



Diseño de un plan de negocios para la producción y exportación de  
traperos estilo cubano por medio de un proceso industrial

Amézquita Talero, Daniel  
Segrera Malo, Alberto

Robledo, Juan Carlos  
Director

Universidad Tecnológica De Bolívar  
Administración de Empresas  
Cartagena de Indias  
2002

## **1. COMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIO**

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.<sup>1</sup>

### **1.1 QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su

---

<sup>1</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).



preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.<sup>2</sup>

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

- Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

### 1.3 LOS OBJETIVOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.

---

<sup>3</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).

- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones".<sup>4</sup>

#### **1.4 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

1. "Resumen del proyecto
2. Análisis del producto
3. Estudio de mercado
4. Análisis de la empresa
5. Estudio administrativo
6. Estudio financiero
7. Estudio técnico
8. Estudio de factibilidad
9. Cronograma de actividades
10. Conclusiones"<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

<sup>5</sup> [www.jovenesemprendedores.gov.co](http://www.jovenesemprendedores.gov.co) (como presentar un plan de negocios).

**1.4.1 Resumen del proyecto.** El resumen del proyecto ofrece una impresión general y todo lo que un lector debe saber sobre su Plan de Negocio. La claridad y la facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es, por así decirlo, el boceto de nuestro proyecto. Sin embargo, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes del plan de negocios.

El lenguaje no debe ser complicado de forma que pueda leerse más rápidamente. La presentación ha de ser clara –así conseguiremos atraer la atención del lector. Lo que se pretende es que los inversores muestren interés en él. El resumen aporta otra ventaja. Como sinopsis de nuestras percepciones, puede servir de base para una comunicación clara y concisa –en una exposición oral breve, por ejemplo: todos los puntos clave quedan así tratados en dos minutos.<sup>6</sup>

Es importante establecer:

- **Descripción del negocio:** En este se formula y se responde la siguiente pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio? Nuestro negocio consiste en satisfacer las necesidades de tales clientes (mercado a atacar) ofreciéndoles nuestros productos o servicios, para lo cual poseemos el conocimiento, tecnología y experiencia necesaria.
- **Análisis del entorno:** En este se evalúan todos los factores que de una o otra manera puede influir en nuestro negocio.
- **Misión y Visión de la empresa:** Las áreas de Misión y Visión se refieren a cómo una compañía integra un conjunto de principios para la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos.

---

<sup>6</sup> MCKINSEY & COMPANY. Manual de preparación de un plan de negocios.2001

**Misión:** se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas.

**Visión:** La Visión está relacionada a un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea.<sup>7</sup>

- **Objetivos y Estrategias:**

**Objetivos:** El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado. Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga. A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.

---

<sup>7</sup> [www.empresa.org](http://www.empresa.org) (misión y visión).



- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

**Estrategias:** Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

a) Liderazgo general en costos: Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.

b) Estrategia de diferenciación: Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

c) Concentración o enfoque de especialista: El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del

segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.<sup>8</sup>

- **Productos sustitutos:** Son todos aquellos productos que cumplen una función similar u homogénea es decir que satisfacen la misma necesidad que nuestro producto.
- **Necesidad del mercado:** Problema, oportunidad o necesidad insatisfecha la cual se quiere llegar a satisfacer por medio del proyecto y producto ofrecido en el plan de negocios.
- **Solución propuesta:** Plan de acción que llevara el plan de negocios lo cual dará como resultado la forma de cómo llegar a la satisfacción de la necesidad que tiene el mercado.
- **Competidores:** Todas aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad elaborando el mismo producto dentro del mercado.
- **Posición competitiva:** Participación en el mercado, proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

<sup>9</sup> STANTON ETZEL & WALKER. Fundamentos de marketing.1996

**1.4.2 Análisis del producto.** Haga una **reseña histórica** del producto identificando sus **bondades** para el consumidor y las **características** que lo hacen competitivo o innovador en el mercado mundial. Incluya una **descripción detallada** y la **denominación del producto**, donde se describa el **ciclo de vida** del mismo, **grafique y dimensione**, el producto es importante nombrar el valor agregado que usted le da al producto.

¿Qué es un producto?

**“Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas”.**<sup>10</sup>

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

- Característica del producto; **¿qué es?**
- Funciones; **¿qué hace?**
- Beneficios; **¿qué necesidades satisface?**
- Historia; **¿de donde viene?**

Por eso es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, que representa el componente más destacado (beneficio) para agregar valor a nuestros productos. La pregunta clave es: ¿Porqué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros iguales que Están en el mercado?<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

<sup>11</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

**1.4.3 Estudio de mercado.** Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

Se debe incluir aspectos como:

- **Análisis del mercado:** Este se lleva a cabo por medio de un **diagnostico del mercado objetivo:**

En este apartado se ha de delimitar qué tamaño tiene el mercado y qué posibilidades de crecimiento plantea. Para ello deberá definirse:

- El mercado geográfico: delimitando las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio.

- El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos a los que nos vamos a dirigir.
- La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura
- Definición clara del perfil de nuestro cliente potencial: identificando los futuros consumidores de nuestro producto o servicio.

Deberemos basarnos en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas en prensa comercial, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales, indicando de dónde tomamos los datos utilizados. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual nos dirigimos. Para ello muchas veces se puede recurrir a estimaciones.<sup>12</sup>

- **Análisis de la demanda:** Dentro de este análisis evaluamos las **características del consumidor** y sus **tendencias de consumo**.

**Análisis del consumidor:** este esta conformado por; a).la localización; lugar y ubicación geográfica del consumidor. b). Elementos que inciden en la compra; el objetivo de este punto es precisar, entender las necesidades y deseos de los clientes metas para así poder desarrollar un producto que satisfaga y sobre pase las expectativas de los consumidores teniendo en cuenta cada factor que incide en la compra de un producto. Los factores a analizar en este punto son, factores

sociales, factores culturales, factores psicológicos, factores situacionales.<sup>13</sup> c).

