,00
Costos indirectos fabricación	\$ 405.427,83	\$ 4.865.134,00
Total Costos de Prestación del servicio	\$29.448.691,34	\$ 353.384.296,11

5.2.3 Costos totales unitarios. Los costos totales anuales son del orden de los \$423.780.907,94 es decir la sumatoria de los costos fijos más los costos variables. Para establecer los costos unitarios mensuales se dividen dichos costos por el número total de unidades: poltronas, sillas de dos puestos y tres puestos que suman 1.808 unidades anuales. Por lo que el costo unitario es igual a $423.780.907,94 / 1.808 = \$234.392,09$

5.2.4 Precio de venta. La empresa cobrará \$150.000 por el tapizado de una poltrona, \$300.000 por el tapizado de un sofá de dos puestos y \$450.000 por el tapizado de un sofá de tres puestos.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Se estimarán los ingresos y egresos anuales que generará el proyecto en sus primeros cinco años.

5.3.1 Egresos Projectados. Los egresos del proyecto están constituidos por los costos de prestación del servicio que son de \$353.384.296,11 y los gastos de administración y ventas que son \$70.396.611,83 anuales para un total de \$423.780.907,94 para el primer año. Estos egresos se proyectan a un ritmo del 7,67% anual que corresponde a la inflación acumulada de los últimos doce meses al 31 de diciembre de 2008 y se muestran en el Cuadro 60.

Cuadro 60. Egresos Projectados a cinco años

EGRESOS PROYECTADOS					
CONCEPTO	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Costos Prestación del servicio	\$ 353.384.296	\$380.488.871,63	\$409.672.368,08	\$441.094.238,71	\$474.926.166,82
Gastos de Administración y Ventas	\$ 70.396.611,83	\$ 75.796.031,96	\$ 81.609.587,61	\$ 87.869.042,98	\$ 94.608.598,57
Total Egresos	\$ 423.780.907,94	\$456.284.903,58	\$491.281.955,69	\$528.963.281,69	\$569.534.765,39

5.3.2 Ingresos Projectados. Las ventas iniciales presupuestadas se observan en detalle en el cuadro 61.

Cuadro 61. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
PRODUCTO	TAPIZADOS ANUALES	PRECIO DE VENTA	TOTAL
POLTRONA	660	\$ 150.000,00	\$ 99.000.000,00
SOFA DE DOS PUESTOS	974	\$ 300.000,00	\$292.200.000,00
SOFA DE TRES PUESTOS	174	\$ 450.000,00	\$ 78.300.000,00
TOTAL	1.808		\$469.500.000,00

Partiendo de los \$469.500.000 estimados de ventas para el primer año, estos ingresos se proyectan a un ritmo del 7,67% anual, de acuerdo con la inflación acumulada de los últimos doce meses al 31 de diciembre de 2008. Ver Cuadro 62.

Cuadro 62. Ingresos Proyectados

INGRESOS PROYECTADOS					
CONCEPTO	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
INGRESOS	\$469.500.000,00	\$505.510.650,00	\$544.283.316,86	\$586.029.847,26	\$630.978.336,54

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es igual por fórmula a:

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costos Variables}) \text{ Cantidad}}$$

De donde:

Costos Fijos: \$70.396.611,83

Costos Variables: \$353.384.296,11

Cantidad: 661 servicios

Precio: \$710.287,44

Para establecer el precio se debe realizar un promedio, teniendo en cuenta el precio por tipo de mueble y los servicios respectivos, es decir, \$469.500.000 / 661= \$710.287,44

Reemplazando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$Pe = \frac{\$70.396.611,83.}{\$710.287,44 - (\$353.384.296,11/661)} =$$

$$Pe = \frac{\$70.396.611,83}{\$710.287,44 - \$534.620,72} =$$

$$Pe \text{ (Unidades)} = \frac{\$70.396.611,83}{\$175.666,72} = 400,74 \text{ Servicios}$$

Punto de equilibrio en pesos es igual al Punto de equilibrio en servicios por el precio de venta unitario, es decir, 400,74 x \$710.287,44= \$ 284.640.307

El proyecto requiere producir 400,74 servicios para no generar pérdidas ni ganancias. Como se van a realizar 661 servicios, significa que durante el primer año la empresa obtendrá ganancias.

