

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA  
“CALORE DI CASA” EN LA CIUDAD DE FLORENCIA CAQUETÁ.**

**Presentado por:**

**ANDREA KATHERINE TOLEDO URREA**

**EDNA EDIT GUARACA PENNA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
CEAD FLORENCIA CAQUETÁ**

**2019**

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA  
“CALORE DI CASA” EN LA CIUDAD DE FLORENCIA CAQUETÁ.**

**Presentado por:**

**ANDREA KATHERINE TOLEDO URREA**

**EDNA EDIT GUARACA PENNA**

**JAIME ENRIQUE MORALES MORALES**

**Asesor**

**Tutor ECACEN - UNAD CEAD - José Acevedo y Gómez**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADERO  
CEAD FLORENCIA CAQUETÁ**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Florencia Caquetá, Marzo de 2019**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a Dios y a nuestras familias por haber sido nuestro apoyo a lo largo de toda nuestra especialización y a lo largo de nuestras vidas. A todas las personas especiales que nos acompañaron en esta etapa, aportando a nuestra formación académica los conocimientos para culminar una etapa más en el quehacer profesional.

**ANDREA KATHERINE TOLEDO URREA**

**EDNA EDIT GUARACA PENNA**

## **Agradecimientos**

Las autoras queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestras vidas y a toda nuestra familia, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Nuestros agradecimientos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, su cuerpo directivo y docentes, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron posible la culminación de la etapa que nos consagra como especialistas, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

## **Abstract**

This project proposes a series of strategies for the strengthening of the company "CALORE DI CASA", located in Florencia Caquetá, which seeks within the framework of its mission and vision, to facilitate activities in favor of the improvement of the environment by reducing logging of trees, since the wood that has already been worked is reused to be molded and assembled again. For this, the following strategies are proposed: redesigning their corporate image, increasing customer satisfaction, improving work processes, seeking innovation and development of new products, expansion to new markets in order to be more competitive; and finally, reduce costs without detracting from quality, each of these strategies are supported and prepared in such a way as to facilitate their implementation. To achieve success with the strategies mentioned, it is necessary to use Information Technologies. The implementation of this type of strategy allows the company to position itself at the local, regional, national and international level.

## **Resumen**

Este proyecto propone una serie de estrategias para el fortalecimiento de la empresa “CALORE DI CASA”, ubicada en Florencia Caquetá, la cual busca en el marco de su misión y su visión, facilitar las actividades en pro del mejoramiento del medio ambiente reduciendo la tala de árboles, dado que se reutiliza la madera que ya ha sido trabajada para ser moldeada y ensamblada nuevamente. Para esto, se propone las siguientes estrategias: rediseñar su imagen corporativa, aumentar la satisfacción de los clientes, mejorar los procesos de trabajo, buscar la innovación y desarrollo de nuevos productos, expansión a nuevos mercados a efectos de ser más competitiva; y por último, reducir los costos sin desmejorar la calidad, cada una de estas estrategias son sustentadas y preparadas de tal manera que se facilite su implementación. Y además, a la ejecución de las estrategias, es necesario hacer uso de las Tecnologías de la información.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
Objetivos .....	14
<b>General</b> .....	14
<b>Específicos</b> .....	14
Justificación Y Antecedentes Del Proyecto .....	15
<b>Antecedentes</b> .....	18
Marco Referencial .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	22
Planeación Administrativa .....	23
Planeación Estratégica.....	24
Proceso Administrativo .....	26
<b>Marco Conceptual</b> .....	27
<b>Marco Legal</b> .....	28
<b>Marco espacial</b> .....	29
Presentación actual de la Empresa .....	29
Generalidades de la empresa .....	29
<b>Misión</b> .....	30
<b>Visión</b> .....	30
<b>Valores</b> .....	30
Estrategias .....	31
Objetivos Empresariales.....	31
Política De Calidad.....	32
Actividad Económica .....	32
<i>Código CIU</i> .....	33
Concepto Del Producto Y/O Servicio .....	33
Análisis Del Sector .....	35
Análisis Del Mercado .....	41
Ventas:.....	41
Tendencias del mercado actual.....	42
Definición del segmento.....	44



Características del Segmento.....	45
Segmentación Geográfica.....	45
Segmentación Demográfica .....	48
Segmentación Sociológica .....	49
Análisis De La Competencia.....	53
Estrategias De Distribución .....	55
Estrategias De Precio.....	55
Estrategias De Promoción .....	56
Proyección De Ventas .....	56
Política de Cartera .....	57
Plan Producción.....	58
Objetivos del Plan de Negocios.....	58
Costos de Producción .....	59
Costos de Administración y Ventas .....	62
Costo de Personal .....	63
Depreciaciones .....	64
Resultados: Estrategias Para El Mejoramiento Y Fortalecimiento De La Gestión Administrativa Y Comercial De La Empresa“Calore Di Casa” En La Ciudad De Florencia Caquetá.....	64
Estrategias F.O. ....	64
Estrategias F.A. ....	66
Estrategias D.O.....	67
Estrategias D.A.....	68
Matriz Dofa .....	69
Organismos De Apoyo .....	71
Estructura Organizacional .....	72
Fuentes de Financiación .....	73
Estados Financieros.....	75
Flujo de Fondos.....	75
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	76
VPN y TIR .....	76
Conclusiones y Recomendación .....	78
Bibliografía.....	79

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Pasos para la Implementación de la Planeación administrativa .....	23
Ilustración 2. Etapas del proceso Administrativo .....	26
Ilustración 3. Actividad Económica según CIIU .....	32
Ilustración 6 Ubicación del Departamento del Caquetá .....	46
Ilustración 7. División Político-Administrativa del departamento del Caquetá .....	47
Ilustración 8. Hogares según estrato.....	49
Ilustración 9. Crecimiento anual del PIB Colombia Vs Caquetá .....	50
Ilustración 10. Crecimiento del PIB por rama de actividad en el departamento del Caquetá.....	51
Ilustración 9. Distribución de Ocupados en Florencia Caquetá .....	52
Ilustración 10. Tasa de desempleo Caquetá, resto de ciudades 2010 -2019.....	52
Ilustración 12. Organigrama .....	72

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tasas de crecimiento en volumen y contribución al valor agregado de la industria manufacturera 2016.....	35
Tabla 2. Variación porcentual y contribución anual de las ventas reales del comercio minoristas según grupos de mercancías. Noviembre 2017/noviembre 2018.....	36
Tabla 3. Variación porcentual y contribución anual de las ventas reales del comercio minoristas según actividad económica 2017/2018 .....	37
Tabla 4. Grupo industriales que concentran al mayor parte del personal ocupado industrial en CIU nacional 2017. ....	38
Tabla 5. Evolución variables principales EAM según divisiones industriales CIU 2017/2016.....	39
Tabla 6. Producción Bruta del Subsector de Muebles .....	40
Tabla 7. Establecimientos con Actividad de muebles 2015 .....	40
Tabla 8. Ventas del subsector de muebles.....	41
Tabla 11. Población del departamento del Caquetá.....	48
Tabla 12. Competencia.....	53
Tabla 13. Análisis de la competencia .....	54
Tabla 14. Proyección de ventas.....	57
Tabla 15. Objetivos del Plan de Negocio.....	59
Tabla 16. Materia Prima (Primer Año) .....	59
Tabla 17. Relación de proveedores para la adquisición de materia prima .....	60
Tabla 18. Relación de Maquinaria y Equipo en el área de producción .....	61
Tabla 19. CIF .....	61
Tabla 20. Inversiones en muebles y enseres del área de administración .....	62
Tabla 21. Inversión en muebles y enseres para el área de ventas.....	63
Tabla 22. Nómina de la empresa.....	63
Tabla 23. Depreciaciones .....	64
Tabla 24. Estrategias FO .....	65
Tabla 25. Estrategias FA .....	66
Tabla 26. Estrategias DO .....	67
Tabla 27. Estrategias DA.....	68
Tabla 28. Matriz DOFA.....	69
Tabla 29. Amortización del crédito .....	74
Tabla 30. Flujo de Fondos.....	75
Tabla 31. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	76
Tabla 32. VPM y TIR.....	77

## **Introducción**

Las empresas están optando por una de las herramientas modernas que tienen mayor importancia en el área administrativa es indudablemente la formulación de planes de mejoramiento o fortalecimiento a través de estrategias efectivas.

Por esta razón, los grandes directivos de las empresas formulan planes de mejoramiento con el fin de caracterizar uno o más problemas organizacionales y en torno a estos se plantea el análisis de su impacto tanto a nivel interno como externo, en procura de las mejores estrategias que minimicen las debilidades y potencialicen las fortalezas encontradas en el desarrollo de los instrumentos utilizados.

Así las cosas, los gerentes están en la capacidad de asumir los procesos de toma de decisiones a partir de instrumentos realizados de forma sistemática, holística y objetiva que generan información de mucho interés para posibilitar un mayor nivel de certeza al momento de hacer efectiva la ejecución de las estrategias y acciones empresariales.

En virtud de lo anterior, la presente investigación buscó elaborar un plan de fortalecimiento empresarial consistente en el diseño de estrategias para el fortalecimiento de la empresa “CALORE DI CASA” de la ciudad de Florencia Caquetá.

Para la ejecución de este proyecto se contó con un diagnóstico, luego un análisis matricial y posteriormente el diseño de estrategias de mejora para el fortalecimiento, en cuyo caso se tuvo en cuenta el rigor del estudio cuantitativo de tipo descriptivo.

El proyecto se encuentra estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo se organiza y conceptualiza los elementos relacionados con el problema de investigación, justificación, planteamiento de objetivos, marco referencial y metodología. En el segundo capítulo del documento se dedica en documentar los hallazgos del trabajo de campo mediante el análisis matricial y su posterior sistematización y operacionalización mediante gráficas y tablas. En el cuarto capítulo se presentan las estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la empresa. En los capítulos cuarto y quinto se reflejan las conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso investigativo.

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa y comercial de la empresa “CALORE DI CASA” en la ciudad de Florencia Caquetá.

### **Específicos**

- Rediseñar la imagen corporativa de la empresa.
- Implementar instrumentos estratégicos que sean claves para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Crear una estructura de procesos y procedimientos, que permitan coordinar equipos a efectos de mejorar los procesos de trabajo.
- Recomendar el uso de las tecnologías a nivel de marketing para la expansión a nuevos mercados con el fin de ser más competitiva la empresa.
- Plantear estrategias que permitan reducir los costos sin desmejorar la calidad.

### **Justificación Y Antecedentes Del Proyecto**

Es evidente la dinámica arrolladora que ha girado en torno a las empresas con tantos cambios y renovación constante, que obligan a estas organizaciones a tomar medidas con el propósito de mejorar la competitividad en el momento actual a la par del surgimiento de nuevas tecnologías.

En ese sentido, se hace necesario implementar algunas estrategias que puedan ayudar a fortalecer la empresa, no obstante, para su aplicación de varias de ellas implican tener un conocimiento profundo de las tendencias y las dinámicas del mercado, así como una inversión a largo plazo para buscar una mayor satisfacción del cliente.

Son muchos los ámbitos en los que las empresas pueden intentar mejorar su competitividad, y al mejorar la competitividad, no sólo se puede obtener una mayor rentabilidad, sino fortalecer y consolidar una marca de cara al futuro, crecer y expandirse a otros mercados, y, sobre todo, generar confianza en los clientes.

No obstante, para ser competitivo, se debe replicar el modelo de negocio una vez se haya logrado consolidar y exportarlo a otros mercados, teniendo en cuenta que se debe buscar las similitudes y considerar que a veces puede haber diferencias (culturales, sociales, legales, etc.) que pueden hacer que el proceso de internacionalización sea más difícil.

Es importante destacar que los planes de fortalecimiento empresarial dan la oportunidad de identificar las estrategias y el horizonte a seguir en miras de buscar alternativas de solución que sean viables para superar tanto las debilidades como las amenazas que día a día se ven avocadas las organizaciones.

“CALORE DI CASA” que traducida del italiano al español quiere decir “CALOR DE HOGAR”, es una empresa ubicada en la ciudad de Florencia, departamento del Caquetá. Surge con la finalidad de realizar procesos de restauración de muebles clásicos o antiguos (vintage), para lo cual, se basa en el uso y aplicación de técnicas artesanales de ebanistería, tapicería y pintura, contando con artesanos de calidad, capaces de interpretar, reconstruir o re-diseñar cualquier tipo de restauración; sin embargo, el resultado no ha sido el mejor, o por lo menos no ha sido el esperado, pues no se ha logrado posicionar la empresa. Por esta razón, con esta investigación se busca diseñar e implementar una serie de estrategias, que permitan ofrecer la posibilidad de recuperar aquellos muebles desvencijados pero con un gran valor histórico por sus estilos, calidad de madera y demás materiales, propende por la conservación del Medio Ambiente, utilizando menos y de mejor manera los elementos necesarios para la restauración, logrando así el posicionamiento de la marca en el mercado local y nacional.

Indudablemente, hoy por hoy, existen familias que quieren conservar sus muebles por tradición, calidad y belleza. De igual manera, las nuevas generaciones están apreciando los muebles antiguos y deciden actualizarlos con pinturas y telas contemporáneas, para darle un nuevo estilo.



Con estas premisas, las autoras han estimado conveniente tomar esta empresa como objeto del presente proyecto, a fin de plantear algunas estrategias que permitan fortalecer la dinámica organizacional y ofrecerle nuevas herramientas en aras de que surja en el ámbito local, nacional y por qué no, a nivel internacional, toda vez que hoy en día las posibilidades son mucho más atractivas gracias a las bondades que ofrece el Internet, el Comercio Electrónico y los Tratados de Libre Comercio con varios países.