Segmentación; La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento, por eso se tiene que elaborar un programa de mercadotecnia para cada uno de ellos. Identificar los segmentos de mercado es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que deberá adecuarse a cada segmento.

Criterios para la segmentación de clientes:

Para bienes de consumo:

- Geográficos: país, zonas, comarcas.
- Demográficos: edad, sexo, profesión, ingresos.
- Estilo de vida.
- Comportamiento: uso, aplicaciones, aficiones.
- Comportamiento de compra: marcas, precios...

Para bienes de inversión:

- Demográficos: tamaño empresa, situación, sector..
- Operativos: tecnología aplicada.
- Comportamiento de compras.

---

<sup>12</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com) (plan de negocios).

<sup>13</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).

- Factores de ubicación.<sup>14</sup>

**Tendencias de consumo:** dentro de las tendencias de consumo se desarrollan los siguientes aspectos:

a). Tasas de crecimiento o decrecimiento: este se lleva a cabo mediante datos actuales o futuros de aspectos demográficos, relacionados con la producción, la demanda, oferta, ventas, etc entre periodos.

b). Fluctuación: variación entre un periodo y otro en el aspecto que se está estudiando, como pueden ser las ventas, la población, la demanda, etc. Esta se expresa en términos de porcentajes y nos muestra el crecimiento o decrecimiento entre periodos.

c). Estructura del mercado: Recibe el nombre de estructuras de mercado “ a las características que determinan el comportamiento de las empresas en un mercado: número de empresas, colusión, diferenciación y barreras a la entrada” .

De acuerdo a la cantidad de competidores existentes en un mercado y el grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos se distinguen cuatro tipos de mercados: monopolio, oligopolio, competencia monopolística y competencia perfecta. En un monopolio hay un solo productor y no existen sustitutos cercanos; en el oligopolio hay pocos productores y algún grado de diferenciación de los productos o servicios; en competencia monopolística hay muchos oferentes del producto o servicio, pero cada uno de ellos ofrece algo distinto, ofrecen un producto o servicio diferenciado; finalmente, en competencia perfecta hay muchos productores pero el producto

---

<sup>14</sup> Lobos.itlp.edu (segmentación).

es indiferenciado. En las empresas privadas encontramos todas estas estructuras de mercado, pero preferentemente oligopolio o competencia monopolística.<sup>15</sup>

- **Análisis de la oferta**

Para analizar la oferta se lleva a cabo la **identificación y análisis de la competencia**.

Identificación y análisis de la competencia: Una vez identificado nuestro mercado potencial se debe analizar la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestro proyecto y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que nuestro producto o servicio puede satisfacer. Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que presentamos y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora. Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado. A

---

<sup>15</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com) (plan de negocios).



la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias:

- la competencia directa
- la diferenciación

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios. La diferenciación conlleva la selección de un nicho de mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia. La diferenciación se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son:

- El servicio de entrega.
- La documentación técnica.
- El servicio de post venta.
- La calidad.

Además es conveniente enfatizar cuáles son las habilidades o competencias esenciales de la empresa aquellas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías.
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.
- El conocimiento de un proceso.
- El acceso a un canal de distribución.

En términos generales una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto.
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor.<sup>16</sup>

- **Mercado internacional**

Todos los seres humanos poseen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo; esto provoca que las organizaciones de un país deán ampliar sus fronteras, es decir estudien la posibilidad de colocar sus productos en otros países.

Existen muchos factores para que una organización tenga éxito al vender sus productos internacionalmente:

- Como los recursos con que cuenta.
- Sus necesidades internas.
- Su capacidad de ventas.
- Así como ciertos factores políticos.

Existen dos condiciones para que aumente el volumen del comercio Internacional:

- Eliminación de la barrera de la distancia ya que los servicios de comunicación y transportes cada vez son mas eficientes.
- El establecimiento de relaciones favorables entre los países y el fácil intercambio de divisas.

Para que una organización logre colocarse en un país extranjero puede seguir varias estrategias como:

---

<sup>16</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).

- Mantener su planta fabril en el país de origen y vender a distribuidores y detallistas en el extranjero.
- Desplazar la planta al lugar donde se encuentra el mercado.
- Establecer una empresa conjunta, compartiendo la propiedad con personas de dos o mas países.
- Otorgar las concesiones para la utilización de procesos en el extranjero implica una serie de problemas en cuanto a la identificación de las motivaciones básicas, valores personales diferencias culturales, estrategias de mercadotecnia, tiempo, espacio, bienes, materiales acuerdos.

Para contrarrestar esto es necesario tener un conocimiento del mercado, seleccionar y adiestrar a los directores de mercadotecnia, conocer la vida política del país, participar en su vida económica.

Hoy en día el obtener información de otros países es fácil debido a que se cuenta con instrumentos eficientes que ayudan a conocer a su medio económico y cultural. Estas herramientas son:

- Listas de comercio.
- Investigaciones de contactos comerciales, exposición de los productos en misiones comerciales, ferias, centro comerciales.

“Existen algunos problemas en el desarrollo de una organización internacional,

**Externos:**

- Control de cambios y regulaciones de divisas
- Restricciones a las importaciones(tarifas y cuotas)

- Incertidumbre política
- Condiciones impeditivas satisfactorias
- Restricciones a compañías y personal extranjero
- Falsificación de productos
- Sistema de distribución arcaicos

**Internos:**

- Orientación
- Organización
- Integración
- Control administrativo”<sup>17</sup>

**Precio :** Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica para el estudio de mercado. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

a) Costos: Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.

b) Precios de los competidores: El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar

---

<sup>17</sup> Lobos.itlp.edu (mercado internacional).

un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

c) Percepción de los clientes: Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. Esto ocurre generalmente con la ropa de vestir de marcas reconocidas. En este aspecto se debe desarrollar lo siguiente:

**Punto de equilibrio:** El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

La formula es muy sencilla:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

Fuente: DAVID NOEL RAMÍREZ PADILLA. Contabilidad administrativa. 5 edición

**Seguros necesarios:** Estos son los seguros con la cual la compañía se compromete para la tranquilidad de su función, tales como; seguros de salud para los empleados, A.R.P seguro de riesgo profesional, seguro de la mercancía, seguro de la empresa contra robo, incendio, catástrofe natural, etc.