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En el cuadro 63 se observa el flujo de caja proyectado a cinco años, el flujo de caja permite visualizar las entradas y salidas de dinero para de esta forma establecer un nivel de liquidez en la empresa.

Cuadro 63. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Entradas de efectivo:						
Saldo que pasa	-	35.315.075,66	70.677.700,02	95.935.294,40	123.924.487,34	154.854.792,45
aportes socios						
Préstamo	30.000.000,00					
Ingresos	31.452.053,66	469.500.000,00	505.510.650,00	544.283.316,86	586.029.847,26	630.978.336,54
Total Ingresos	61.452.053,66	504.815.075,66	576.188.350,02	640.218.611,25	709.954.334,59	785.833.128,99
Salidas de efectivo						
Costos de prestación del servicio		353.384.296,11	380.488.871,63	409.672.368,08	441.094.238,71	474.926.166,82
Gastos administrativos y de ventas		70.396.611,83	75.796.031,96	81.609.587,61	87.869.042,98	94.608.598,57
Abonos capital e Interés	-	10.356.467,70	10.356.467,70	10.356.467,70	10.356.467,70	10.356.467,70
Impuestos 35%			13.611.684,34	14.655.700,53	15.779.792,76	16.990.102,87
Total salida de efectivo		434.137.375,64	480.253.055,62	516.294.123,92	555.099.542,15	596.881.335,96
Mas depreciaciones y diferidos		5.030.446,00	5.030.446,00	5.030.446,00	5.030.446,00	5.030.446,00
Inversión fija	16.036.978,00					
Inversión diferida	10.100.000,00					
Inversión capital de trabajo						
Saldo en Caja	\$35.315.075,66	\$75.708.146,02	\$100.965.740,40	\$128.954.933,34	\$159.885.238,45	\$193.982.239,03

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el cuadro 64 se muestra el Estado de Resultados proyectado a 5 años para el cual se tuvo en cuenta el incremento anual del 7.67 %, dato de la inflación de los últimos doce meses al 31 de diciembre de 2008.

Cuadro 64. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DETALLE	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ventas (1)	469.500.000,00	505.510.650,00	544.283.316,86	586.029.847,26	630.978.336,54
Menos costo de ventas (9)	353.384.296,11	380.488.871,63	409.672.368,08	441.094.238,71	474.926.166,82
Utilidad Bruta	116.115.703,89	125.021.778,37	134.610.948,78	144.935.608,55	156.052.169,72
Gastos de Administración y ventas (7)	70.396.611,83	75.796.031,96	81.609.587,61	87.869.042,98	94.608.598,57
Utilidad de Operación.	45.719.092,06	49.225.746,42	53.001.361,17	57.066.565,57	61.443.571,15
gastos financieros	6.828.565,37	5.882.234,51	4.682.058,17	3.159.944,38	1.229.536,05
Utilidad antes de impuesto	38.890.526,69	43.343.511,90	48.319.302,99	53.906.621,19	60.214.035,09
Impuesto sobre la renta (35%)	13.611.684,34	15.170.229,17	16.911.756,05	18.867.317,42	21.074.912,28
Utilidad Neta	\$ 25.278.842,35	\$28.173.282,74	\$31.407.546,95	\$35.039.303,77	\$ 39.139.122,81

5.7 BALANCE GENERAL

El balance general muestra la situación financiera del año cero y el año uno (Ver cuadro 65)

Cuadro 65. Balance General año cero

TAPIZARTE		
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.009		
	AÑO CERO	AÑO UNO
Activos		
Corriente		
Caja y Bancos	\$35.315.075,66	\$ 75.708.146,02
Total Activo Corriente	\$35.315.075,66	\$ 75.708.146,02
Fijos		
Maquinaria y Equipo	\$3.870.000,00	\$ 3.870.000,00