Por lo anterior, con la elaboración del presente proyecto se espera impactar de forma práctica en la conformación de acciones estratégicas que permitan vislumbrar un camino oportuno para el mejoramiento de la empresa “CALORE DI CASA” en la ciudad de Florencia Caquetá, siendo inclusive y consecuente con la necesidad que desde el punto de vista del área administrativa en la actualidad afronta la empresa, dado su crecimiento y aceptación en el mercado local de la capital Caqueteña.

En consecuencia, la realización del presente estudio constituye un aporte significativo realizado desde la universidad UNAD para la empresa “CALORE DI CASA”, por cuanto hay la suficiente certeza de que existe la mejor disposición para permitir conocer de una fuente confiable y objetiva su situación administrativa actual en cuanto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y con ello permitir mayores niveles de efectividad en el momento de asumir procesos claves para la toma de decisiones que redundaran en el futuro exitoso de la organización.

A nivel académico, el desarrollo del presente proyecto da cuenta de la aplicación de una herramienta gerencial muy común en los estudios para estos casos, pero que a la vez sugiere un

alto nivel de confiabilidad y utilidad para poner en práctica los resultados, permitiendo además una aproximación y articulación más cercana entre la universidad y el sector productivo del comercio de Florencia Caquetá.

A nivel personal, la presente investigación se convierte en un reto profesional muy exigente que posibilitará la aplicación de los conocimientos y habilidades teóricas y prácticas asimiladas en el transcurso de la especialización.

### **Antecedentes**

Realmente son muchas las publicaciones que se han realizado desde la academia, buscando el diseño e implementación de estrategias para conseguir un fortalecimiento de la estructura organizacional, que finalmente refleje los buenos resultados en el posicionamiento de la empresa en el marco de las ventas y el mercado. Para empezar, se presenta un estudio realizado en Ecuador, por Laura Sánchez y Marco Muñiz, en donde se realiza la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa en el banco de Loja sucursal el Panguí, allí, se realiza mediante un estudio exploratorio y una entrevista, el diagnóstico de la situación actual del Banco, para luego realizar la evaluación del nivel de servicio y atención al cliente, estableciendo un diagnóstico amplio del servicio ofrecido por la entidad, identificando las posibles fallas a la hora de clientes insatisfechos y así poder brindar una serie de estrategias que busquen mejorar la gestión administrativa, mejorando la calidad y el posicionamiento en el mercado. (Sanchez & Muñiz, 2015)

En nuestro país también se han realizado grandes aportes con relación a estrategias y planes en miras de lograr un fortalecimiento administrado y empresarial que mejore el posicionamiento de las empresas. En el año 2014, Jenny Caro y Néstor Caviedes, estudiantes de la universidad de la Salle, en donde como estudiantes de administración de empresas, realizaron una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizacional de la fundación mi sol, que aunque se concentró en la reestructuración contable, presentó bases estratégicas para el mejoramiento administrativo, abriendo caminos y generando estrategias para la obtención de recursos desde la figura de fundación sin afectar su actividad económica y funcionalidad. (Caro & Caviedes, 2014)

Así mismo, Susan de la Rosa y Anderson Arregoces, en Marzo de 2015, presentaron su trabajo de grado titulado: “Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S. A” ubicada en la ciudad de Cartagena, en donde fueron evaluados los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa brindando un diagnóstico y por supuesto presentando una serie de acciones correctivas para cada caso, generando el plan de mejoramiento que aunque con un enfoque específico administrativo, los resultados esperados se refleja en todas las áreas de la empresa. (rosa & Arregoces, 2015). Igualmente Diana Sánchez, Evelyn Pérez y Leidy Rico, presentaron como trabajo de grado para su especialización en alta Gerencia, en la universidad Libre Seccional Pereira, el documento titulado: “Plan de Mejoramiento del área administrativa de la empresa UPS soluciones Integrales S.A.S”, en donde se estableció un diagnóstico global, identificando las debilidades administrativas, con el fin de optimizar los procesos, incrementar la productividad, disminuir pérdidas económicas y contar con la información veraz y pertinente para realizar la toma de decisiones que beneficien la empresa. (Sanchez, Perez, & Rico, 2015)

Por su parte, Maribel Córdoba, diseñó el “Plan de fortalecimiento empresarial del área administrada de la empresa estación de servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, ubicada en la ciudad de Putumayo, en donde avalada por la universidad Santo Tomás, se realizó un diagnóstico como fase inicial, luego un análisis matricial, y finalmente la presentación de una serie de estrategias de mejora, buscando el fortalecimiento de la empresa en el área administrativa alcanzando un posicionamiento en el mercado. (Córdoba, 2016)

Hasta el momento se ha referenciado trabajos y documentos académicos con planes estratégicos enfocados en el mejoramiento administrativo que aunque finalmente los resultados interfieran en todas las áreas, no se especifica las estrategias en dichas áreas específicas, por lo que se presenta el documento titulado: “Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las Dos MM”, por parte de Diana Ramos en la universidad autónoma de Occidente de la ciudad de Cali, en donde se presenta un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento de las cuatro áreas funcionales de administración, mercadeo producción y contable financiera de la empresa; para empezar se realizó un diagnóstico en cada área, para luego brindar el plan estratégico de mejoramiento para la empresa dedicada a la fabricación y venta de lencería para la cocina. (Ramos, 2011)

Finalmente, vale la pena rescatar, los aportes académicos que se han realizado por empresas, cuya actividad económica se asemeja a la tratada en esta investigación, por lo que se presenta el trabajo realizado en el año 2007, por los estudiantes: Jeimy Johanna Fonseca Molano y Nicolás Herrera Barrios de la Universidad de la Salle, quienes presentaron un Plan de Negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles en madera restaurados en el barrio San Ignacio de la ciudad de Bogotá.

Por su parte, el señor Carlos Jaimes Segura, en noviembre de 2014, presentó un Plan de Negocios de Muebles en madera rústicos, restauraciones en Puntalarga (Nobsa) – Boyacá, en el programa de fortalecimiento productivo y comercial de las comunidades artesanas del departamento de Boyacá gracias a un contrato con la Fundación Social Colombiana CEDAVIDA en conjunto con ARTESANIAS DE COLOMBIA.

Así mismo, en el año 2014 los estudiantes Juan Camilo Arias Ramírez, Lizeth Xiomara Delgado García y Yesid Rogelio Rodríguez Santana de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá basaron su proyecto para optar al título de Ingeniero Industrial en un Plan de Negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de sillas con capas acolchadas para espaldar y altura y restauración de muebles antiguos.

Finalmente es importante mencionar que los siguientes aspectos: misión, visión, valores, estrategias, objetivos empresariales y política de calidad, fueron tomadas directamente de la empresa.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

La administración es considerada como una herramienta para las empresas, por la cual se alcanza los objetivos propuestos y se realiza de manera organizada los procesos al interior de una empresa. Así es como en la actualidad podemos conseguir varios autores que se han dedicado a conceptualizar la administración, como Koontz, Weihrich y Cannice, quienes en su libro “Administración: una perspectiva global y empresarial”, conceptualizan la administración como:

*“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”* (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Este concepto se enfoca en la aplicación de la administración mediante la aplicación de planes estratégicos que funcionan como un canal o método para el cumplimiento de los objetivos corporativos y metas de la empresa.

Sin embargo este no es el único enfoque que se presenta en la conceptualización de administración, pues Jean Paull Sallenave, en su libro “Gerencia y Planeación Estratégica”, conceptualiza la administración desde un enfoque integral, considerando de manera ampliada las herramientas para practicar la administración en todos los niveles y áreas de la empresa. La administración debe ser concentrada en la planeación estratégica, abarcando todas las áreas de la empresa, y logrando la definición de objetivos con el fin de tomar las mejores decisiones. (Sallenave, 2004)

Finalmente vale la pena resaltar el concepto brindado por Hill y Jones en donde se define a la administración como:

*“El proceso de planeación es además el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio”* (Hill & Jones, 1998)

Con estas definiciones, se comprende que de forma general, la administración es la herramienta usada por las empresas en todas sus áreas, para alcanzar los objetivos planteados, mediante canales como los planes estratégicos, que incluyen programas, presupuestos y estrategias entre otras, con el fin de realizar diagnóstico que faciliten la toma de decisiones al interior de la empresa.

### Planeación Administrativa

Una vez definida la administración y la planeación, se hace necesario entonces plantear los pasos para la implementación de la planeación administrativa al interior de una empresa:

*Ilustración 1. Pasos para la Implementación de la Planeación administrativa*



*Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)*

Aunque todas las empresas son diferentes, los pasos para la aplicación de la planeación administrativa son los mismos, pues para los administradores es indispensables pasar por cada uno de ellos. A continuación se explica un poco en que consiste cada paso:

- **Detección de la Oportunidad:** Para la aplicación de la planeación administrativa, es necesario partir de un diagnóstico que ofrezca un punto de partida para la empresa y determine su exterior. Así que este primer paso comprende dicho diagnóstico,

estableciendo las fortalezas y debilidades, y por supuesto analizando su posición frente al contexto exterior real.

- **Establecer Objetivos:** Cuando ya se tiene un diagnóstico, se procede a determinar hasta dónde quiere llegar y que quiere conseguir por lo que entonces se procede a plantear los objetivos, los cuales deben estar enfocados tanto en el largo como en el corto plazo, y es necesario que se especifique también su jerarquía, es decir que se delimite cada uno, haciéndolo más preciso.
- **Desarrollar Premisas:** Este paso, se realiza con el fin de establecer unos escenarios y de alguna manera prever situaciones, desarrollando en la empresa la capacidad de reacción, permitiendo reacondicionar mediante estrategias parámetros y elementos.
- **Determinación de los cursos alternativos de Acción:** En este paso el administrador debe evaluar y reducir los cursos de acción, determinando solo las alternativas más fructíferas y benéficas para la empresa.
- **Evaluación de los Cursos Alternativos de Acción:** Cuando ya se ha determinado un pequeño grupo de cursos de acción (las más benéficas), se inicia el proceso de evaluación de las mismas, y así poder establecer cuales encajan con los objetivos de la empresa.
- **Seleccionar un Curso:** Una vez ya se ha evaluado los cursos escogidos, se elige solo uno, el cual debe estar de la mano y ser coherente tanto con los objetivos como con la actividad económica de la empresa.
- **Formular planes derivados:** Con base al curso de acción seleccionado, se inicia a determinar las estrategias que incluirá el plan de acción, y esto se relaciona con la premisa formulada.
- **Cuantificar planes mediante presupuestos:** Finalmente, se debe responder cuanto le costara a la empresa su implementación, de esta manera se tendrá por completo el proceso y estará listo para su implementación.

## Planeación Estratégica

La planeación estratégica es definida por Hill y Jones como:



*“proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específico, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y economías locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo que debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales” (Hill & Jones, 1998)*

Por otro lado Sallanave, complementa el concepto de planeación estratégica con las cuatro bases:

- Formulación de objetivos
- Análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa: Este es considerado como un diagnóstico empresarial, en donde se realiza una evaluación de la situación real de la empresa, frente a su entorno, determinando una posición.
- Análisis del entorno: Esta base se refiere a lo que rodea la empresa, la situación económica del sector donde se encuentra y todos los agentes externos que de una u otra manera influyen en el cumplimiento de la función de la empresa y su alcance de objetivos.
- Formulación de alternativas estratégicas. Esto indica que con base a los diagnósticos anteriores y los objetivos establecidos, es necesario entonces formular y diseñar las estrategias traducidos como los métodos para alcanzar dichos objetivos, pasando por los entornos de propios de la empresa.

Dentro de los componentes que se destacan dentro de la planeación estratégica y que se hace necesario tener a la hora de su implementación y que sin duda se desarrolla en el presente trabajo investigativo es la matriz DOFA

## Proceso Administrativo

El proceso administrativo está conformado por cuatro pasos fundamentales, tal cual como lo indica Idalberto en su libro “Introducción a la Teoría General de la administración”:

*Ilustración 2. Etapas del proceso Administrativo*



*Fuente.* (Chivenato, 1986)

- **Planeación:** La planeación consiste en determinar a futuro las actividades y lo que se busca conseguir, es decir a donde se quiere llegar, por lo tanto responde a las preguntas: “Qué?”, “Cómo?”, “Cuándo?” y “Donde?”. es decir que esta planeación depende de los objetivos que se han planteado y por lo tanto depende de los diagnósticos realizados.
- **Organización:** En esta etapa se debe disponer y designar el trabajo que se planea con anterioridad, por lo tanto se cuenta con los siguientes elementos: estructura, en donde se establecen las funciones jerarquías y actividades planeadas; sistematización, en donde se alinean todas las actividades realizadas por la empresa; agrupación y asignación de actividades, en donde se asignan responsabilidades; y jerarquía, en donde se establecen ciertos niveles dependiendo la responsabilidad que se tiene.

- Dirección: Esta etapa consiste en establecer una estructura formal de la empresa y tomar control de cada área proyectando los niveles de autoridad
- control: en esta etapa se supervisa cada una de las etapas anteriores y se establece una reestructuración si así lo necesitara.