**Riesgo cambiario:** El riesgo cambiario se relaciona con las pérdidas que una institución puede experimentar como consecuencia de fluctuaciones en el tipo de cambio.

**Promoción:** En este apartado se describirán los medios y sistemas de publicidad a utilizar para ganar mercado, indicando como se piensa competir con eficacia y conseguir el nivel de ventas prefijado. La promoción tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerle que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas. Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, Internet
- Relaciones Públicas
- Exposición y ferias
- Visitas personalizadas a clientes

Una vez determinado el nivel de ventas a conseguir, hemos de calcular el volumen que podemos dedicar a publicidad y cual es el mejor canal en función de nuestro producto y estrategia fijada<sup>18</sup>. Al momento de llevar a cabo la publicidad y la promoción se debe manejar muy bien el aspecto de la comunicación, La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que

---

<sup>18</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).

conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. Se debe:

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto / servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos <sup>19</sup>.

**Canal de distribución:** El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados. Hemos de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo Internet, han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

Distribuidores.

- Agentes externos o comisionistas.
  - Franquicia.
  - Vendedores al por mayor.
  - Puntos de venta propios.
  - Agentes de venta propios.
  - Correo directo.
  - Centro de llamadas.
  - Internet<sup>20</sup>.
- **Plan de ventas:** deberemos estimar el número de unidades del producto que esperamos vender (o alquilar) o el número de servicios que esperamos prestar. Por ejemplo: esperamos vender 1.500 unidades de nuestro producto el primer año y estimamos que el volumen de ventas se incrementará en un 20% cada año<sup>21</sup>. Una vez determinado el nivel de ventas estimado, ahora se puede trabajar en los costos. Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables. Los costos fijos son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aún cuando no se venda nada. Los costos variables son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc.

---

<sup>19</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

<sup>20</sup> [www.mercado.com](http://www.mercado.com) (plan de negocios).

<sup>21</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).



La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan<sup>22</sup>.

**1.4.4 Análisis de la Empresa.** Desarrolle una descripción del sector al cual pertenece su empresa haciendo una reseña de sus antecedentes y su evolución.

Se deben evaluar factores externos e internos, en los factores externos se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto / servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable que constituyen las “**oportunidades**”; y por otra parte se evalúan las “**amenazas**” que representan un obstáculo para su crecimiento. En los factores internos Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus “**fortalezas**” y “**debilidades**”, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Podemos identificar a modo de ejemplo:

#### **Fortalezas**

- La experiencia que uno tenga en el ramo de la actividad.
- Recursos humanos bien capacitados y motivados.
- La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados.
- La calidad de los productos.
- Ubicación apropiada.

---

<sup>22</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

### **Oportunidades**

- Mercado en crecimiento.
- Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos.
- Posibilidades de exportar.

### **Debilidades**

- Falta de capital de trabajo.
- Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados.
- Conocimiento inadecuado del mercado.
- Precio alto.
- Calidad deficiente .

### **Amenazas**

- Competencia desleal .
- Aparición de productos sustitutos .
- Introducción de productos importados.
- Escasez de materia prima.

Luego de haber analizado los factores externos e internos se formulan estrategias para fortalecer las fortalezas y oportunidades y igualmente estrategias para combatir las debilidades y amenazas.

**1.4.5 Estudio Administrativo.** Este estudio representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores; comience por asignar funciones y responsabilidades sustentándolas en un organigrama donde se adopte y describa

la cultura organizacional de su empresa. Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa. En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas. Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto “no hay que improvisar”. Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales.

En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresa, otro aspecto de mucho cuidado es el aspecto legal, en este se debe contemplar entre

Otros los siguientes aspectos:

- el número de socios que desean iniciar el negocio.
- la cuantía del capital social.
- los gastos de constitución.
- los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- las obligaciones fiscales que se deberá afrontar.
- las obligaciones laborales a las que estará sujeta .
- las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio. Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar
- Cuales son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos<sup>23</sup>.

**1.4.6 Estudio Financiero.** Esta sección debe contener la información acerca de:

**Plan de financiamiento:** Una vez se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversiones.

---

<sup>23</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

Pero la pregunta es: ¿Cómo financiar la inversión? ¿Cuál es la opción óptima?

Ello dependerá en gran medida del proyecto de empresa que estemos impulsando; es decir, del producto o servicio de que se trate, de que se pueda acreditar nuestra capacidad comercial para alcanzar nuestras previsiones de ventas, etc.. En definitiva de la consistencia global de nuestro plan de empresa.

En la figura 1 se presenta un esquema de financiación.