Muebles y enseres	\$6.240.000,00	\$	6.240.000,00
Equipo de Oficina	\$4.501.600,00	\$	4.501.600,00
Herramientas	\$1.425.378,00	\$	1.425.378,00
Total activo fijo	\$16.036.978,00	\$	16.036.978,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$	3.010.446,00
Activo fijo neto	\$16.036.978,00	\$	13.026.532,00
Total activo fijo neto	\$51.352.053,66	\$	88.734.678,02
Activo Diferido	\$10.100.000,00	\$	10.100.000,00
Amortización de Diferidos	\$ 0,00	\$	2.020.000,00
Total Activo Diferido	\$ 10.100.000,00	\$	8.080.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 61.452.053,66	\$	96.814.678,02
Pasivos			
Obligaciones Financieras	\$30.000.000,00	\$	26.472.097,67
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$	13.611.684,34
Total Pasivo	\$ 30.000.000,00	\$	40.083.782,01
Patrimonio			
Capital	\$31.452.053,66	\$	31.452.053,66
Utilidad del ejercicio	\$ 0,00	\$	25.278.842,35
Total Patrimonio	\$31.452.053,66	\$	56.730.896,01
Total Pasivo más Patrimonio	\$ 61.452.053,66	\$	96.814.678,02
Diferencia	\$ 0,00	\$	0,00

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

La empresa espera durante su vida útil mejorar la calidad de vida de sus socios, empleados y operarios mediante la generación de sus ingresos que le permitirán satisfacer las necesidades básicas como son: alimentos, vestido y vivienda, que les permitan alcanzar un nivel de calidad de vida digno.

Además se ofrecen mejores alternativas para que los habitantes de la ciudad de Bucaramanga cuenten con un servicio de tapicería, estandarizado dentro de un alto nivel de calidad, aspecto que genera la satisfacción de muchos potenciales usuarios del servicio.

El proyecto permitirá emplear inicialmente y en forma directa ocho empleos, pero podrá emplear un mayor número de personas en la medida que haya una buena respuesta de la demanda, crezca la participación de la empresa en el mercado y sea necesario aumentar su planta de personal.

Las actividades generadas por el proyecto implicarán unos mayores ingresos a los proveedores de los insumos que se utilizan en las labores propias de tapicería, y que tendrán en la empresa una gran demanda, lo que significará una mayor dinámica de ventas e ingresos, que incrementará sus ingresos y será instrumento para un bienestar y mejor la calidad de vida.

El proyecto no generará obras de infraestructura, ni contribuirá al desarrollo de la red existente, pero si permitirá que la tapicería sea considerada como un servicio, dentro de estándares de calidad y excelencia en la atención, de gran importancia.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

Las actividades a desarrollar por el proyecto no tienen mayor implicancia sobre el medio ambiente y por consiguiente no generan un impacto sobre el mismo, ya que este tipo de empresa no se encuentra clasificada entre las generadoras de desechos que perjudican el medio ambiente, por cuanto el impacto que genera se controla con el manejo adecuado de residuos sólidos.

Por lo tanto el impacto ambiental será mínimo porque en el desarrollo del proyecto, se utilizará una tecnología adecuada y la planta física se distribuirá lógicamente, con buena iluminación y ventilación, para que el recurso humano que allí labore, no tenga consecuencias irreparables en su vida futura.

En general se puede concluir que el proyecto busca minimizar los riesgos que pueden perjudicar la salud humana y al medio ambiente, haciendo más agradable el trabajo para los empleados del área administrativa y los decoradores.

Los residuos sólidos y los sobrantes que produzca la empresa deben ser seleccionados previamente y entregados a cooperativas de recicladores que reutilicen estos productos.

6.3 EVALUACION FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto. El valor presente neto, permite evaluar si el proyecto es rentable, con respecto a la inversión inicial con una tasa del 24 % efectivo anual, porcentaje correspondiente a la rentabilidad mínima que generaría el capital invertido si se pone a rentar en el sector financiero se utilizó la herramienta de Excel para obtener el resultado que se muestra en el cuadro 66.

Cuadro 66. Calculo valor presente neto

CALCULO PARA HALLAR VPN						
AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
SALDO EN CAJA	\$(61.452.053,66)	\$40.393.070,36	\$30.288.040,38	\$33.019.638,94	\$35.960.751,11	\$39.127.446,58
VPN	\$ 36.696.763,50 mayor que cero viable					

Cuando el valor presente neto (VPN) es positivo, indica que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad (24 % efectivo anual).

6.3.2 Tasa interna retorno TIR. La tasa interna de retorno refleja la máxima rentabilidad que entrega el proyecto. Es la tasa de interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto. La rentabilidad máxima generada por el proyecto es del 51% anual, siendo mayor que la tasa de rentabilidad esperada (24% anual) por tanto el proyecto es rentable (ver cuadro 67).