## Marco Conceptual

- Administración: es la herramienta usada por las empresas en todas sus áreas, para alcanzar los objetivos planteados, mediante canales como los planes estratégicos, que incluyen programas, presupuestos y estrategias entre otras, con el fin de realizar diagnóstico que faciliten la toma de decisiones al interior de la empresa. (Hill & Jones, 1998)
- Estrategia: *“aquella que asegura la planificación de los negocios hacia una ventaja competitiva”* (Ohmae, 2004)
- Objetivos: Hill y Jones conceptualizan los objetivos como *“los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir, que representan no solo el punto final de la planeación sino que articulan en sí, todo el proceso administrativo en procura de su consecuencia”* (Hill & Jones, 1998)
- Políticas: *“Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”* (Rivera, 2013)
- Procedimientos: son conceptualizados como *“el canal mediante se llevan a cabo los objetivos, es decir, son el método para el desarrollo de acciones y actividades”* (Rivera, 2013)
- Programas: *“conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos para realizar un curso de acción determinado”* (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)
- Presupuesto: Relación proyectada de egresos e ingresos
- Planeación Estratégica: *“proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. no es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de la determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 2004)*

- Diagnostico Empresarial: *“herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender y actuar”* (Rivera, 2013)
- Plan: *“las decisiones de carácter general que tiene por finalidad trazar el curso deseable de desarrollo”* (Rivera, 2013)
- Plan Estratégico: *“documento oficial en el que los responsables de una organización; los cuales reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”* (Rivera, 2013)

## Marco Legal

La empresa Calore Di Casa, es una empresa con un único dueño, constituida bajo la matrícula mercantil número: 103017 del 08 de febrero de 2018, por su tamaño de personal y el capital pertenece a una microempresa. Por lo tanto es regida por la siguiente normatividad:

- Resolución 12383 de 2011 por la cual se reglamente la inscripción y actualización del RUT a través de las cámaras de comercio del país.
- ley 019 de 2012, la cual es la ley anti-tramites, por la cual se origina el registro único empresarial y social
- Ley 1429 de 2010 en los articulo 5 y 7: Pago de impuesto sobre la renta: por ser una pequeña empresa, tendrá este régimen especial.

Adicional a esta normatividad relacionada con la legalidad de la empresa, la empresa también deberá aplicar las normas colombianas de calidad: ICONTEC NTC-226, la cual establece las características que deben cumplir en los tableros de partículas aglomeradas. También la ISO 900, la cual establece los lineamientos que debe tener un sistema de gestión de calidad. Así mismo es necesario que regule la norma ISO 26000, que asiste a todo tipo de empresas en el proceso logrando un desarrollo sostenible.

**Marco espacial**

La empresa es una microempresa, que se encuentra en la ciudad de Florencia en el departamento del Caquetá, Calle 12 No. 13-55 Barrio San Francisco

**Presentación actual de la Empresa**

Generalidades de la empresa

NOMBRE:	<b>CALORE DI CASA</b>
NIT:	<b>40.778.179-4</b>
MATRICULA MERCANTIL:	<b>103017 del 08 de febrero de 2018</b>
ACTIVO TOTAL:	<b>\$3.200.000</b>
GRUPO NIIF:	<b>4. - Grupo III - Microempresas</b>
DIRECCION:	<b>Calle 12 No. 13-55 Barrio San Francisco</b>
TEL:	<b>311 824 34 48</b>
EMAIL:	<b>caloredicasa@gmail.com</b>
PROPIETARIA:	<b>Edna Edit Guaraca Penna</b>

## **Misión**

Ofrecer productos y servicios relacionados con la restauración de muebles clásicos a través de procesos de alta calidad e innovación, desarrollando propuestas con nuevos materiales, formas, colores y estilos que marcan su elegancia, con mucho respeto por el medio ambiente. De igual manera, accesorios decorativos como lámparas, porcelanas, cristalería, lencería, pinturas al óleo, y obras en bronce, rescatando el gusto y el amor por el arte; precios competitivos, asesoría y puntualidad en la entrega.

## **Visión**

En cinco años, deseamos ser líderes nacionales e internacionales en la comercialización de muebles clásicos restaurados, con excelentes terminados y tapizados con telas modernas e importadas, comprometidos con el medio ambiente y la comunidad; convertirnos como los preferidos en el ramo, por ofrecer lo mejor del arte en la madera, con un toque de modernidad, ideales para satisfacer los gustos de cada uno de nuestros clientes.

## **Valores**

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Espíritu de innovación
- ✓ Ética profesional
- ✓ Atención calificada

- ✓ Amor por el arte
- ✓ Confianza
- ✓ Calidad

### Estrategias

- Satisfacción de los clientes.
- Mejoramiento de los procesos de trabajo.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Expansión a nuevos mercados
- Reducción de costos sin desmejorar la calidad.

### Objetivos Empresariales

- Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa a fin de garantizar la calidad en los procesos administrativos y productivos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Lograr un reconocimiento y posicionamiento de la empresa en virtud a la calidad que ofrece el producto.
- Competir agresiva pero sanamente.

- Apoyar y fomentar el nivel profesional de los empleados a efectos de lograr alto nivel de desarrollo en el capital humano y en consecuencia, aumentar la ventaja competitiva de la empresa.

## Política De Calidad

Aunque la empresa no cuenta aún con la implementación del sistema de gestión de calidad, si desarrolla trabajo con algunas estrategias y políticas como:

- Seleccionamos productos de excelente calidad utilizando materias primas de óptima calidad.
- Contamos con un personal capacitado en atención al cliente buscando la mejora continua en la empresa.
- Clasificamos y garantizamos nuestros productos de acuerdo con sus tiempos de uso y conforme a las garantías que recibimos por parte de nuestros proveedores.

## Actividad Económica

La empresa se encarga de comercializar muebles de madera, por lo que su actividad económica es: “El comercio al por menor de muebles”, con código CIIU: G4754, tal cual como se aprecia en la ilustración 3, y se especifica la actividad principal como el comercio al por menor de electrodomésticos y gasodomésticos de uso doméstico, muebles y equipos de iluminación:

*Ilustración 3. Actividad Económica según CIIU*

SECCIÓN >>				
Seleccionar	Código CIIU	SHD	Descripción	Nota Explicativa
Seleccionar	4754		Comercio al por menor de electrodomésticos y gasodomesticos de uso doméstico, muebles y equipos de iluminación	Ver Nota



Fuente. Cámara de comercio de Bogotá. <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

### *Código CIU*

El código CIU 4754 “comercio al por menos de electrodomésticos y gasodomésticos de uso doméstico, muebles y equipos de iluminación”

### Concepto Del Producto Y/O Servicio

El tipo de productos y servicios que ofrece la empresa “CALORE DI CASA” es único en Florencia y en el Caquetá, no hay antecedentes de la existencia de un negocio que se dedique exclusivamente a la restauración de muebles de madera. En el orden nacional se tiene conocimiento que, si existen algunas empresas similares, es decir que la competencia no es relativamente grande, lo que genera confianza para el fortalecimiento de la empresa objeto del presente proyecto, con la seguridad de que trascenderá en el ámbito local, regional, nacional e internacional, pues se sabe que en otros países existen este tipo de empresas, especialmente en Europa y Norteamérica, pero eso no es óbice para entrar a competir con ellos.

Desafortunadamente, muchas personas desechan con demasiada rapidez los muebles antiguos. Sin embargo, restaurar, además de ser un arte, ayuda a recuperar piezas que guardan no sólo calidad sino un gran valor sentimental.

Aunque la empresa “CALORE DI CASA” ofrece gran variedad de otros productos como: lámparas, porcelanas, cristalería, lencería, pinturas al óleo y obras en bronce, su actividad principal, es la restauración de muebles clásicos.

El oficio de restaurar muebles de madera es una práctica que consiste en alargar la vida útil de un mueble respetando el aspecto original y su significado histórico y artístico. La restauración de muebles y piezas antiguas es un arte que encierra muchas técnicas como la ebanistería, la pintura, los acabados, el tratamiento de la madera, la marquetería, etc. e incluso, conocimientos de historia del arte y del mueble.

Es importante destacar que la restauración de muebles antiguos es un proceso largo, que exige técnicas laboriosas y que implica largas horas de trabajo y amplios conocimientos, la restauración implica un cambio en la forma de la obra con relación a la imagen que se tenía.

## Análisis Del Sector

El subsector de muebles en Colombia ha venido presentando un decremento con relación a la contribución al valor agregado de la industria manufacturera, a la cual pertenece, pues según el boletín técnico de las cuentas nacionales anuales de Colombia publicado por el DANE en el 2016, registró un decremento del 1% con relación al año 2015.

Tabla 1. Tasas de crecimiento en volumen y contribución al valor agregado de la industria manufacturera 2016

Actividad económica	Tasa anual de crecimiento (%) 2016 <sup>P</sup> /2015	Contribución (%) 2016 <sup>P</sup> /2015
<b>Industria manufacturera</b>	<b>2,8</b>	
Elaboración de productos alimenticios <sup>2</sup>	2,2	0,6
Fabricación de productos textiles <sup>3</sup>	4,2	0,4
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles <sup>4</sup>	5,6	0,3
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles <sup>5</sup>	3,5	1,3
Fabricación de productos metalúrgicos básicos <sup>6</sup>	1,4	0,2
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras	-1,0	-0,1

Fuente. Dane<sup>1</sup>

En datos más recientes, y con relación a la contribución de ventas del subsector de muebles al comercio registrado, tal cual como se aprecia en la tabla 2, la línea de ventas de muebles, registró una variación positiva del 4,7% entre el año 2017 y el 2018.

<sup>1</sup> DANE, (2016). Cuentas nacionales Anuales de Colombia. recuperado el 31 de enero de 2019 en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anuales/bol-cuentas-nal-anuales-2016provisional.pdf>

Tabla 2. Variación porcentual y contribución anual de las ventas reales del comercio minoristas según grupos de mercancías.  
Noviembre 2017/noviembre 2018

Líneas de mercancías	Variación %	Contribución PP
<b>Total comercio minorista</b>	<b>10,8</b>	<b>10,8</b>
Vehículos automotores y motocicletas	43,4	5,5
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	15,5	1,4
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	6,4	1,3
Combustibles para vehículos automotores	2,7	0,4
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	24,5	0,4
Prendas de vestir y textiles	5,5	0,4
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	8,5	0,4
Artículos y utensilios de uso doméstico	15,5	0,2
Productos para el aseo del hogar	9,1	0,2
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	10,6	0,2
Electrodomésticos, muebles para el hogar	4,7	0,2
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	6,1	0,2
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	4,2	0,2
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-1,5	0,0
Productos farmacéuticos y medicinales	-1,8	-0,1
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-1,7	-0,1

Fuente. DANE<sup>2</sup>

Ya con relación a la variación porcentual y contribución anual de las ventas reales del comercio minoristas según actividad económica, registra una variación negativa de 2,9% entre el año 2017 y 2018. (Ver tabla 3).

<sup>2</sup> DANE, (2018). Encuesta mensual de comercio al por menos. Recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_emcm\\_nov18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_nov18.pdf)

Tabla 3. Variación porcentual y contribución anual de las ventas reales del comercio minorista según actividad económica 2017/2018

Código - Descripción	Variación %	Contribución PP
<b>Total comercio minorista y vehículos</b>	<b>10,8</b>	<b>10,8</b>
4711 -472. No especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos.	7,1	2,4
4719. No especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco.	18,0	1,7
4511 - 4541. Vehículos automotores nuevos y de motocicletas y de sus partes, piezas y sus accesorios	34,3	5,4
4752 - 4753 - 4759 - 4762 - 4769 - 4774 * Comercio en otros establecimientos especializados	8,4	0,6
473. Combustibles para automotores, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores	2,5	0,4
4751 - 4771. Productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios	6,0	0,3
4772. Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	8,4	0,1
4530. Partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	0,5	0,0
4761. Libros; periódicos; y materiales y artículos de papelería y escritorio	2,1	0,0
4773. Productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos; artículos de perfumería, cosméticos y de tocador	-0,8	0,0
4741 - 4742 - 4754 - 4755. Computadores, programas de informática, equipos de telecomunicaciones; electrodomésticos; muebles hogar; y equipo y artículos de uso doméstico.	-2,9	-0,1

Fuente. DANE<sup>3</sup>

Estas cifras son sustentadas con la participación del subsector de muebles y su contribución al personal ocupado, así como se evidencia en la tabla 4, el subsector de muebles contribuye con el 2,4% de los empleos del sector industrial, es decir ofrece 17.365 empleos para el año 2017, estando por encima de subsectores como calzado, ente otros, pero estando por debajo de productos textiles, plástico, químicos, minerales, entre otros.

<sup>3</sup> DANE, (2018). Encuesta Mensual de comercio. recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_emcm\\_nov18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_nov18.pdf)

Tabla 4. Grupo industriales que concentran al mayor parte del personal ocupado industrial en CIIU nacional 2017.

Grupo industrial CIIU Rev.4	Descripción	Personal ocupado	Part. %
<b>Total</b>		<b>717.651</b>	<b>100,0</b>
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	73.845	10,3
108	Elaboración de otros productos alimenticios	59.341	8,3
222	Productos de plástico	55.795	7,8
202	Otros productos químicos	44.469	6,2
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	36.370	5,1
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	33.317	4,6
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	26.591	3,7
104	Elaboración de productos lácteos	21.943	3,1
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	21.722	3,0
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	21.315	3,0
139	Otros productos textiles	19.582	2,7
110	Elaboración de bebidas	17.948	2,5
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	17.757	2,5
311	Muebles	17.365	2,4
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	16.411	2,3
152	Calzado	16.125	2,2
131	Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	15.679	2,2
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	14.708	2,0
281	Maquinaria y equipo de uso general	12.231	1,7
	Resto de industria	175.137	24,4

Fuente. DANE<sup>4</sup>

En la tabla 5, se aprecia que la producción bruta del subsector de los muebles, presenta un decremento de 2,6%, lo que se muestra también en los datos del consumo intermedio del subsector que presenta un decremento de 5 puntos porcentuales.