Principales fuentes de financiación:

- Ahorros personales
- Préstamos familiares
- Ayudas del Estado
- Hipotecas
- Leasings
- Préstamos bancarios
- Capital riesgo
- Bolsa

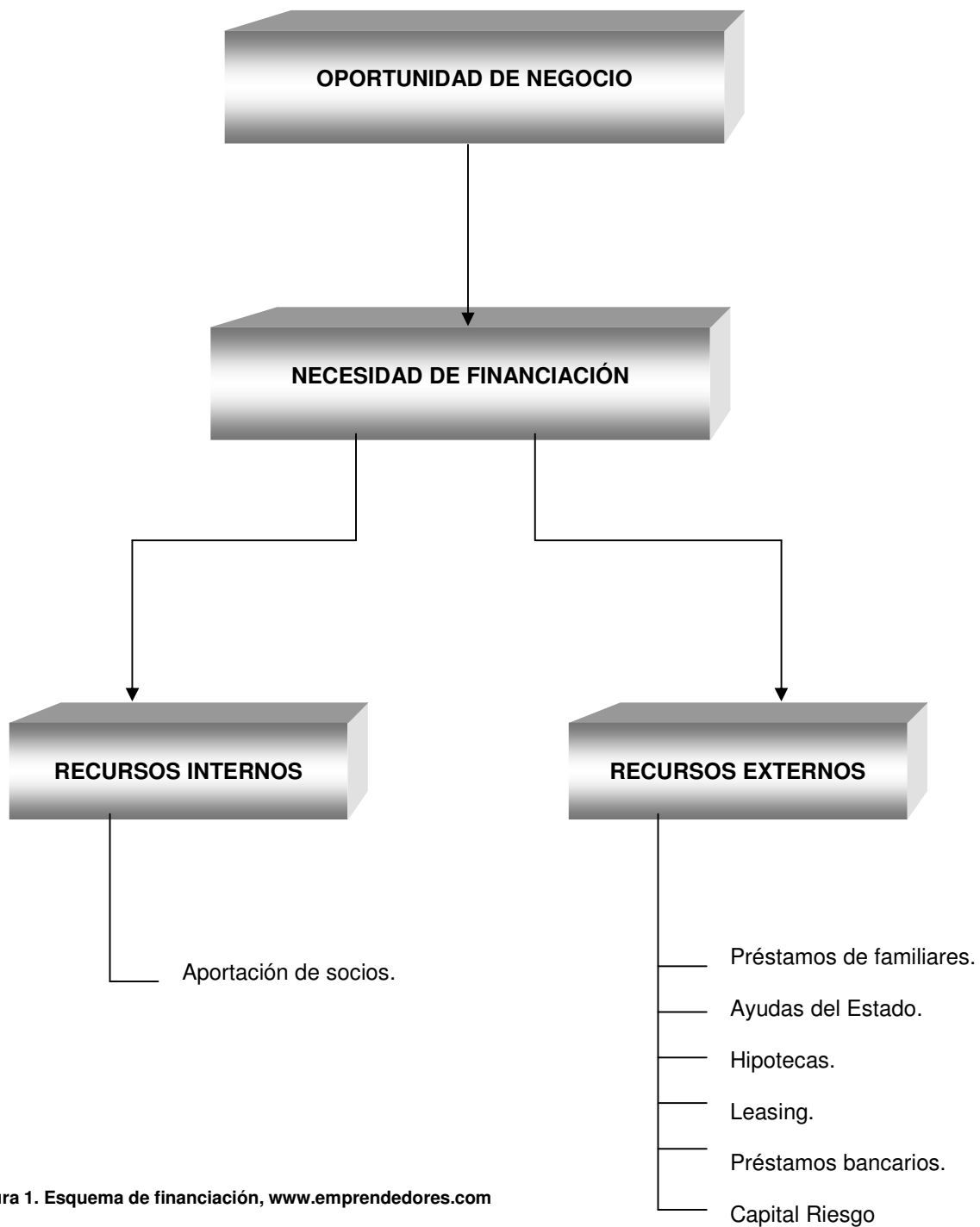


Figura 1. Esquema de financiación, [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com)

## **Características de las fuentes de financiación:**

### **Préstamos familiares**

- Adecuado para proporcionar “dinero inicial” o “capital semilla”.
- Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.
- Ventajas: Proceso simple e informal, con condiciones favorables.
- Desventajas: Tamaño o crédito con frecuencia restringido.

### **Ayudas del Estado**

- Adecuado para todas las fases de inicio y desarrollo del negocio.
- Requisitos: Buen conocimiento de las posibilidades de ayuda. Siempre hay que recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas.
- Ventajas: Términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.).
- Desventajas: El proceso es en ocasiones burocrático con largos períodos de espera. No debe enfocarse ningún proyecto con el objetivo de conseguir una determinada ayuda pública.

### **Hipotecas**

- Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación.
- Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas.
- Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece

concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos.

- Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

### **Leasing**

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
- Requisitos: El objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria especial).
- Ventajas: Financiación del objeto completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución / cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo, si pasamos a necesitar una máquina más potente).  
Ventajas fiscales.
- Desventajas: limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.

### **Créditos bancarios**

- Adecuados para: capital de trabajo.
- Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales.
- Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales, estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.
- Desventajas: tipo de financiación cara.



## Capital riesgo

- Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización
- Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento.
- Ventajas: no se pierde la mayoría y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación).
- Desventajas: no existe, hasta la fecha, una amplia tradición en nuestro país<sup>24</sup>.

**Proyección de ventas:** Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado?. Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista?. Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas. Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.

- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad<sup>25</sup>.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la “racionalidad” de las cifras que se manejan.

**Flujo de caja :** El flujo de fondos es un instrumento financiero que se utiliza para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a lo largo del tiempo. Su utilidad radica en el hecho de poder pronosticar con suficiente anticipación las necesidades de fondos y tomar los recaudos necesarios para evitar situaciones embarazosas en la marcha del negocio. Hay empresas que tienen ventas estacionales (por temporada), donde el flujo de fondos proporciona un indicador de los meses en que habrá reducción de dinero, ayudando a planificar y financiar las operaciones. Es importante destacar que esta proyección financiera debe tomar en cuenta el momento que ingresa dinero y en que momento se producen la erogaciones o pagos.

---

<sup>24</sup> [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) (guía para el desarrollo de un plan de negocios).