Cuadro 67. Cálculo de la TIR

CALCULO PARA HALLAR LA TIR.						
AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
SALDO EN CAJA	\$ (61.452.053,66)	\$ 40.393.070,36	\$ 30.288.040,38	\$ 33.019.638,94	\$ 35.960.751,11	\$ 39.127.446,58
TIR	51% mayor que 24 % viable					

6.3.3 Periodo de recuperación. De acuerdo con las utilidades netas del flujo de caja se puede inferir que la inversión realizada se recupera a los 345,6 días, es decir, a los 11 meses y 5 días. En el cuadro 68, se observa en detalle dicho período de recuperación.

Cuadro 68. Período de Recuperación de la Inversión

PROYECTO	CANTIDAD RETORNADA	TIEMPO DE RECUPERACION
Inversión inicial	\$31.452.053,66	
Retorno Año 1	\$32.575.056,74	$\$31.452.053,66/\$32.575.056,74=0,96$ X360 días = 345,6 días/30 días= 11 meses y 5 días

6.3.4 Análisis de las razones financieras. Para calcular las razones financieras se tienen en cuenta las características del Proyecto, y las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, desarrollando una serie de razones de liquidez, actividad y rentabilidad que se observan cuadro 69.

Cuadro 69. Razones Financieras

RAZONES	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo corriente	$\$75.708.146,02 /$ $\$40.083.782,01$ $= 1.89$	Por cada peso que debo en el pasivo corriente tengo 1.89 pesos de activo corriente para responder.
Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total x100%	$\$40.083.782,01 /$ $\$96.814.678,02$ $= 41,40\%$	Por cada 100 pesos de activo total la empresa debe 41,40 pesos, o debe solo 41,40 pesos.
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	$\$75.708.146,02 -$ $\$13.611.684,34 =$ $\$62.096.461,68$	El capital de trabajo es de \$62.096.461,68 positivo, mostrando un valor alto de activos corrientes respecto a las deudas de corto plazo
Rentabilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas %	$\$116.115.703,89 /$ $\$469.500.000,00$	Por cada 100 pesos de ventas netas la empresa está ganando 24,73 pesos

		=24,73 %	de utilidad bruta
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas *100%	$\left(\frac{\$25.278.842,35}{\$469.500.000,00}\right) * 100$ =5,38 %	Por cada 100 pesos de ventas netas la empresa se está ganando 5.38 pesos de utilidad neta después de pagar todos los costos y gastos.
Rentabilidad Patrimonio antes de Impuestos	Utilidad Neta / Patrimonio * 100%	$\frac{\$25.278.842,35}{\$56.730.896,01}$ =44,55 %	Por cada 100 pesos invertido en el patrimonio la empresa está ganando 44,55 pesos de utilidad antes de Impuestos.

CONCLUSIONES

El Proyecto se constituye en una propuesta novedosa, para el desarrollo de un servicio de tapicería prestado en un marco de excelencia en la ciudad de Bucaramanga y en el que no se dispone de una base productiva y una estructura de mercados y técnica para que permita satisfacer la demanda de dichos servicios, de acuerdo con la exigencia de sus clientes, lo que permite dinamizar una nueva actividad de negocio en la ciudad y aprovechar en forma sustancial la existencia de un mercado y demanda insatisfecha.

El proyecto, desde el punto de vista de mercados, es de grandes potencialidades, porque existe una demanda alta, un mercado amplio y la oferta de este servicio se reduce a pocas empresas que ofrecen en forma individual y no corporativa sus servicios.

Desde el punto de vista técnico, no existen restricciones o dificultades para el manejo de los procesos de prestación del servicio, por lo que el proyecto es factible y realizable, dentro de un marco de desarrollo y crecimiento con incorporación de la tecnología disponible para el sector, que se puede utilizar y manejar, sin mayores dificultades por los operarios.

El valor presente neto es igual a: \$36.696.763,50 y la TIR del 51%, lo que implica que existen unos flujos financieros, que permiten justificar el proyecto y generar rentabilidad para los inversionistas, lo que motiva a la ejecución y puesta en marcha del mismo.