<sup>4</sup> DANE, (2017). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin\\_eam\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2017.pdf)

Tabla 5. Evolución variables principales EAM según divisiones industriales CIU 2017/2016

División industrial	Producción bruta	Personal ocupado*	Consumo intermedio	Valor agregado	Energía eléctrica	Sueldos y salarios	Prestaciones
<b>Total</b>	<b>1,1</b>	<b>-1,6</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,2</b>	<b>6,1</b>	<b>6,1</b>
10 Productos alimenticios	1,9	1,9	1,6	2,4	2,5	8,6	7,8
11 Bebidas	-0,5	-5,8	-7,2	3,0	-5,7	2,9	0,3
13 Productos textiles	-8,3	-7,4	-9,9	-5,7	-9,3	-0,2	1,7
14 Prendas de vestir	-4,5	-1,6	-2,7	-6,5	-4,4	9,3	7,7
15 Curtido y fabricación de artículos de cuero	-0,9	-1,5	-3,1	2,0	-3,8	7,8	8,0
16 Productos de madera y de corcho	-4,9	-7,2	-3,2	-7,0	-8,4	3,8	2,0
17 Papel, cartón y productos de papel y cartón	5,3	0,6	4,0	7,3	1,7	10,2	6,6
18 Impresión y producción de copias	-1,7	-3,9	-2,3	-0,9	-4,9	6,6	6,4
19 Refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles	21,8	1,5	26,5	-3,2	15,6	-6,8	12,3
20 Sustancias y productos químicos	1,0	0,7	2,4	-1,1	-0,7	8,2	11,1
21 Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	-0,1	0,7	-2,9	1,4	1,1	10,1	7,2
22 Productos de caucho y de plástico	-2,8	-0,9	-2,9	-2,5	-3,7	7,6	7,2
23 Otros productos minerales no metálicos	-10,3	-6,3	-8,0	-12,2	-2,2	0,1	2,0
24 Productos metalúrgicos básicos	-22,3	-1,7	-28,9	3,8	-6,1	6,4	4,2
25 Productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	-6,8	-3,7	-8,0	-5,1	-3,2	4,6	3,7
26 Productos informáticos, electrónicos y ópticos	3,5	-5,4	-3,1	18,4	5,8	0,3	0,2
27 Aparatos y equipo eléctrico	-4,3	-2,7	-2,4	-7,8	-6,6	4,9	3,8
28 Maquinaria y equipo n.c.p.	-6,4	-4,5	-7,7	-5,0	-4,9	1,4	0,5
29 Vehículos automotores, remolques y semirremolques	-12,6	-5,9	-14,3	-8,7	-8,4	2,0	0,0
30 Otros tipos de equipo de transporte	-9,2	-4,9	-12,1	1,1	-3,5	1,4	7,1
31 Muebles, colchones y somieres	-2,6	-2,1	-5,0	0,1	-2,4	4,2	2,0
32 Resto de la industria	0,8	1,0	-1,6	2,7	4,0	6,7	5,0

Fuente. DANE<sup>5</sup>

Analizando el crecimiento del subsector (ver tabla 6) desde el año 2010, se presenta crecimiento entre el 2010 y el 2012, ya para el año 2013 se presenta una disminución considerable, de un poco más del 25% en la producción bruta, continuando el decremento para el año siguiente 2014. Ya para los años 2015 y 2016 presento pequeños aumentos no mayores al 2%, para luego presentar un decremento en el año 2017.

<sup>5</sup> DANE, (2017). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin\\_eam\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2017.pdf)

Tabla 6. Producción Bruta del Subsector de Muebles

AÑO	PIB (miles de pesos)	Variación % (año anterior/Año actual)
2010	1.991.205.413	0
2011	2.168.513.885	8,9
2012	2.294.484.922	5,8
2013	1.715.679.160	-25,2
2014	1.694.821.565	-1,2
2015	1.710.758.942	0,9
2016	1.743.825.668	1,9

Fuente. Las autoras con datos del DANE. PIB

Según los datos de CIU, sobre los establecimientos por sectores industriales, como se evidencia la tabla 7, el grupo industrial 311 correspondiente a muebles, es apenas de 376 establecimientos registrados bajo esa actividad económica, correspondiente a penas del 4,2% del total de los establecimientos industriales existentes en el país, esto para el año 2015.

Tabla 7. Establecimientos con Actividad de muebles 2015

Grupo Industrial CIU Rev.4	Descripción	Personal ocupado	Part. %
<b>Total</b>	<b>20 grupos</b>	<b>550.581</b>	<b>77,3</b>
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	72.679	10,2
108	Elaboración de otros productos alimenticios	58.537	8,2
222	Productos de plástico	54.077	7,6
202	Otros productos químicos	41.374	5,8
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	35.372	5,0
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	33.117	4,7
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	26.424	3,7
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	23.513	3,3
104	Elaboración de productos lácteos	22.022	3,1
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	21.783	3,1
139	Otros productos textiles	20.282	2,8
<b>311</b>	<b>Muebles</b>	<b>18.445</b>	<b>2,6</b>
131	Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	17.812	2,5
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	17.278	2,4
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	17.162	2,4
110	Elaboración de bebidas	16.384	2,3
152	Calzado	15.163	2,1
281	Maquinaria y equipo de uso general	13.949	2,0
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	12.855	1,8
241	Industrias básicas de hierro y de acero	12.353	1,7

Fuente. Las autoras con datos del DANE



## Análisis Del Mercado

### Ventas:

El mercado de venta de muebles ha presentado fluctuaciones considerables durante los últimos años, pues como se aprecia en la tabla 8, según datos proporcionados por el DANE en la encuesta nacional de manufactura, para el año 2013 el sector de ventas de muebles presenta una caída considerable de un poco más de 25 puntos porcentuales con relación al año inmediatamente anterior y aunque para el año siguiente (2014) presenta un crecimiento, es apenas del 1%, y luego en el año 2015 se presenta un decremento también de un punto porcentual, para luego en el año 2016 registrar un crecimiento no superior al 1%, lo que muestra un sector con fluctuaciones considerables y un sector que no ha logrado equilibrarse de tal manera que su crecimiento sea periódico.

*Tabla 8. Ventas del subsector de muebles*

AÑO	Ventas (miles de pesos)	Variación % (año anterior/Año actual)
2010	2.142.438.282	0
2011	2.375.424.942	10,87
2012	2.555.866.010	7,60
2013	1.914.094.285	-25,1
2014	1.946.330.722	1,68
2015	1.916.779.886	-1,52
2016	1.936.620.265	1,03

*Fuente. Las autoras con datos recopilados del DANE. Encuesta Anual Manufacturera*

## Tendencias del mercado actual

Actualmente el hogar se ha convertido en un elemento clave para los consumidores, apartando la idea de que este y sus complementos son un mercado de segunda necesidad, para considerarlos como un conjunto de piezas clave en la vida cotidiana, lo que convierte automáticamente en objetivo de un mercado que persigue mejorar el modo de vida.

Es importante destacar que el reposicionamiento de este tipo de productos se vio manifestado en la importancia que ahora se otorga a algunos factores como:

- El confort.
- La seguridad.
- La salud.
- La personalización.
- Impacto medio ambiental.

Hay que destacar que la simplicidad de las cosas es un estilo que se está imponiendo nuevamente y que en largo plazo seguirá desarrollándose con naturalidad, como quiera que el mercado se encuentra saturado de una gran cantidad de productos intentando penetrar con productos cada vez más complejos, todo anexo al cambio sociocultural que afronta el mundo, teniendo en cuenta que la crisis internacional y la recesión o decrecimiento económico ha sido percibida desde algunas personas como una oportunidad para dejar a un lado los excesos y asumir un estilo de vida más simple, con esto se quiere decir que a partir de esto la sociedad ha adoptado

una conciencia de racionalidad y ahorro con lo cual se espera generar el equilibrio en la relación entre ingresos y gastos por hogar.

Una de las tendencias más populares en muchos sitios, como Europa, es precisamente la restauración de muebles antiguos o clásicos, pues así, como lo indica la noticia de Galvan Lacados en diciembre de 2018, la Tendencia, en este sector se encuentra encaminada a revivir el sentimiento y el rediseño de esta clase de muebles y la cultura retro, donde la elegancia se trata de un diseño simple que no intenta llamar la atención ni acaparar las miradas. (Galvaio Lacados, 2018)

Colombia es un país donde se encuentran diversidad de empresas dedicadas a la fabricación, distribución y comercialización de elementos de muebles restaurados y enseres. Teniendo en cuenta las diferentes necesidades existentes, en el mercado se ofrecen gran variedad de estos elementos, enfocadas en las diferentes áreas de las empresas a nivel general.

Con el propósito de caracterizar el sector se revisan las empresas y negocios que tuvieran dentro de su objeto la fabricación o comercialización de muebles restaurados y enseres, tanto a nivel local como a nivel nacional y en general se encuentra un amplio número de empresas que en su mayoría cuentan con la experiencia de varios años en el sector. En el mercado tanto local como nacional en su mayoría fabrican estos elementos, distribuyen y los comercializan en el territorio nacional.

Aunque en los últimos años las cifras del subsector de muebles, con relación a las ventas y exportaciones no ha sido estable, se espera que con el crecimiento presentado para el año 2017, el sector mejore la situación, pues según los datos mostrados en la Encuesta mensual manufacturera

del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE Boletín Técnico Segundo Trimestre 2017.)

### **Definición del segmento**

La verdad es que un mercado es una realidad heterogénea; es apenas obvio que no todos los consumidores tienen los mismos perfiles ni responden a las mismas motivaciones o estímulos. Por esta razón, la segmentación de mercados es importante a la hora de definir cuál debe ser el público al que se dirige el negocio.

Tener en cuenta esto es la base de una de las posibles estrategias básicas de marketing de una empresa. Pues, consiste en considerar las diferentes tipologías de clientes como sub-mercados diferenciados con características especiales que los puedan agrupar para conocerlos mejor y saber cuáles son intereses y expectativas respecto al producto o servicio.

Así las cosas, la segmentación de mercados es el proceso de división del mercado macro en micro grupos que tengan características comunes. Es decir, que la segmentación de mercado consiste en conocer el mercado en el que se está y agruparlo en diferentes grupos homogéneos, llamados segmentos de mercado, que permitan saber cómo es exactamente el público al que se dirige el producto ofrecido en el negocio.

## Características del Segmento

De conformidad al modelo de negocio que en este momento ya se encuentra operando, se propone que el mercado potencial para Calore Di Casa sean en primer lugar los Caqueteños, situados en los estratos 3, 4 y 5, adultos que desean mejorar la apariencia física de sus muebles familiares, pero también jóvenes que desean incursionar en la moda de muebles coloniales restaurados con un toque moderno que desean vivir solos o con su grupo de amigos. Para esto se propone trabajar en dos líneas principales, una, que es la fabricación y diseño de una línea moderna con un toque colonial, y continuar con la línea de restauración de muebles antiguos, según el cliente lo prefiera

### **Género:**

Con relación al género, la empresa define sus compradores tanto mujeres como hombres.

### **Edad:**

Adultos, con una situación económica definida

### **Estrato:**

Nuestros clientes serán personas adultas de estratos 3, 4 y 5

## Segmentación Geográfica

El departamento del Caquetá, como se evidencia en la ilustración 6, se encuentra localizado al sur del país, hace parte de la región de la amazonia, ubicándose como el límite noroeste de esta región. Posee una extensión de 88.965 kilómetros cuadrados, siendo el tercer con mayor extensión en el país.

Ilustración 4 Ubicación del Departamento del Caquetá



Fuente. [www.todacolombia.com](http://www.todacolombia.com)

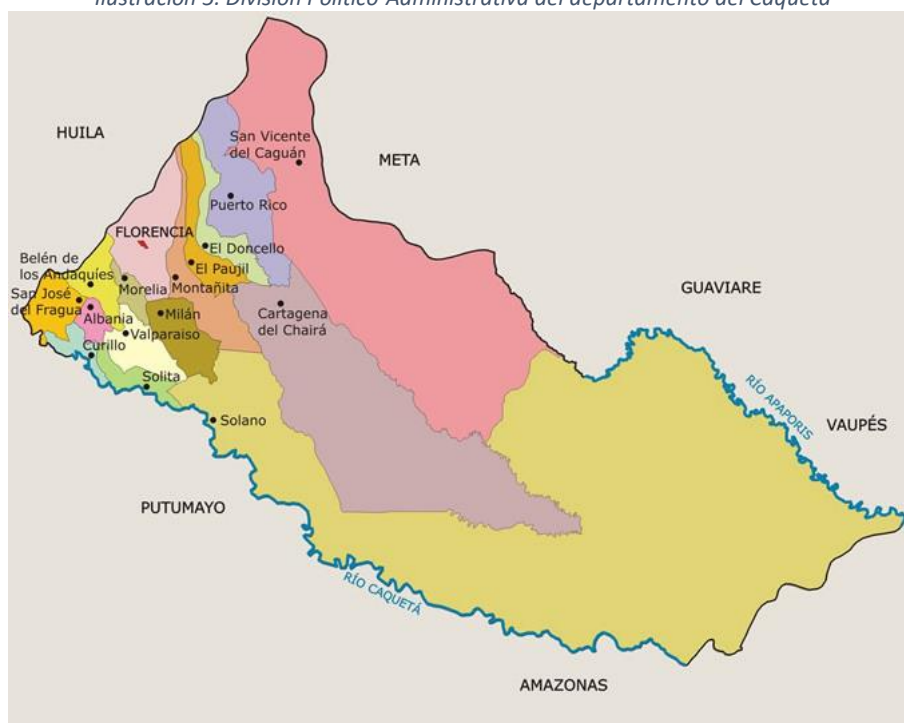
El departamento del Caquetá se extiende desde la vertiente oriental de la cordillera oriental y va hasta la serranía de Araracuara. Esta vertiente es realmente montañosa y sus elevaciones alcanzan 3.000 metros sobre el nivel del mar, por ejemplo allí se encuentran el cerro de Miraflores y los pichachos entre otros.