<sup>25</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

Puede realizarse para todo el año o por períodos más cortos, semestral o trimestralmente, con detalles mensuales y/o semanales. A veces ocurre que el pago de materias primas al proveedor sea posterior a la compra. Y también sucede cuando se cobra a plazo o en cuotas por la venta de un producto o servicio. Siempre se debe tomar en cuenta la fecha cierta de pago y no la de ingreso o egreso de bienes o servicios. En el cuadro 1 se muestra un esquema de un flujo de caja.

**Cuadro 1. Esquema flujo de caja**

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>						
2) Ventas						
3) Otros ingresos						
<b>a) Total ingresos de efectivo (de 1 a 3)</b>	&	&	&	&	&	&
<b>EGRESOS DE EFECTIVOS</b>						
4) Compras						
5) Pago de sueldos y cargas soc						
6) Alquileres						
7) Servicios públicos						
8) Impuestos						
9) Gastos administrativos						
10) Publicidad y promoción						
11) Pago de préstamos						
12) Otros gastos en efectivo						
<b>b) Total egresos en efectivo (de 4 a 12)</b>	&	&	&	&	&	&
<b>Flujo de fondos neto (a) - (b)</b>	&	&	&	&	&	&

Fuente: [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) , como presentar un plan de negocios.

Cuando el flujo de fondos en cada período considerado es positivo, hay excedente de dinero, y cuando es negativo hay que buscar la forma de financiar el déficit. La ventaja que se logra con esta proyección, es anticipar la necesidad de efectivo y tomar los recaudos necesarios.

**Rentabilidad:** El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive. Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el “**costo**” para producir un bien o un servicio y por otro lado los “**ingresos**” generados por la venta de los mismos. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Valor presente neto (VPN).
- Tasa interna de retorno (TIR).

**Valor presente Neto (VPN).** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- "El interés del mercado.
- la tasa de rentabilidad de la empresa

- Una tasa cualquiera elegida por el inversor.
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad.”<sup>26</sup>

Expresión matemática:

$VPN = VP(I) - VP(E)$
<p>Donde;          VP(I): Valor presente de los ingresos.          VP(E): Valor presente de los egresos.</p>

Fuente: JAIME A. GARCIA. Matemática financiera.2000

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)

<sup>26</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero<sup>27</sup>.

Expresión matemática:

$$TIR = i_p + (i_n + i_p) \left[ \frac{R(i_p)}{R(i_p) + |R(i_n)|} \right]$$

Donde;  
 TIR: Tasa interna de retorno.  
 $i_p$ : Tasa que hace  $R(i_p) > 0$   
 $i_n$ : Tasa que hace  $R(i_n) < 0$   
 $R(i)$ :  $VP(I) - VP(E)$

Fuente: JAIME A. GARCIA. Matemática financiera.2000.

**1.4.7 Estudio Técnico.** Los objetivos principales del análisis técnico de un proyecto son los siguientes:

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

En resumen se pretende resolver las preguntas referentes a donde, cuanto, cuando, como y con que producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operatividad del propio proyecto.

Para realizar el estudio técnico hay que tener en cuenta ciertos factores para su completo análisis como lo son:

<sup>27</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

**Necesidades técnicas:** Tener en cuenta la forma y método de **cómo se hace** y como se lleva a cabo la producción o transformación de la materia prima en el producto final.

**Necesidades tecnológicas:** Se refiere a la necesidad de tecnología o maquinaria idónea, específica y fundamental para la realización del producto que se desea, su descripción, costos, especificaciones, origen etc.

**Localización:** la localización óptima es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, es obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, por su puesto, llegar a determinar el sitio donde se instalara la planta.

Métodos : encontramos variados métodos para la óptima realización de este análisis entre algunos de ellos tenemos:

- Método cualitativo por puntos: Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización: entre los factores que se pueden considerar para realizar la evaluación, se encuentran los siguientes.
  - Factores geográficos.
  - Factores institucionales.
  - Factores sociales.
  - Factores económicos.
- Método cuantitativo de Vogel: este método apunta al análisis de los costos de transporte, tanto de materias primas como de producto terminado, su

objetivo principal es reducir al máximo los costos, este método es considerado uno de los mas precisos e imparciales.

**Grafico y flujo del proceso productivo:** Para representar y analizar el proceso productivo, existen varios métodos, el empleo de cualquiera de ellos dependerá de los objetivos del estudio.

- Diagrama de bloques: Consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima se encierra en un rectángulo, cada rectángulo o bloque se coloca en forma continua y se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.
- Diagrama de flujo del proceso: el diagrama de bloques es un diagrama de flujo, pero no posee tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso. Aquí se usa una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas.
- Cursograma analítico: Es una técnica mucho mas avanzada que los anteriores, pues presenta una información mas detallada del proceso, que incluye la actividad, el tiempo de acción efectuada y un espacio para anotar observaciones<sup>28</sup>.

**1.4.8 Estudio de factibilidad.** Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos<sup>29</sup>:

---

<sup>28</sup> GABRIEL BACA URBINA. Evaluación de proyectos.1995.

<sup>29</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).



- Operativo.
- Técnico.
- Económico.

El éxito de un proyecto esta determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores. El Estudio de Factibilidad Sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

**Objetivo de un Estudio de Factibilidad:**

- 1.- Auxiliar a una organización a lograr sus objetivos.
- 2.- Cubrir la metas con los recursos actuales en las siguientes áreas:

**a). Factibilidad Técnica:** En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- “Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto / servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?)
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?

- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación / reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?”<sup>30</sup>

**b).- Factibilidad financiera** :La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así. Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.

---

<sup>30</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).

**c).- Factibilidad Operativa:** Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad ( Procesos ), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo<sup>31</sup>.

**1.4.9 Cronograma de Actividades.** Elabore un cronograma de actividades, Incluya una breve descripción de cada una.

**1.4.10. Conclusiones.** Revise cuáles son las expectativas del negocio, indique las razones por las que es viable y exitoso. Incluya la motivación y las razones personales que tiene para consolidar el proyecto. El plan debe ser presentado en forma clara y sencilla de entender.