Desde una perspectiva social, el desarrollo del presente proyecto genera una dinámica económica que permite el afianzamiento de nuevas actividades entre las

que se destaca una propuesta novedosa de servicio de tapicería, que genera ingresos, empleo y crecimiento del PIB.

Desde el punto de vista ambiental, el proyecto es factible, porque no se generan procesos contaminantes y se puede ejercer control de residuos sólidos y manipulación de los materiales sobrantes de las actividades de tapicería sin que se afecte el medio ambiente o la salud humana.

En líneas generales el proyecto es viable desde una perspectiva de mercados, técnica, financiera, económica, social y ambiental y representa una propuesta que implica una nueva perspectiva de diversificación de la actividad económica en Bucaramanga, restringida en lo pertinente a servicios de tapicería, en un marco de excelencia y orientación al cliente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar el servicio de tapicería con una propuesta novedosa, impactante, de gran calidad, con un distintivo de garantía, para generar una demanda dinámica y leal con el servicio.
- Desarrollar nuevas prácticas que impliquen mejoramiento del servicio o eficacia para la empresa
- Realizar investigaciones de mercado y de producción para establecer la factibilidad de desarrollar y comercializar nuevos servicios que amplíen la oferta de la empresa
- Incursionar en mercados de otras zonas del país para dar a conocer los servicios y mejorar los niveles de ventas y de ingresos de la empresa
- Actualizar, innovar y dinamizar los servicios teniendo en cuenta los nuevos formatos, diseños, materiales y tendencias del mercado.
- Ampliar el servicio con incorporación de operarios, cuando el mercado permita un cubrimiento de la oferta propuesta y la capacidad utilizada, sea menor a los requerimientos de dicho mercado.

BIBLIOGRAFÍA – WEBGRAFIA

BELTRAN RAMIREZ, Doris y QUINTERO VELASQUEZ, Berenice, Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles metálicos en la ciudad de Bucaramanga, Bucaramanga, 2006, 170 p, Trabajo de grado (Gestor Empresarial). UIS – INSED.

ENCICLOPEDIA CEAC DE DECORACION V.10, Ediciones Ceac, S.A., Barcelona, julio 1968, 789 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, ICONTEC, Compendio tesis y otros trabajos de grado, Quinta actualización (11-03-2002), Bogota-Colombia, 2002, 148 p.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia, 2005, 486 p.

MÉNDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, Editorial Nomos S.A. Colombia, 170 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos, Cuarta Edición 2000, Editora Guadalupe Ltda., Santafé de Bogotá, 438 p.

<http://www.bucaramanga.gov.co/planeacion/POT.htm>

<http://190.25.231.242/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CG2005BASICO&MAIN=WebServerMn.inl>

http://www.icex.es/staticFiles/nota_sectorial_muebles_2004_10426_.pdf

<http://www.bucaramanga.com/ciudad/datos.htm>

<http://bucaramanga.gov.co/docs/PLAN%20DE%20DESARROLLO%202008-2011.pdf>

http://reportes.sui.gov.co/reportes/SUI_ReporteEnergia.htm

http://www.webtaller.com/maletin/articulos/significado_de_los_colores.php

ANEXO A. ENCUESTA A HOGARES



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA GESTION EMPRESARIAL

Encuesta dirigida a los hogares de estratos cuatro, cinco y seis de Bucaramanga

OBJETIVO: Realizar una investigación de mercados que permita recopilar información relacionada con las necesidades, niveles de aceptación y actitud de compra para determinar la viabilidad comercial del proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de tapizado de muebles de sala para los hogares de estratos cuatro, cinco y seis en Bucaramanga.

Por favor colabórenos unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizada solo para la investigación de mercados enunciada.

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 7 minutos.

Nombres y Apellidos _____
Dirección _____
Barrio _____
Teléfono _____
Ciudad y Fecha _____

1. ¿Hace cuantos años compró sus muebles de sala?

- a. _____ 1 a 2 años
- b. _____ 3 a 4 años
- c. _____ 4 años ó más

2. ¿Cuántos juegos de sala posee en su hogar?

- a. _____ 1
- b. _____ 2
- c. _____ 3

3. ¿Cuál es el material del tapizado actual de sus muebles de sala?

- a. _____ Tela
- b. _____ Cuero
- c. _____ Impermeable

4. ¿Utiliza actualmente el servicio de tapizado de muebles de sala?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Si pasar a la pregunta número cinco

Si su respuesta es No pasar a la pregunta número nueve

5. ¿Quién le presta el servicio?