Los suelos del departamento están constituidos sobre rocas metamórficas de la serie de las Guayanas, así mismo se encuentran areniscas, cretácico y rocas sedimentarias como el cenozoico.

El departamento es bastante húmeda, pues se encuentra en la cuenca amazónica, por lo que presenta lluvias monomodal y vientos alisios; En su mayoría se encuentra en el piso térmico cálido húmeda, pero también se encuentra templado y frío.

Como se aprecia en la ilustración 7, el departamento del Caquetá está formado por 16 municipios, cuya capital es Florencia, posee también 31 caseríos, 42 inspecciones de policía y 33 centros poblados. Así mismo cuenta con 7 corregimientos

Ilustración 5. División Político-Administrativa del departamento del Caquetá



Fuente. [www.todacolombia.com](http://www.todacolombia.com)

## Segmentación Demográfica

El departamento del Caquetá cuenta con una población total de 483.846 habitantes, según datos proyectados por el DANE para el año 2017, es decir que representa el 0,99% de la población total del país, dentro de los cuales como se aprecia en la tabla 11, 241.380 son mujeres y el resto (242.466) son hombres. El 59,8% de la población se concentra en la cabecera y el resto se distribuye en el área rural. El departamento posee un crecimiento anual del 2,51%, según las proyecciones del DANE, para crecimiento poblacional.

*Tabla 9. Poblacion del departamento del Caquetá*

POBLACION	495.990
HOMBRES	248.552
MUJERES	247.483

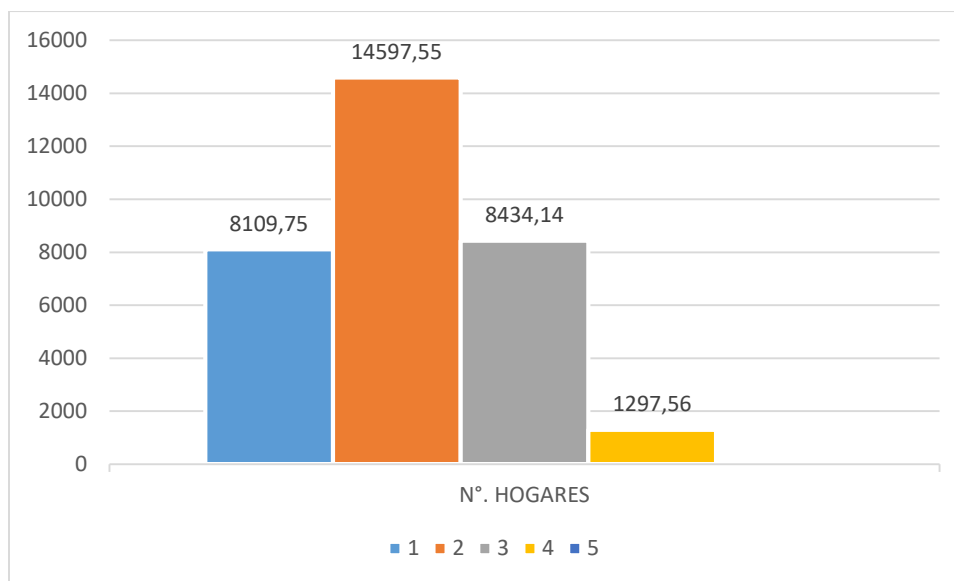
*Fuente. Las Autoras con datos de proyecciones del DANE. 2015-2020*

La empresa se enfoca en ofrecer sus servicios a la población trabajadora que busca mejorar y darle una nueva apariencia a sus muebles de madera. Pero también a aquellos jóvenes que desean establecer su libertad de independizarse y crear un nuevo hogar. Los consumidores no tienen un género exclusivo, aunque en su mayoría se busca llegar a las mujeres, quienes prefieren estar en continuo cambio en sus hogares.

El municipio de Florencia tiene una población aproximada de 178.450 habitantes según proyecciones del DANE para el 2017. La ciudad cuenta con 32.439 predios distribuidos como se aprecia en la gráfica 8, en donde cerca de la mitad corresponden a estrato dos, la cuarta parte a estrato uno, y un poco más de la otra cuarta parte estrato tres. (DANE, 2015)



Ilustración 6. Hogares según estrato



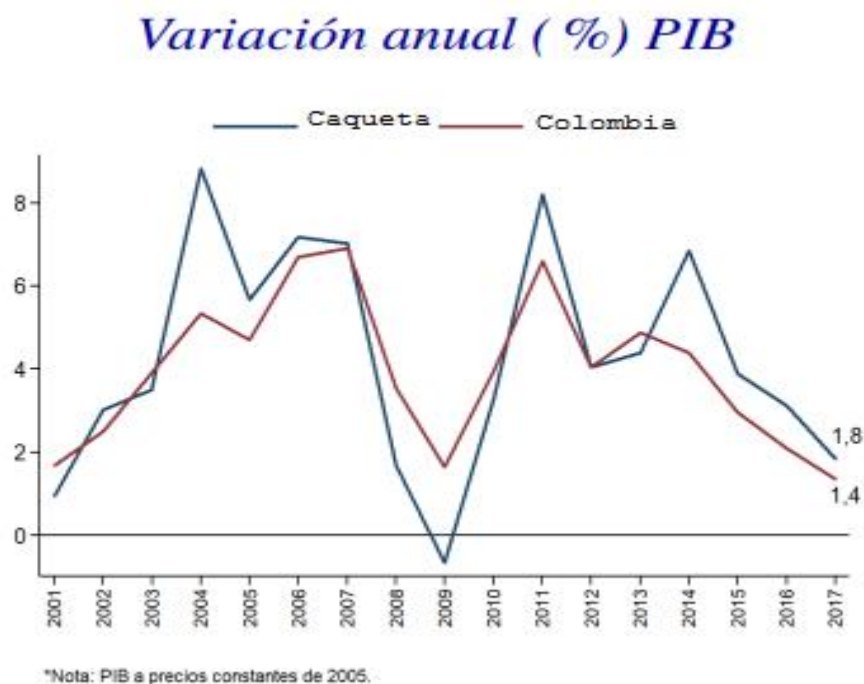
*Fuente. Las autoras con datos de proyecciones del DANE 2017*

Para este proyecto la población objetivo se enfoca a los hogares de estratos 2, 3, 4 y 5, es decir, para una población total de 24.362 hogares.

### Segmentación Sociológica

El departamento del Caquetá registró un crecimiento del PIB para el año 2014 de 5,6% en relación con el año inmediatamente anterior, lo que significa que el departamento creció económicamente, mejorando el PIB per cápita de sus habitantes. Aunque a través de los años, la economía del departamento ha presentado alti bajos como todas las economías, se registra que a partir del año 2010 ha presentado un crecimiento considerable, lo que se puede deber al mejoramiento de la seguridad, llegando en el año 2012 a tener un pico alto de crecimiento. Sin embargo, y lamentablemente los últimos cuatro años se ha presentado un decremento llegando a 1,8%, estando 0,4 puntos porcentuales por encima del total Nacional, tal cual como se aprecia en la ilustración 9.

Ilustración 7. Crecimiento anual del PIB Colombia Vs Caquetá



*Fuente. Informe Perfiles Económicos Departamentales<sup>6</sup>*

Con relación a las ramas de actividad, se aprecia que en el departamento del Caquetá, lo que mayor aporte al crecimiento del PIB fueron las actividades de servicios sociales, comunales y personales con cerca del 10%, seguido de los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios de empresas. (Ver ilustración 10).

<sup>6</sup> Oficina de Estudios Económicos, (2019). Informe de Perfiles Económicos. Recuperado el 3 de junio de 2019 en <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5f834ed5-8943-4317-897d-9b047844ceb2>

Ilustración 8. Crecimiento del PIB por rama de actividad en el departamento del Caquetá

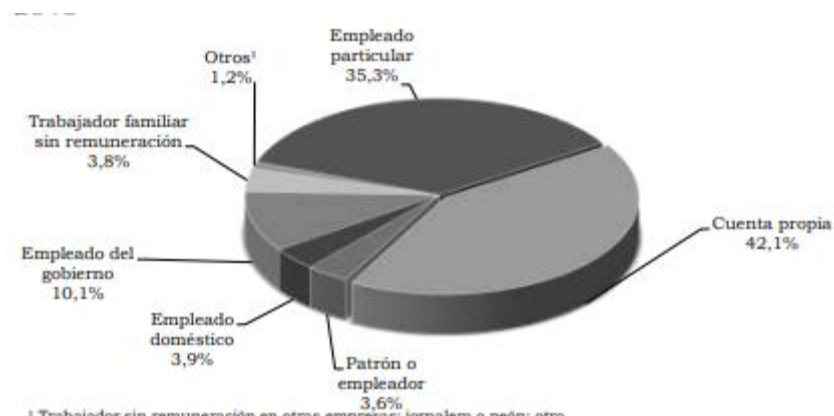
Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	1,2	3,5	12,0	5,8	5,6
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-5,7	11,1	7,7	-2,4	0,6
B Explotación de minas y canteras	25,0	0,0	60,0	12,5	5,6
C Industria manufacturera	-12,0	7,6	4,2	-4,1	1,4
D Electricidad, gas y agua	5,7	5,4	5,1	7,3	6,8
E Construcción	28,9	-2,6	70,4	17,0	3,0
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,5	4,3	2,8	6,3	4,6
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-16,7	4,2	1,7	3,4	3,9
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	5,4	4,5	6,1	7,5
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,4	1,0	6,8	6,1	9,1
Derechos e impuestos	4,2	5,3	5,1	2,4	3,5

Fuente. Informe de Coyuntura Económica regional 2015<sup>7</sup>

Con relación al mercado laboral, el departamento del Caquetá ubico su tasa de ocupación en 50,7%, registrando un aumento de 1,2 puntos porcentuales con respecto al año 2014. Mientras que el municipio de Florencia ubico su tasa de ocupación en 55%, registrando un crecimiento de apenas 0,7 puntos porcentuales. Como se parecía la ilustración 11, la distribución de ocupados, según la posición ocupacional, se registra que para el año 2015, el 42,1% de la población trabajo por su cuenta, mientras que el 35,3% son empleados, y el 10,1% son empleados públicos.

<sup>7</sup> ICER, (2015). Informe de Coyuntura Económica Regional. Recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Caqueta\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Caqueta_2015.pdf)

Ilustración 9. Distribución de Ocupados en Florencia Caquetá

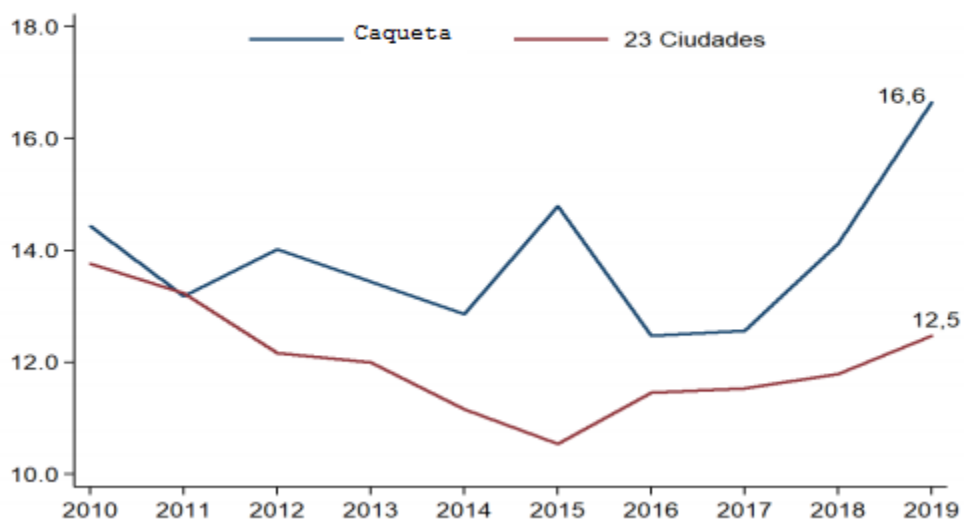


Fuente. Informe de Coyuntura Económica regional 2015<sup>8</sup>

Con relación a la tasa de desempleo, el departamento del Caquetá ha presentado un aumento considerable, en los últimos tres años, pasando del 13% en el 2016 a 16,6 registrado en el primer trimestre del año 2019 (Ver ilustración 10.)