La información que se detalla debe ser coherente. Se puede incorporar información adicional, como planos, fotos, diagramas y folletos para respaldar la presentación del plan de negocio.

El Plan de Negocio es la mejor herramienta con la que uno cuenta para saber hacia dónde va y lo que quiere lograr. No todo va a ocurrir como lo ha planeado, hay que estar preparado para resolver lo impredecible y aprender de los fracasos.

---

<sup>31</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve) (como presentar plan de negocios).



## **2. PLAN DE NEGOCIOS C.I. CARIBBEAN WOODS S.A.**

### **2.1 RESUMEN DEL PROYECTO**

#### **2.1.1 Información general.**

**2.1.1.1 Descripción del negocio.** Producción y exportación de “Traperos estilos Cubanos” en una planta montada en Cartagena, teniendo en cuenta los beneficios de este negocio en función de costos, ya que se esta invirtiendo y gastando en dinero local y el beneficio o pago es en divisas; materia y mano de obra la cual es muy competitiva dado esto por la situación de desempleo en la cual se encuentra el país al igual que su posición como país en vía de desarrollo y también aprovechar el auge y motivación hacia las empresas exportadoras que ha dado el gobierno como vía de salir de la profunda crisis económica que vive el país. El lugar de destino es Estados Unidos mayor socio comercial de Colombia, mas específicamente en el estado de la Florida y su ciudad más importante Miami, en la cual se encuentra la mayor conglomeración de latinos (Cubanos, Nicaragüenses, Hondureños) los cuales son los consumidores de este producto y por lo tanto nuestro mercado meta.



**2.1.1.2 Análisis del entorno.** Después de una breve estancia de carácter observativo en las tiendas de productos de limpieza de los sectores latinos en la ciudad de Miami, Florida; Se pudo establecer el vacío existente en este mercado, en la oferta de los traperos estilo cubano ( wood holder mop) con respecto a su demanda . Conociendo las cifras de importación de este producto; las cuales oscilan entre 80.000 unidades y 100.000<sup>32</sup> unidades mensuales hacia los Estados Unidos y comparándola con el segmento de población al cual esta dirigido el producto, principalmente cubanos , hondureños y dominicanos residentes en el Estado de Florida y los cuales alcanzan una población de 2.682.715 según censo realizado en el año 2000 y que se proyecta llegue a 4.944.000 en el año 2025<sup>33</sup>, por ello podemos concluir que existe un margen de demanda aun por satisfacer y que sera mayor a futuros.

A pesar de que en estos momentos la humanidad cuenta con inmensos avances tecnológicos y productos que facilitan cualquier actividad domestica o industrial, muchas personas guiadas especialmente por la cultura y las costumbres no abandonan ciertos hábitos sobretodo en lo que concierne con la limpieza del hogar y sus implementos, eso pudimos percatar en la comunidad latina residentes en Miami, especialmente con la Nicaragüense y la Cubana y el uso del trapero estilo cubano por estas personas.

La crisis económica Colombiana, la situación de orden publico y la corrupción a conllevado a que exista una tasa de desempleo en las trece principales ciudades

---

<sup>32</sup> Latines corporation.

<sup>33</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US Census Bureau).



del 18.8%<sup>34</sup>, afectando directamente a la ciudad de Cartagena, este proyecto no solo genera empleo directo, sino también indirecto al igual la puesta en marcha de este proyecto esta guiado y alentado por los nuevos objetivos del gobierno acerca de aumentar las exportaciones no tradicionales, así como crear cultura exportadora en nuestro país.

Estados Unidos es nuestro principal socio comercial tanto para importaciones como para exportaciones, en el año 2000 el 50% de nuestras exportaciones al mundo se hicieron a este país, si a este aspecto le sumamos el repunte que ha tenido la economía Estado Unidense desde finales del año 2001 y el incremento de la población latina residente en ese país nos da un panorama alentador y positivo para el negocio de traperos Cubanos.

#### **2.1.1.3 Misión y visión de la empresa.**

- **MISIÓN:**

SER LA MAS EFICIENTE Y RENTABLE COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE MADERA EN BRUTO Y PREDIMENSIONADA, PRODUCTOS MADERABLES, PARA LA INDUSTRIA Y EL HOGAR POR MEDIO DE UNA EXCELENTE ATENCIÓN Y SERVICIO A NUESTROS CLIENTES CON BASE EN EL SUMINISTRO DE PRODUCTOS DE OPTIMA CALIDAD A BAJOS PRECIOS, Y MAYOR EFICIENCIA EN LOS PROCESOS LOGISTICOS.

---

<sup>34</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

- **VISION:**

SEREMOS EN EL 2010 LA EMPRESA LIDER EN LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACION DE MADERA EN BRUTO Y TODA CLASE DE PRODUCTOS MADERABLES DE ASEO PARA LA INDUSTRIA Y EL HOGAR MANUFACTURADOS EN COLOMBIA PARA ESTADOS UNIDOS Y EL CARIBE.

#### **2.1.1.4 Objetivos y estrategias.**

##### **OBJETIVOS:**

1. Penetrar y satisfacer la demanda existente en el mercado de productos de limpieza en la ciudad de Miami, Florida.
2. Plantear estrategias comerciales, hacia la diversificación del negocio con productos homogéneos, generando valor en la “punta”.
3. Consolidar la compañía como una empresa líder en el mercado de utensilios para la limpieza, por medio de la generación de mayores volúmenes de producción y comercialización.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. La primera estrategia se basa en una estrategia de enfoque y de bajo costo. La estrategia de enfoque busca utilizar sus aptitudes centrales para cubrir las necesidades en cierto segmento industrial, como puede ser un grupo de compradores en particular; y la de bajo costo es un conjunto integrado de acciones diseñadas para fabricar productos a costos mas bajo posible en relación con los competidores y que incluya características que sean aceptables para los clientes<sup>35</sup>. Basándonos en esto se definió la siguiente estrategia. Ofrecimiento de

---

<sup>35</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de administracion Estratégica. 1997

un producto “Trapero Cubano” (Wood Holder Mop) a las personas latinas (Cubanas, Nicaragüenses, Hondureños) residentes en la ciudad de Miami, Florida, con las especificaciones de bajo costo y alta calidad, satisfaciendo los requerimientos y costumbres del cliente.