6. ¿Por cual medio se entero de esta empresa o persona?

- a. ____ Referido o conocido
- b. ____ Directorio telefónico
- c. ____ Pauta publicitaria en radio, televisión o prensa
- d. ____ Volantes
- e. ____ Otros Cuál _____

7. ¿Cuál es el costo del servicio de tapizado de sus muebles de sala?

- a. ____ \$170.000 a \$300.000
- b. ____ \$300.001 a \$450.000
- c. ____ \$450.001 a \$600.000
- d. ____ \$600.001 en adelante

8. ¿Cómo califica el servicio que recibió?

- a. ____ Excelente
- b. ____ Bueno
- c. ____ Regular
- d. ____ Deficiente
- e. ____ Malo

9. ¿Con qué frecuencia considera que debe utilizar el servicio de tapizado de muebles de sala?

- a. ____ 1 a 2 años
- b. ____ 3 a 4 años
- c. ____ 4 años ó más

10. Factor que a su criterio incide en la selección de la empresa prestadora del servicio de tapizado de muebles de sala

- a. _____ Calidad
- b. _____ Precio
- c. _____ Cumplimiento

11. ¿Estaría dispuesta (o) a utilizar una nueva empresa de servicio de tapizado de muebles de sala personalizado?

Si. _____ No _____

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

OBSERVACIONES

ANEXO B. COTIZACIONES



Calle 58 No. 22-80 PBX: 6473029 - 6478053 Telefax: 6473029
 e-mail:tapisander@gmail.com - Bucaramanga - Colombia

COTIZACIÓN
Nº 0017

FECHA Enero 5/09. C.C. O NIT.
 NOMBRE TapizarTE.
 DIRECCIÓN _____ TEL. 6 316.752343

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	Super Espuma 9.5		86.000
1	" " 7.5		69.000
1	" " 4.5		43.000
1	Tapicera 1.8"		2.600
1	Carton drano Yaiter		24.300
1	mti fleuzo		25.20
1	ganchos 80-10		8800
1	Carton 2 Cartonal		2500
1	colipropileno		1530
1	Rollo verde Andina 7112575		30.000

SON: _____ TOTAL → **\$ 275.250**

OBSERVACIONES: I.V.A. incluido
 CLIENTE: _____ VENDEDOR: Anderson Pizarro

- * TELAS PARA MUEBLES - DECORACIÓN
- * TELAS VINILICAS (SINTETICAS)
- * ESPUMAS - JUMBOLON
- * RESORTES - PANAS IMPORTADAS
- * TAPETES - PISOS
- * PEGANTES EN GENERAL
- * GRAPAS - ENGRAPADORAS
- * MATERIAL DE EMPAQUE
- * CARTÓN LÁMINA - CINTAS
- * PAÑOS PARA DIVISIONES
- * TAPETES

COMERCIALIZADORA CALYPSO S.A.
CALYPSO
PUERTA DEL SOL
 LO MEJOR EN TAPICERIA Y DECORACIÓN

COTIZACION
0484

Fecha	DIA	MES	AÑO
	5	01	09

Señor: TAPIZARTE. Nit: _____ Teléfono: 3167523431
 Dirección: _____ Vendedor: 57

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
1	PUERTO DE TRABAJO (escritorio)		1'200.000=
1	SILLA INTERLOCUTORA		265.000=
1	SILLA TOMMY		75.000=
1	SILLA PRESIDENTE		410.000

Precios sujetos a cambio sin previo aviso

RECIBIMOS TODAS LAS TARJETAS CREDITO - DEBITO	SERVICIO A DOMICILIO SIN COSTO	CREDITO 30-60-90 Días	HORARIO: Lunes a Sábado 8 a 6 p.m. Jornada Continua Diagonal 15 Carrera 59 Esquina - PBX: 6470002 - B/ga
---	--------------------------------	-----------------------	---

REMISION IV 3079 06 01 09

NOMBRE TAPIZARTE

Condiciones de Pago COTIZACION

CANT	ARTICULO	Vr. UNIDAD	TOTAL
1	Maguina GANECO		130.000
1	Troquel bot #24		58.500
1	Troquel bot #30		62.500
1	Troquel bot #36		68.600
1	Troque bot #45		90.828
1	Troquel bot #60		160.450
			139.000
			\$570.878

\$ 870.000
 1130 B Pluma Jostex.
 Gancho Grande.
 Rematador.
 Lubricacion Automatica.
 1720 r.p.m.