Ilustración 10. Tasa de desempleo Caquetá, resto de ciudades 2010 -2019

### Comportamiento de la tasa de desempleo Trimestre móvil (dic-feb)



Fuente. Informe Perfiles Económicos Departamentales<sup>9</sup>

<sup>8</sup> ICER, (2015). Informe de Coyuntura Económica Regional. Recuperado el 31 de enero de 2019 en [https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Caquetá\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Caquetá_2015.pdf)

<sup>9</sup> Oficina de Estudios Económicos, (2019). Informe de Perfiles Económicos. Recuperado el 3 de junio de 2019 en <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5f834ed5-8943-4317-897d-9b047844ceb2>

## Análisis De La Competencia

La competencia está determinada por los talleres artesanales que fabrican en la zona y a la vez comercializan productos similares y sustitutos en madera y forja. Según información de la empresa la competencia está representada así (ver tabla 12):

Tabla 10. Competencia

PRODUCTO	PRODUCTOS SIMILARES	VENTAJAS (FRENTE A LA COMPETENCIA)	DESVENTAJAS (FRENTE A LA COMPETENCIA)
Restauración de muebles	Restauradores de muebles en Bogotá D.C.	Precios competitivos	Reconocimiento nacional
		El consumidor tiene opciones de producto	Diseños exclusivos Capacidad de producción
	Restauración de muebles en la región	Falta en la innovación del producto	Competencia desleal en precios
		Red de distribución limitada	Diseños ajustados a la necesidad
Buena calidad			

Fuente. Las autoras

Como se aprecia en la tabla 12, a nivel nacional, existen dos competidores fuertes, con la misma actividad de restauración de muebles, en donde su mayor ventaja sobre la empresa propia es el reconocimiento de marca y precios ajustados.

Con relación a los competidores ubicados geográficamente cerca a la empresa, se analiza en la tabla 13, sus precios y principal ventaja. Como se aprecia, los cuatro competidores presentan

un rango de precios similares que promedian 1.500.000 en restauración general, y cuya principal ventaja es la ubicación de su almacén y fabrica, quedando muy cerca de los clientes y disminuyendo los precios de transporte.

Tabla 11. Análisis de la competencia

	Nombre Empresa	Nombre Producto	Ubicación	Precio	Principal Ventaja
<b>Competidor 1:</b>	Metal Muebles	Muebles en madera	Cra. 12 #13-43, Florencia, Caquetá	\$1.800.000	Ubicación central del negocio
<b>Competidor 2:</b>	Muebles Habitat	Muebles en madera	Calle 22 No. 8E Barrio Las Acacias Florencia, Caquetá	\$1.500.000	Precios favorables
<b>Competidor 3:</b>	Fábrica de muebles El Pinguino	Muebles en madera	Transv. 6 No. 14A-46 Florencia Caquetá	\$2.000.000	Ubicación del negocio
<b>Competidor 4:</b>	Casa Estilo Muebles	Muebles en madera y accesorios	Cra 12 # 13 - 14 Tel: 434 7514 Centro Florencia C	\$1.900.000	Ubicación central del negocio

Fuente. Las autoras

Esto nos permite decidir la ubicación de la empresa cerca a estas, con el fin de generar una competencia formal y de calidad.

## Estrategias De Distribución

La empresa “CALORE DI CASA” realiza sus ventas directamente en sus instalaciones. Cuenta con una amplia sala de exhibición de sus productos y su taller destinado a la restauración de los muebles clásicos o antiguos. Para el caso de la restauración de muebles, para efectos del transporte, éstos se recogerán y llevarán de nuevo a través del servicio de acarreos.

El objetivo consiste en ofrecer una amplia variedad de productos en la misma empresa, aumentar el número de transacciones y el volumen de ventas. Es decir, la empresa maneja una distribución directa, ya que es quien produce y también es la que vende los productos o los hace llegar al cliente final. Se considera que este canal de distribución es el más adecuado porque así se va tener productos de mejor calidad y no maltratados por los intermediarios y con precios más bajos. Es importante aclarar que mientras más largo sea el canal es mucho más difícil controlar.

## Estrategias De Precio

Partiendo de la base que son dos los factores fundamentales que inciden en el precio del producto que son el costo de producción y la competencia. Es lógico que, no es rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero no es procedente hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. Sin embargo, existen otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa “CALORE DI CASA” es ofrecer un producto de excelente calidad a un precio justo, es decir, que una vez estimados los costos ocasionados se obtenga un prudente margen de ganancia. En el evento de la realización de ferias o ruedas de negocios o fechas

especiales programadas por la Cámara de Comercio de la ciudad de Florencia Caquetá, se puede bajar el precio mediante descuentos con el propósito de vender mayor cantidad.

### Estrategias De Promoción

La empresa “CALORE DI CASA” utilizará la publicidad, la venta directa y la promoción de ventas como los principales métodos para fomentar la venta de sus productos. El objetivo primordial de la publicidad consiste en dar a conocer los productos y convencer a los clientes para que accedan a ellos. La empresa considera la publicidad como factor esencial para propiciar las ventas, es por ello que tiene destinada dentro de su presupuesto el 20% para publicidad y distribución, como quiera que al difundir de forma reiterativa a través de los anuncios relacionados con la presentación de los productos y otras características, se confía en cautivar clientes. La publicidad se utilizará a través de página web, redes sociales, la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío por correo

### Proyección De Ventas

En vista de que la empresa, no posee registros y análisis de cifras, debido al cambio en la principal actividad comercial, pasando de fabricación a restauración, la proyección de venta, se realiza con base a los datos obtenidos en los análisis de cifras y proyecciones anteriores, mencionadas en el DANE, tales como población, hogares, viviendas entre otras. La tabla 15, permite apreciar la proyección de ventas, teniendo en cuenta el número de hogares de los estratos 2, 3, 4 y 5, y el porcentaje de crecimiento de la población y la economía, así se proyecta que la



empresa tenga las siguientes ventas por periodo mensual, una vez se ponga en marcha las estrategias de la presente investigación.

*Tabla 12 Proyección de ventas*

PERIODO	RESTAURACIONES	VALOR UNITARIO	VENTA TOTAL
1	3	1.500.000	4.500.000
2	5	1.500.000	7.500.000
3	6	1.500.000	9.000.000
4	7	1.500.000	10.500.000
5	8	1.500.000	12.000.000
6	12	1.500.000	18.000.000
7	12	1.500.000	18.000.000
8	12	1.500.000	18.000.000
9	13	1.500.000	19.500.000
10	15	1.500.000	22.500.000
11	17	1.500.000	25.500.000
12	20	1.500.000	30.000.000
Valor total			195.000.000

*Fuente. Las autoras*

### Política de Cartera

En cuanto a la Política de Cartera, las condiciones de la empresa “Calore Di Casa” en su etapa inicial, no permite conceder crédito, porque cuanto afectaría el flujo de caja. No obstante, se puede pactar pagos a quince (15) días, lo que se traduciría, en ventas de contado. Sin dejar de considerar hacia futuro, clientes que realmente demuestren credibilidad crediticia.

## **Plan Producción**

Teniendo en cuenta que el promedio de restauración de los competidores está en un millón quinientos, la empresa decide cobrar este valor por restauración, así que para el primer mes se espera que se obtenga solo 3 restauraciones, por la capacidad de la empresa y la posición del mercado, pero se espera que este valor aumente tal cual como se relaciona en la tabla 14.

### Objetivos del Plan de Negocios

Según lo analizado anteriormente (diagnóstico del sector y de la Ciudad), se definen los objetivos que hacen parte de este componente del Plan de Negocios, partiendo de las actividades que la empresa “Calore Di Casa” debe realizar en la consecución de materias primas, distribución de los procesos productivos, optimización de la utilización de las herramientas, empaque, productos en proceso y terminado; además de la determinación de la capacidad instalada, a efectos de garantizar la calidad del producto y el cumplimiento del mercado local y regional identificado y nacional potencial.

Tabla 13. Objetivos del Plan de Negocio

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Contar con las materias primas	Materias primas utilizadas / tiempo	Disponibilidad de materia prima como lo es las maderas utilizadas
Definir los procesos productivos	Evaluar los pasos para la restauración del mueble	Optimizar los tiempos utilizados para mejorar la productividad
Definir las funciones y procedimientos	Manual de funciones y procedimientos	Implementar las funciones y roles de las áreas administrativa y comercial

*Fuente. Las autoras*

### Costos de Producción

Los costos de producción con relación al plan de producción, se dividen en materia prima, herramientas y costos indirectos de producción. En la tabla 16, se presenta la relación de la materia prima usada durante el primer año, con relación a los tipos de madera usada.

Tabla 14. Materia Prima (Primer Año)

CANTIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
12	Cedro	M3	\$233.000	\$2.796.000
12	Achapo	M3	220.000	\$2.640.000
12	Álamo	M3	233.000	\$2.796.000
12	Amarillo	M3	233.000	\$2.796.000

12	Nogal	M3	200.000	\$2.400.000
12	Pino	M3	233.000	\$2.796.000
12	Roble	M3	233.000	\$2.796.000
12	Olivo	M3	200.000	\$2.400.000
176	Lijas	unidad	700	\$123.200
176	Lijas	unidad	800	\$140.800
176	Pintura	galon	35.000	\$6.160.000
TOTAL				\$27.844.000

*Fuente. Las Autoras*

La madera usada en las restauraciones y trabajos, son adquiridas por la empresa según como se relaciona en la tabla 17, con los proveedores y teniendo en cuenta las ventas proyectadas:

*Tabla 15. Relación de proveedores para la adquisición de materia prima*

	Nombre Empresa	Nombre Producto	Ubicación
<b>Proveedor 1:</b>	Machihembradora El Cunday	Cedro, Amarillo,	Cr. 1 No. 32-91 Barrio El Cunday Florencia Caquetá
<b>Proveedor 2:</b>	Depósito de Maderas La Manigua	Achapo Alamo	Cr9 No. 10-40 Barrio La Estrella
<b>Proveedor 3:</b>	Casa en Madera Ltda.	Roble Pino	Transv. 11 No.5-48 Florencia Caquetá
<b>Proveedor 4:</b>	Maderas Los Andaquíes	Nogal Olivo	Calle 15 No. 6-29 / 6-45 Florencia Caquetá

*Fuente. Las Autoras*

Además de las materias primas, la empresa requiere de maquinaria y equipos para las restauraciones, en la tabla 18, se relacionan la maquinaria y equipo necesario en el área de producción:

Tabla 16. Relación de Maquinaria y Equipo en el área de producción

Cantidad	Maquinaria	Descripción	Valor unitario	Valor Total
2	Tornados para madera	Transformación la madera Torno de Madera Shop Fox W1704 1/3 De Caballo	1.319.700	2.639.400
2	Taladros	Taladro Renovador Twist A Saw multifuncional herramientas para manipular las maderas	369.900	739.800
2	Sinfin	Sierra sinfin Skil 59 1/2 pulg 250 Watts - 3385 ad herramientas para manipular las maderas	648.000	1.296.000
2	pulidoras	pulidora 9 2000 w 6600 rpm Makita	666.990	1.333.980
2	cortadoras	cortador de madera Dremel velocidad variable	497.290	994.580
2	kit de herramientas de carpintería	kit de herramientas profesional de carpintería woodstock D4063 5 piezas	646.900	1.293.800
TOTAL				8.297.560

*Fuente. Las Autoras*

Finalmente, como se aprecia en la tabla 19, la empresa requiere en el área de producción una serie de costos indirectos de producción para su funcionamiento.

Tabla 17. CIF

CIF	costo mensual	costo anual
arriendo planta	1.500.000	18.000.000
Agua	100.000	1.200.000

Energía	666.667	8.000.000
TOTAL	2.266.667	27.200.000

*Fuente. Las Autoras*

### Costos de Administración y Ventas

Además de los muebles, maquinaria y enseres necesarios para el área de producción, se requiere para el funcionamiento de la empresa los enseres del área de administración y ventas. A continuación en la tabla 20, se relacionan los muebles y enseres requeridos en el área de administración:

*Tabla 18 Inversiones en muebles y enseres del área de administración*

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Sillas	\$ 120.000	\$ 240.000
3	Archivadores	\$ 300.000	\$ 900.000
2	computadores portátiles	\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
1	Teléfono	\$ 150.000	\$ 150.000
2	Escritorios	\$ 230.000	\$ 460.000
1	software contable	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 8.950.000

*Fuente. Las Autoras*

Así mismo es necesario relacionar los muebles y enseres necesarios para el área de ventas, esto se aprecia en la siguiente tabla 21:

Tabla 19. Inversión en muebles y enseres para el área de ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	sillas	\$ 120.000	\$ 240.000
2	computadores portátiles	\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
1	teléfono	\$ 150.000	\$ 150.000
2	escritorios	\$ 230.000	\$ 460.000
1	software contable	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 8.050.000

Fuente. Las Autoras

### Costo de Personal

La empresa requiere del pago de una nómina mensual, que incluye el personal para el área de producción, ventas y administración. En la tabla 22, se relaciona el pago mensual de la nominal total de la empresa. Para los vendedores, se maneja un salario fijo.