2. La segunda estrategia se basa en una estrategia de diversificación relacionada, esta es una estrategia en la cual la empresa se basa en sus recursos, capacidades y aptitudes centrales para tratar la competitividad estratégica<sup>36</sup>, esta se definió de la siguiente manera: crear productos homogéneos utilizando la tecnología existente, generando valor en la “punta” (traperos, recogedores, cepillos, escobas, chupas) ampliando el mercado hacia la totalidad de las personas en Miami, Florida.

3. La tercera y ultima estrategia se basa en una estrategia corporativa enfocada hacia una alianza estratégica que no son de capital; estas se forman por medio de acuerdos con una empresa para abastecer, producir o distribuir los bienes y/o servicios sin compartir el capital<sup>37</sup>. Basándose en lo anterior se definió la siguiente estrategia: adquirir parte del producto ya terminado para poder abarcar y tener un mayor porcentaje del mercado y de este modo obtener una mejor posición competitiva.

#### **2.1.1.5. Productos sustitutos.**

- Traperos de mopa: tradicional trapero de hilaza amarrada.
- Traperos de gancho: trapero de hilaza o tirilla con soportes de metal.

---

<sup>36</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de administracion Estratégica. 1997

<sup>37</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de administracion Estratégica. 1997

- Magic mop: trapero de mango de plástico y con cerdas súper adsorbentes que se exprimen por sí mismos.

**2.1.2 Necesidades del mercado.** Tomando en cuenta la visita por parte de uno de los autores de manera laboral en tiendas de artículos para el hogar en la ciudad de Miami, Florida, se percibió el elevado índice de rotación de la mercancía (wood holder mop o trapero cubano) diario que la tienda manejaba y la poca oferta que esta tenía del producto. Profundizando un poco más estas inquietudes se realizó un recorrido de carácter observativo por las tiendas para artículos del hogar de la ciudad de Miami ( Sedanos, Varadero, Presidente, Tiendas del dolar, 99 Stuff y Dollar discount) el cual dio resultados muy similares, ratificando los elevados niveles de compra hacia el producto y la escasa distribución física y oferta del mismo, es decir, había una demanda insatisfecha. Para poder sostener estas declaraciones se profundizó un poco más sobre el mercado de este producto. Dadas las condiciones especiales que encontramos en la ciudad de Miami, la cual posee elevados índices de presencia latina con arraigadas costumbres y tradiciones de su tierra natal, los cuales no han abandonado las fórmulas básicas de sus quehaceres domésticos, principalmente en el área del hogar.

“Datos del año 2000 establecen que del total de la población del estado de la Florida, el 16.8% (2.682.715) son de origen latino y muestra una tendencia de crecimiento al año 2015 de 2.845.000”<sup>38</sup>. Escrutando en los movimientos del mercado se obtuvieron datos importantes acerca de las empresas productoras y

---

<sup>38</sup> [www.census.com](http://www.census.com)

sus niveles de producción mensual hacia Miami; “los fabricantes hondureños experimentados manufactureros exportan entre 25.000 y 35.000 unidades mensuales y los fabricantes brasileños con un nivel de exportación entre 60.000 y 70.000 unidades mensuales. Si enfrentamos los niveles de entrada de mercancía mensual en el mercado los cuales son del rango de 80.000 a 100.000 unidades”<sup>39</sup> con el numero de hogares latinos en el estado de la Florida (1.090.534)<sup>40</sup> y teniendo en cuenta que la durabilidad natural del producto es baja entre 15 y 20 dias; analizando los factores anteriormente mostrados se puede observar y percibir de una manera mas concreta que el mercado de traperos cubanos en el estado de la Florida y en la ciudad de Miami, presenta un vacío en la oferta y por lo tanto una demanda insatisfecha.

### **1.1. SOLUCION PROPUESTAS.**

Llenar él vacío existente en este mercado por medio de la producción y exportación de un producto ( Trapero Cubano) de bajo costo y que satisfaga los requerimientos de calidad y diseño del cliente.

### **1.2. COMPETIDORES**

Por medio de investigaciones realizadas de manera observativa y por medio de entrevistas informales por parte de uno de los autores durante su estadía en la ciudad de Miami se pudo identificar plenamente la poca oferta que el producto Trapero cubano tenia en ese mercado e identificar las únicas empresas que en

---

<sup>39</sup> Latinex Corporation

<sup>40</sup> Census Bureau

este momento producen el mismo producto (trapero cubano)<sup>41</sup> satisfaciendo la misma necesidad y realizando su comercialización en el estado de la Florida, compitiendo en el mercado latino de este estado

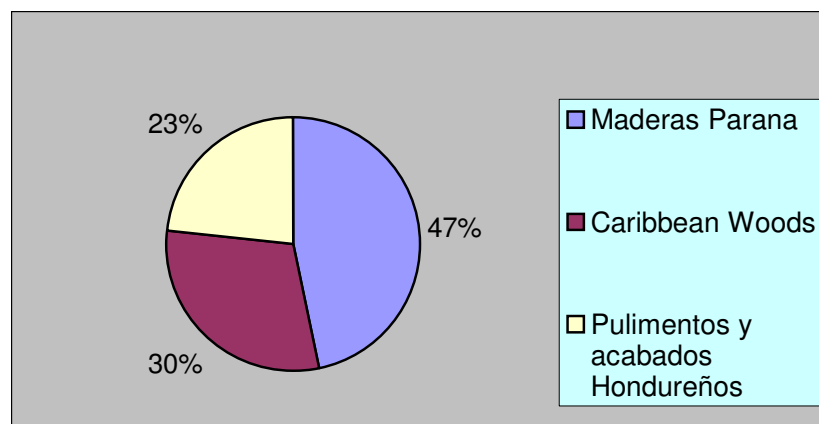
- Competidor Hondureño “ Pulimentos y acabados Hondureños”.
- Competidor Brasileiro “ Maderas Parana”.