COTIZACION

ENTRENAMIENTO OPERADOR
 06/ENE/2009 11:12 071 41 0002 63350703

EXITO BUCARAMANG
 GRAN SUBASTA EXI

974226 LICENCIA OFFICE 20 199.900 ✓
 COD VENDEDOR BAS = 999

 805026 COMPUTADOR PORTATI 1.799.900 ✓
 COD VENDEDOR BAS = 999

 700465 MULTIFUNCIONAL EPS 352.000 ✓
 COD VENDEDOR BAS = 999

 **** SUBTOTAL/TOTAL >>> \$ 2.351.800
 EFECTIVO 2.351.800
 CAMBIO 0

Total Mercancia \$ 2.351.800

 C O T I Z A C I O N

DISCRIMINACION TARIFAS IVA

TARIFA	COMPRA	BASE/IMP.	IVA
=00%	1799900	1799900	0
A=16%	551900	475776	76124
TOTAL=	2351800	2275676	76124

ATENDIDO POR: BECERRA LI
 TOTAL ARTICULOS COTIZADOS = 3
 ALMACENES EXITO S.A. NIT 890.900.608-9
 CONSERVA TU TIRILLA PARA TUS CAMBIOS
 PARA MAS INFORMACION LLAME AL 3395252
 HORARIOS EXITO
 LUN-SAB 9:00am - 9:30pm
 DOM-FES 9:00am - 9:30pm

Visita www.exitos.com

PRESENTA SIEMPRE TUS PUNTOS EXITO

Esta cotizacion solo es valida para la fecha de expedicion.

06/ENE/2009 11:13 071 41 0002 0703

071GSJO
 NRO.EMP NRO.PAQ.



Avenida Quebrada Seca No. 15-02
Tels: 6303457 - 6306268
Bucaramanga - Colombia
ferreteriaferton@hotmail.com

TAPIZANDER
Atn. Sr Cesar Suarez
CEL: 3176448218
Ciudad

Cordial Saludo

De acuerdo a su solicitud de cotización, nos permitimos presentar la siguiente oferta

CTDAD	ARTICULO	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
1	COMPRESOR INDUSTRIAL 3HP 3PISTONES 220/440 300PSI VERTICA	\$ 1.750.000.00	\$ 1750.000.00
5	GRAPADORA NEUMATICA ZENCO	\$ 180.000.00	\$ 900.000.00
2	TALADRO INDUSTRIAL DEWALT 502	\$ 220.000.00	\$ 440.000.00
6	DESTORNILLADOR PALA STANLEY	\$ 4.000.00	\$ 24.000.00
6	DESTORNILLADOR ESTRELLA STANL	\$ 4.000.00	\$ 24.000.00
3	FLEXOMETRO 5MTS LUFKIN	\$ 7.500.00	\$ 22.500.00
6	MARTILLO UÑA 23MM	\$ 15.000.00	\$ 90.000.00
5	SERRUCHO 20" M/MADERA	\$ 14.000.00	\$ 70.000.00
5	MARCO SEGUETA BAHCO	\$ 28.000.00	\$ 56.000.00
5	TENAZAS 10" USTOOLS	\$ 9.000.00	\$ 45.000.00
1	FILTRO REGULADOR AIRE	\$ 160.000.00	\$ 160.000.00
10mts	MANGUERA COMPRESOR	\$ 1.200.00	\$ 12.000.00
	TOTAL		\$ 3.593.500.00

Condiciones Comerciales:

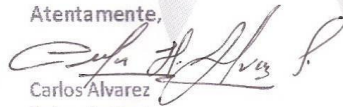
Forma de Pago: CONTADO

Iva incluido 16%

Forma de Entrega: dos días después de confirmado el pedido

Es para nosotros un placer poder servirles

Atentamente,



Carlos Alvarez
Dpto. de Ventas

Avenida Quebrada Seca No. 15-02 Tels: 6303457 - 6306268 Bucaramanga - ferreteriaferton@hotmail.com