Tabla 20. Nómina de la empresa

AREA	DATOS BASICOS			DEVENGADO			DEDUCCIONES				NETO PAGADO
	TRABAJADOR	SUELDO BASICO	DIAS LQ.	BASICO	AUX. TRANSPORT	TOTAL DEVENGAD	ISS SALUD 4%	ISS PENSION	FOND. SOLID. 1%	TOTAL DEDUCIDO	
ÁREA DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE PRODUCCION	\$ 1.000.000	30	\$ 1.000.000	97.032	1.097.032	43.881	43.881	0	87.763	1.009.269
	OPERARIO 1	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
	OPERARIO 2	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
	OPERARIO 3	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
ÁREA DE VENTAS	SUPERVISOR DE VENTAS	\$ 1.200.000	30	\$ 1.200.000	97.032	1.297.032	51.881	51.881	0	103.763	1.193.269
	VENDEDOR 1	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
	VENDEDOR 2	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
ADMINISTRACION	GERENTE	\$ 2.000.000	30	\$ 2.000.000	0	2.000.000	80.000	80.000	0	160.000	1.840.000
	SECRETARIA	\$ 828.116	30	\$ 828.116	97.032	925.148	37.006	37.006	0	74.012	851.136
TOTALES \$		\$ 9.168.696		\$ 9.168.696	\$ 776.256	\$ 9.944.952	\$ 397.798	\$ 397.798	\$ 0	\$ 795.596	\$ 9.149.356

Fuente. Las Autoras

## Depreciaciones

Las depreciaciones son un rubro importante a la hora de realizar el flujo de fondos, por lo que representa los valores de la inversión, para tal fin se presenta en la tabla 23, la tabla de depreciación de la maquinaria y equipo del área de producción y las inversiones en muebles y enseres de administración y ventas:

Tabla 21. Depreciaciones

DEPRECIACIONES									
PRODUCCION	VALOR	AÑOS	1	2	3	4	5	DESGASTE	VALOR RESIDUAL
Maquinaria y equipo	\$ 8.297.560	7	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 5.926.829	\$ 2.370.731
TOTAL PRODUCCION	\$ 8.297.560		\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 1.185.366	\$ 5.926.829	\$ 2.370.731
ADMINISTRACION									
muebles y enseres	\$ 8.950.000	10	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 4.475.000	\$ 4.475.000
TOTAL ADMINISTRACION	8950000		\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 895.000	\$ 4.475.000	\$ 4.475.000
VENTAS									
Equipo de comunicación y computo	\$ 8.050.000	3	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 5.366.667	\$ 2.683.333
TOTAL VENTAS	\$ 8.050.000		\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 2.683.333	\$ 5.366.667	\$ 2.683.333
TOTAL DEPRECIACIONES	\$ 25.297.560	\$ 0	\$ 4.763.699	\$ 4.763.699	\$ 4.763.699	\$ 4.763.699	\$ 4.763.699	\$ 15.768.495	

Fuente. Las Autoras

## Resultados: Estrategias Para El Mejoramiento Y Fortalecimiento De La Gestión Administrativa Y Comercial De La Empresa “Calore Di Casa” En La Ciudad De Florencia Caquetá

Las estrategias se formulan a partir de los resultados obtenidos tanto en el análisis interno como en el análisis externo. En tal sentido, existen cuatro grupos que resultan del cruce de los factores externos e internos que fueron considerados. Estos grupos son:

Estrategias F.O.



Indican que con base en las fortalezas existentes se deben aprovechar al máximo las oportunidades que se identificaron en el diagnóstico externo.

Tabla 22. Estrategias FO




OPORTUNIDADES (O)	
Aumento demanda en Restauración de los muebles en los hogares del Caquetá y Colombia.	
Reconocimiento y posicionamiento en el mercado colombiano.	
Apoyo entidades como la cámara de comercio	
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)
SERVICIO AL CLIENTE	Por medio del servicio al cliente se conquistará al mercado regional y nacional.
CALIDAD DE PRODUCTO	Estrategias de negociación que beneficien los intereses del cliente y la empresa Calore Di 'casa para entrelazar lasos comerciales.
CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Reconocida calidad del producto entregado al cliente creando confiabilidad y eficiencia en los tiempos de entrega.  Se disminuye la tala de árboles y se crea un beneficio al medio ambiente al momento de dar una nueva vida a los muebles que se restauran evitando que sean desechados, dando reconocimiento del arte en el mercado.

Fuente. Las Autoras

## Estrategias F.A.

Con base en las fortalezas existentes combatir al máximo las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo.

Tabla 23. Estrategias FA



AMENAZAS (A)	
	Competencia de otra empresa la cual ofrece servicios similares en la ciudad de Bogotá.
	La llegada de nuevas tendencias importadas o penetración de productos en la ebanistería.
	Personal que haga parte de los diferentes procesos y conserve el diseño de los muebles tradicionales.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FA)
SERVICIO AL CLIENTE	Diversificación de ciudades a donde se haga llegar y reconocer el trabajo realizado por la empresa Calore Di Casa con la restauración y elegancia que ofrece la empresa para los muebles y lencerías.
CALIDAD DE PRODUCTO	Establecer y mantener un adecuado manejo de la ebanistería sin dejar atrás el espíritu emprendedor de buenas prácticas en el arte y tallado de la madera, para la restauración y comercialización de los muebles y lencería de excelente calidad.
CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Tecnificación y control de la madera que se está restaurando con el fin de cuidar el medio ambiente.

Fuente. Las Autoras

## Estrategias D.O.

Apuntan a disminuir las debilidades para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo.

Tabla 24. Estrategias DO



OPORTUNIDADES (O)	
Aumento demanda en Restauración de los muebles en los hogares del Caquetá y Colombia.	
Reconocimiento y posicionamiento en el mercado colombiano.	
Apoyo entidades como la cámara de comercio	
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)
COSTOS ALTOS EN LOS FLETES	Lograr mejores negociaciones en los fletes para poder acceder a otros mercados nacionales.
MAYOR PRECIOS DE COMPRA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES PROSPECTOS	Por medio de las ferias y exposiciones lograr alianzas estratégicas para mejorar los precios y dar a conocer el servicio de la empresa
	Tener pleno conocimiento de los proveedores y posibles clientes potenciales que ofrecen madera con altos estándares de calidad y un tallado tradicional que conserve la tradición y elegancia en los muebles.

<p>EVALUAR NUEVAS ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS PARA CUMPLIR CON LA DEMANDA DEL PRODUCTO</p>	<p>A través de las redes sociales y medios de comunicación dar a conocer los servicios de la empresa, incentivando a los clientes y usuarios a restaurar y dar una nueva vida a sus muebles y lencerías.</p>
--	--

*Fuente. Las Autoras*

### Estrategias D.A.

Tienen por objeto disminuir las debilidades para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo.

*Tabla 25. Estrategias DA*



AMENAZAS (A)	
	<p>Competencia de otra empresa la cual ofrece servicios similares en la ciudad de Bogotá.</p>
	<p>La llegada de nuevas tendencias importadas o penetración de productos en la ebanistería.</p>
	<p>Personal que haga parte de los diferentes procesos y conserve el diseño de los muebles tradicionales.</p>
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>COSTOS ALTOS EN LOS FLETES</p>	<p>Lograr alianzas estratégicas para minimizar costos y asegurar niveles de cumplimiento en entrega.</p>
<p>MAYOR PRECIOS DE COMPRA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES PROSPECTOS</p>	<p>Ser más competitivos en el mercado con precio y calidad. Estar a la vanguardia de los posibles cambios en las tendencias para que este no afecte los estilos propios que el cliente desee implementar para conservar así el arte que caracteriza los muebles por su tradición.</p>

<p>EVALUAR NUEVAS ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS PARA CUMPLIR CON LA DEMANDA DEL PRODUCTO.</p>	<p>Capacitar al personal para que se realice publicidad por medio de estrategias de conocimiento enriquecido de amor por el arte con la propagación y difusión de los servicios que ofrece la empresa Calore Di 'Casa.</p>
---	--

*Fuente. Las Autoras*

## Matriz Dofa

Enseguida se observa la representación gráfica de la matriz DOFA con la información hasta aquí consolidada.

*Tabla 26. Matriz DOFA*

	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p>	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p>
	<p>Aumento demanda en Restauración de los muebles en los hogares del Caquetá y Colombia.</p>	<p>Competencia de otra empresa la cual ofrece servicios similares en la ciudad de Bogotá.</p>
	<p>Reconocimiento y posicionamiento en el mercado colombiano.</p>	<p>La llegada de nuevas tendencias importadas o penetración de productos en la ebanistería.</p>
<p>Apoyo entidades como la cámara de comercio</p>	<p>Personal que haga parte de los diferentes procesos y conserve el diseño de los muebles tradicionales.</p>	
<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p>
<p>SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Por medio del servicio al cliente se conquistará al mercado regional y nacional.</p>	<p>Diversificación de ciudades a donde se haga llegar y reconocer el trabajo realizado por la empresa Calore Di 'Casa con la restauración y elegancia que ofrece la empresa para los muebles y lencerías.</p>
<p>CALIDAD DE PRODUCTO</p>	<p>Estrategias de negociación que beneficien los intereses del cliente y la</p>	<p>Establecer y mantener un adecuado manejo de la ebanistería sin dejar atrás el espíritu</p>

	<p>empresa Calore Di 'Casa para entrelazar las comerciales.</p> <p>Reconocida calidad del producto entregado al cliente creando confiabilidad y eficiencia en los tiempos de entrega.</p>	<p>emprendedor de buenas prácticas en el arte y tallado de la madera, para la restauración y comercialización de los muebles y lencería de excelente calidad.</p>
CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	<p>Se disminuye la tala de árboles y se crea un beneficio al medio ambiente al momento de dar una nueva vida a los muebles que se restauran evitando que sean desechados, dando reconocimiento del arte en el mercado.</p>	<p>Tecnificación y control de la madera que se está restaurando con el fin de cuidar el medio ambiente</p>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
COSTOS ALTOS EN LOS FLETES	<p>Lograr mejores negociaciones en los fletes para poder acceder a otros mercados nacionales.</p>	<p>Lograr alianzas estratégicas para minimizar costos y asegurar niveles de cumplimiento en entrega.</p>
MAYOR PRECIOS DE COMPRA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES PROSPECTOS	<p>Por medio de las ferias y exposiciones lograr alianzas estratégicas para mejorar los precios y dar a conocer el servicio de la empresa.</p> <p>Tener pleno conocimiento de los proveedores y posibles clientes potenciales que ofrecen madera con altos estándares de calidad y un tallado tradicional que conserve la tradición y elegancia en los muebles.</p>	<p>Ser más competitivos en el mercado con precio y calidad.</p> <p>Estar a la vanguardia de los posibles cambios en las tendencias para que este no afecte los estilos propios que el cliente desee implementar para conservar así el arte que caracteriza los muebles por su tradición.</p>
EVALUAR NUEVAS ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS PARA CUMPLIR CON LA DEMANDA DEL PRODUCTO.	<p>A través de las redes sociales y medios de comunicación dar a conocer los servicios de la empresa, incentivando a los clientes y usuarios a restaurar y dar una nueva vida a sus muebles y lencerías.</p>	<p>Capacitar al personal para que se realice publicidad por medio de estrategias de conocimiento enriquecido de amor por el arte con la propagación y difusión de los servicios que ofrece la empresa Calore Di 'Casa.</p>

*Fuente. Las Autoras*

## Organismos De Apoyo

La empresa “Calore Di Casa” es consciente que el Emprendimiento y la Innovación se han venido consolidando como fuerzas indiscutibles de progreso, de creación de empleo y de generación de riqueza en todas las economías del mundo. Colombia ni el Caquetá son la excepción, y por esto, en el país existen entidades que han surgido para el fomento del emprendimiento a la luz de la ley 1014 de 2006, la política nacional de emprendimiento de 2009, ley de regalías, etc. en fin, a lo largo de los 32 departamentos se registran más de instituciones con estos propósitos.

La empresa buscará apoyo en las siguientes entidades específicamente, para las que se considera que cumpliría con sus requerimientos:

- **Las Incubadoras de Empresas:** Las incubadoras de empresas de las cuales el SENA es socio, son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas ente el sector público, privado y educativo.
- **Proexport:** mediante esta entidad “Calore Di Casa” hará posible la promoción de Planes de negocios y de exportación de colectivos empresariales. Desarrollo de inteligencia de mercados a colectivos empresariales. Desarrollo de ruedas de negocios con redes empresariales nacionales e internacionales.

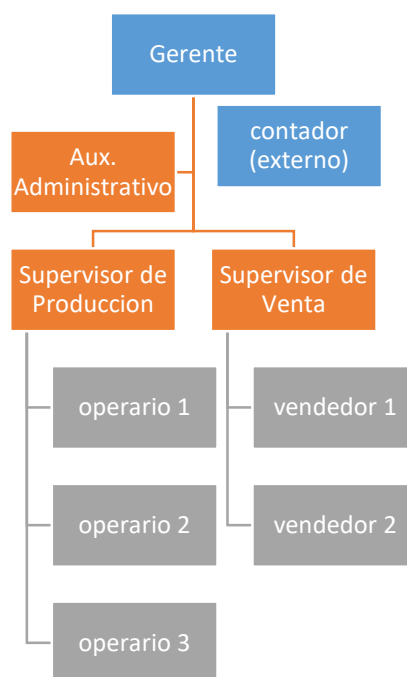
También se cuenta con el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, **Fomipyme**, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta

de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

### Estructura Organizacional

La empresa esta subdividida en tres áreas: la administrativa, producción y ventas. La gerencia se encarga de supervisar todo la empresa, se cuenta con un contador como asesor externo. (Ver ilustración 12)

*Ilustración 11. Organigrama*



*Fuente. Las autoras*

Cada área de trabajo cuenta con un supervisor. El área de producción, está conformado por un supervisor y tres operarios, quienes son los encargados de cumplir con las ordenes de ventas, el supervisor da la orden de trabajo diario y distribuye las tareas entre sus operarios, además es quien vela por el suministro de materias primas e insumos y se encarga también de la administración de los mantenimientos de maquinarias y herramientas.



El área de ventas cuenta con dos vendedores, quienes son ubicados en la sala de venta y son los encargados de ofrecer los productos y servicios que ofrece la empresa a quienes visitan la sala, además se cuenta con un supervisor encargado de hacer efectiva las facturas y ordenes de servicios, se encarga de hacer cumplir los tiempos de entrega, de los precios y por supuesto de las facturas, remisiones y cotizaciones, su función también está en pasarle las ordenes de servicios al supervisor de producción.

Tanto el supervisor de producción, como el supervisor de venta se entiende directamente con el gerente, a quien le entregan los reportes de sus áreas respectivas y reciben instrucciones propias de gerencia. La gerencia por su parte cuenta con una auxiliar administrativa, encargada llevar toda la documentación de la empresa, sistematizar toda la información y pasar la información financiera al contador, quien trabaja como asesor externo mediante honorarios.

#### Fuentes de Financiación

La empresa requiere para su funcionamiento un crédito, con el fin de subsanar los gastos para su funcionamiento, para tal fin se requiere de la toma de un crédito con una entidad financiera, cuyo interés es del 13% efectivo anual.

El valor del crédito se obtiene sumando los gastos \$58.455.716 más el 10% de capital de trabajo, para un total de \$64.301.288, de los cuales los socios capitalistas, \$25.845.572, lo que indica que el crédito se debe realizar por un valor total de \$38.455.716. En el cuadro siguiente se representa la amortización del crédito:

Tabla 27. Amortización del crédito

CREDITO					
CREDITO	38455716	INTERES	13%	CUOTA	\$ 10.880.610
		INTERES	AMORTIZACION	CUOTA	
CREDITO	\$ 38.455.716	\$ 4.999.243	\$ 5.881.367	\$ 10.880.610	
	\$ 32.574.349	\$ 4.234.665	\$ 6.645.945	\$ 10.880.610	
	\$ 25.928.404	\$ 3.370.693	\$ 7.509.918	\$ 10.880.610	
	\$ 18.418.486	\$ 438.190	\$ 10.442.420	\$ 10.880.610	
	\$ 7.976.066	\$ 56.965	\$ 10.823.646	\$ 10.880.610	
TOTALES		\$ 13.099.756	\$ 41.303.295	\$ 54.403.051	

*Fuente. Las Autoras*

## Estados Financieros

### Flujo de Fondos

El flujo de fondos, le permite a la empresa relacionar todos los egresos e ingresos de la empresa y así estimar las utilidades. Son a precios corrientes con incremento de la inflación proyectada.

Tabla 28. Flujo de Fondos

IMPLEMENTACION	FLUJO DE FONDOS					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INVERSIONES</b>	\$ 53.141.560					
Maquinaria de produccion	\$ 8.297.560					
Insumos	\$ 27.844.000					
Muebles y enseres en administracion	\$ 8.950.000					
Muebes y enseres en ventas	\$ 8.050.000					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 5.314.156					
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	\$ 58.455.716					
CAPITAL EXISTENTE	\$ 20.000.000					
VALOR CREDITO	\$ 38.455.716	\$ 4.999.243	\$ 4.234.665	\$ 3.370.693	\$ 438.190	\$ 56.965
<b>INGRESOS</b>		\$ 195.000.000,00	\$ 214.500.000,00	\$ 235.950.000,00	\$ 259.545.000,00	\$ 285.499.500,00
<b>EGRESOS</b>						
<b>PRODUCCION</b>						
MATERIA PRIMA		\$ 27.844.000	\$ 29.236.200,00	\$ 30.698.010,00	\$ 32.232.910,50	\$ 33.844.556,03
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 42.752.135,04	\$ 44.889.741,79	\$ 47.134.228,88	\$ 49.490.940,33	\$ 51.965.487,34
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		\$ 27.200.000,00	\$ 28.560.000,00	\$ 29.988.000,00	\$ 31.487.400,00	\$ 33.061.770,00
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>		\$ 97.796.135,04	\$ 102.685.941,79	\$ 107.820.238,88	\$ 113.211.250,83	\$ 118.871.813,37
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
MANO ADMON		\$ 32.293.633,92	\$ 33.908.315,62	\$ 35.603.731,40	\$ 37.383.917,97	\$ 39.253.113,86
DEPRECIACIONES		\$ 4.475.000,00	\$ 4.698.750,00	\$ 4.933.687,50	\$ 5.180.371,88	\$ 5.439.390,47
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 1.200.000,00	\$ 1.260.000,00	\$ 1.323.000,00	\$ 1.389.150,00	\$ 1.458.607,50
PAPELERIA		\$ 1.400.000,00	\$ 1.470.000,00	\$ 1.514.100,00	\$ 1.559.523,00	\$ 1.606.308,69
ARRIENDO		\$ 6.000.000,00	\$ 6.300.000,00	\$ 6.489.000,00	\$ 6.683.670,00	\$ 6.884.180,10
<b>TOTALES GASTOS ADMON</b>		45.368.633,92	47.637.065,62	49.863.518,90	52.196.632,84	54.641.600,62
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
MANO VENTAS		\$ 34.746.501,12	\$ 36.483.826,18	\$ 38.308.017,48	\$ 40.223.418,36	\$ 42.234.589,28
PUBLICIDAD		\$ 2.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.163.000,00	\$ 2.227.890,00	\$ 2.294.726,70
PROMOCIONES		\$ 1.500.000,00	\$ 1.545.000,00	\$ 1.591.350,00	\$ 1.639.090,50	\$ 1.688.263,22
DEPRECIACION		\$ 5.366.666,67	\$ 5.635.000,00	\$ 5.916.750,00	\$ 6.212.587,50	\$ 6.523.216,88
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>		\$ 43.613.167,79	\$ 45.763.826,18	\$ 47.979.117,48	\$ 50.302.986,36	\$ 52.740.796,07
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
AMORTIZACIONES		5881367,13	6175435,49	6484207,26	6808417,62	7148838,51
INTERESES		4999243,08	5149220,37	5303696,98	5462807,89	5626692,13
<b>TOTAL FINANCIEROS</b>		10880610,21	11324655,86	11787904,24	12271225,52	12775530,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (2.658.546,96)	\$ 7.088.510,56	\$ 18.499.220,49	\$ 31.562.904,46	\$ 46.469.759,31
IMPUESTOS	35%		\$ 2.480.978,69	\$ 6.474.727,17	\$ 11.047.016,56	\$ 16.264.415,76
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>		\$ (2.658.546,96)	\$ 4.607.531,86	\$ 12.024.493,32	\$ 20.515.887,90	\$ 30.205.343,55
<b>TOTAL EGRESOS</b>		197.658.546,96	207.411.489,44	217.450.779,51	227.982.095,54	239.029.740,69
<b>UTILIDAD</b>		-\$ 58.455.716	(2.658.546,96)	7.088.510,56	18.499.220,49	31.562.904,46

Fuente. Las Autoras

## Estado de Pérdidas y Ganancias

Así como se evidencia en la tabla 31, y como se observó en el flujo de fondos, la empresa en el primer año arroja unas pérdidas, pero luego se recupera e inicia su proceso de utilidades.

Tabla 29. Estado de Pérdidas y Ganancias

AÑO	1	2	3	4	5
ingreso por venta	\$ 195.000.000,00	\$ 214.500.000,00	\$ 235.950.000,00	\$ 259.545.000,00	\$ 285.499.500,00
costos de materia prima e insumos	\$27.844.000	\$29.236.200	\$30.698.010	\$32.232.911	\$33.844.556
costos de mano de obra directa	\$ 42.752.135,04	\$ 44.889.741,79	\$ 47.134.228,88	\$ 49.490.940,33	\$ 51.965.487,34
costos de mano de obra indirecta	27200000	28560000	29988000	31487400	33061770
otros costos	\$ 34.746.501,12	\$ 36.483.826,18	\$ 38.308.017,48	\$ 40.223.418,36	\$ 42.234.589,28
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$62.457.363,84</b>	<b>\$75.330.232,03</b>	<b>\$89.821.743,63</b>	<b>\$106.110.330,82</b>	<b>\$124.393.097,36</b>
gastos administrativos	45368633,92	47637065,62	49863518,9	52196632,84	54641600,62
gastos de publicidad	\$ 3.500.000,00	\$ 3.645.000,00	\$ 3.754.350,00	\$ 3.866.980,50	\$ 3.982.989,92
gastos de depreciacion	\$ 5.366.666,67	\$ 5.635.000,00	\$ 5.916.750,00	\$ 6.212.587,50	\$ 6.523.216,88
gastos financieros	\$ 10.880.610,21	\$ 11.324.655,86	\$ 11.787.904,24	\$ 12.271.225,52	\$ 12.775.530,63
<b>utilidad operativa</b>	<b>-\$ 2.658.546,96</b>	<b>\$ 7.088.510,56</b>	<b>\$ 18.499.220,49</b>	<b>\$ 31.562.904,46</b>	<b>\$ 46.469.759,31</b>
impuestos	0	2480978,695	6474727,172	11047016,56	16264415,76
<b>utilidad Neta</b>	<b>-\$ 2.658.546,96</b>	<b>\$ 4.607.531,86</b>	<b>\$ 12.024.493,32</b>	<b>\$ 20.515.887,90</b>	<b>\$ 30.205.343,55</b>

Fuente. Las Autoras

## VPN y TIR

Para evaluar el proyecto, es necesario apreciar el VPN, el cual nos arroja positivo es decir por encima de cero indicando que el proyecto es viable, con una tasa de retorno del 10% a cinco años, como se proyecta la empresa. Este Valor presente neto nos permite evidenciar que si vale la pena continuar con el proyecto haciendo las modificaciones y aportes a las estrategias de venta y producción como se aprecia en la investigación presentada.

Tabla 30. VPM y TIR

indicadores de evaluacion			
<b>VPN</b>	<b>\$ 9.296.387,34</b>		
<b>TIR</b>	<b>14%</b>		
AÑOS	Flujo de fondos	valor presente	tasa de descuento
0	-\$ 58.455.716	(\$ 58.455.716,00)	10,00%
1	(2.658.546,96)	(\$ 2.416.860,87)	10,00%
2	7.088.510,56	\$ 5.858.273,19	10,00%
3	18.499.220,49	\$ 13.898.738,16	10,00%
4	31.562.904,46	\$ 21.557.888,43	10,00%
5	46.469.759,31	\$ 28.854.064,43	10,00%

*Fuente. Las Autoras*

Por su parte la TIR revela que inversión ofrece una rentabilidad aproximada de 14%.

## **Conclusiones y Recomendación**

Se recomienda que la empresa “CALORE DI CASA” llevar un registro de todos sus movimientos financiero con el fin de contabilizar sus gastos e ingresos, pagando de manera externa a un profesional de contaduría, con el fin de tener a partir de la fecha los estados financieros que le permita más adelante tomar decisiones. Así mismo es importante que los datos y registros se realicen no solo de manera escrito, sino que en sistema magnético, manejando un sistema informático de información precisa y clara en tiempo real.

Es importante que las proyecciones de ventas se realicen con base a los hogares de los estratos establecidos, reconociendo la importancia de nuevos clientes y la fidelización de los clientes antiguos, mostrando otras tendencias y posibilidades.

Es necesario que se trabaje fuerte en la promoción y publicidad de la empresa no solo en la ciudad de Florencia, sino en los municipios aledaños, de forma tal, que le genere a la empresa una publicidad voz a voz y un reconocimiento y posicionamiento en el mercado de muebles y restauraciones de muebles de madera.

Finalmente se recomienda que los empleados sean capacitados no solo en seguridad industrial, sino que además se capacite en nuevas tendencias de muebles para que las restauraciones sean un éxito y la publicidad tenga el objetivo ideal.

Con el fin de que las estrategias sean un éxito, es necesario que se lleven a cabo una a una, mejorando la producción, publicidad y administración organizacional, mejorando la capacidad administrativa, ampliando los horizontes de la empresa y logrando incursionar en nuevos mercados.

## Bibliografía

- Caro, J., & Caviedes, N. (2014). *Propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de la estructura organizacional, procesos administrativos y contables de la fundacion mi sol*. Obtenido de universidad de la Salle:  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3801/T17.14%20D378p.pdf;sequence=1>
- Chivenato, I. (1986). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (septima ed.). (Interamericana, Ed.) Mexico: Mc Graw Hill.
- Córdoba, M. (2016). *Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la empresa Estacion de Servicio "Villa Natalia del Municipio de Puesto Caicedo Putumayo"*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9537/CordobaMaribel2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hill, C., & Jones, G. (1998). *Administracion Estrategica* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de  
[http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF5200/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF5200/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Ohmae, K. (2004). *La Mente del Estratega*. Monterrey.
- Ramos, D. (2011). *Diseño y ejecucion de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las Dos MM*. Obtenido de Universidad Autonoma de Occidente de Cali:  
[https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/16.pdf](https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf)
- Rivera, J. (2013). *Conceptos de Administracion*. España: universidad Galileo.
- rosa, S. d., & Arregoces, A. (2015). *diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logistica y cursos humanos, de la empresa Buzcan S.A, en la ciudad de Cartagena*. Obtenido de Universidad de Cartagena:  
<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf>
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Paneacion Estrategica*. Bogota: Norma.
- Sanchez, D., Perez, E., & Rico, L. (2015). *Plan de mejoramiento del area administrativa de la empresa UPS soluciones integrales S.A.S*. Obtenido de Universidad Libre seccional Pereira:  
<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/445/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20DEL%20C1REA%20ADMINISTRATIVA%20.pdf?sequence=1>

Sanchez, L., & Muñiz, M. (2015). *Propuesta mejoramiento de la gestion administrativa en el banco de Loja sucursal el Pangui*. Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana Sede Cuenca Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7702/1/UPS-CT004569.pdf>