**2.1.5 Posición competitiva.** En estos momentos el ambiente competitivo en este mercado es bastante amplio por el numero reducido de competidores, generando gran importancia como factor clave para el éxito el volumen de producción de los competidores (ver cuadro 2) por medio del cual se obtuvo la posición competitiva de la figura 2. Caribbean Woods se encuentra en la segunda posición detrás de Maderas Parana del Brasil y por delante de Pulimentos y acabados Hondureños.

**Cuadro 2. volumen de producción**

Empresa	Volumen de producción	Porcentaje
1).Maderas Parana	70.000 unidades	47%
2).Caribbean Woods	45.000 unidades	30%
3).Pulimentos y acabados Hondureños	35.000 unidades	23%

Fuente: Datos suministrados por C.I. Caribbean Woods



**Figura 2. Posición competitiva**

<sup>41</sup> Latinex Corporation.Competidores

## 2.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

### 2.2.1 Grafica y Dimensiones

“Trapero Cubano”

Posición Arancelaria: 44.17.00.90.00



El trapero cubano ( Wood Holder Mop) consta de dos partes:

1.



La primera parte consta de un redondo de madera “palo” con las siguientes dimensiones:

- 1.37 cm. de largo.
- 2 cm. de diámetro
- En la punta cuenta con una rosca de paso (macho) de 1.5 cm. de diámetro.
- En el final cuenta con un tapón de plástico con gancho para poder colgar.

2.



La segunda parte corresponde a un redondo en madera con las siguientes dimensiones:

- 32 cm. de largo.
- 3.5 cm. de diámetro.
- Una caja de protección para la entrada de la rosca macho.
- Una rosca hembra de 1.5 cm. de diámetro.

Este producto esta clasificado entre los llamados bienes intermedios ya que este es completado por una mopa o toalla absorbente que sirve de limpiador y es con la cual se trapea. Esta toalla se vende por separado y no es fabricada por al empresa ya que el costo de producirla no seria competitivo.

## 2.2.2 Características y bondades del producto

### Características.

- Es un producto hecho 100% de madera y es complementado por un tapón plástico de gancho para poder colgar.
- El producto forma una “ T “ para su uso, esta es desenroscable para facilidades de logística y empaque, ya que la “T “ armada cubre mucho



espacio quitándole volumen de cantidad a los despachos. Este es empacado de la siguiente manera:



- Una estiba o pallet de: 1.40 cm. de largo.  
1.15 cm. de ancho.  
1.15 cm. de alto.

Cada estiba lleva 4 párales de 1.15 cm. de alto para proteger la mercancía y tener un soporte para la estiba que va encima dentro del contenedor, también esta va rodeada de papel plástico o papel para “rapear” lo cual cubre a la estiba y la mercancía de cualquier daño durante el viaje.

En cada estiba se empacan 1080 unidades desarmadas las cuales van amarradas en paquetes de dos docenas, abajo los palos largos y arriba los palos cortos.

Siguiendo estos métodos de empaque y de embalaje en un contenedor con las siguientes dimensiones:

- Contenedor highcube para carga seca 40 pies:  
Se pueden despachar 28 estibas embarcadas de 7 x 2 de largo y 7x 2 de alto dando un total de 30.240 unidades. Las dimensiones se presentan a continuación en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Dimensiones contenedor highcube para carga seca 40 pies**

<h2>40 Dry Cargo</h2>	
	
<b>INTERNO</b>	
Largo	12.03m
Ancho	2.35m
Altura	2.39m
<b>ABERTURA DE LA PUERTA</b>	
Ancho	2.34m
Altura	2.28m
<b>CAPACIDAD</b>	
Capacidad cúbica	67.60m <sup>3</sup>
<b>PESO</b>	
Peso max. Con carga	30.480kg
Max. Peso de la carga	26.740kg
Peso contenedor vacío	3.740kg

Fuente: [www.italialine.it](http://www.italialine.it)

- Contenedor de 20 pies para carga seca:

Se pueden despachar 16 embarcadas de 4 x 2 de largo y 4 x 2 de alto, dan un total de 17280 unidades . las dimensiones se presentan a continuación en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Dimensiones contenedor 20 pies para carga seca**

<b>20 Dry Cargo</b>	
	
<b>INTERNO</b>	
Largo	5.89m
Ancho	2.35m
Altura	2.39m
<b>ABERTURA DE LA PUERTA</b>	
Ancho	2.34m
Altura	2.28m
<b>CAPACIDAD</b>	
Capacidad cúbica	33.10m <sup>3</sup>
<b>PESO</b>	
Peso max. Con carga	30.480kg
Max. Peso de la carga	28.240kg
Peso contenedor vacío	2.240kg

Fuente: [www.italialine.it](http://www.italialine.it)

## **Bondades.**

El trapero cubano es un producto que cuenta con diferentes ventajas frente a otros productos similares para el aseo ( trapero de hilaza, de gancho, magic mop ) en cuanto a su uso, características y dimensiones.

- Tiene mayor alcance, 1.37 cm. en comparación con los otros productos los cuales tienen una medida promedio de 1.20 – 1.25 cm.
- La mopa o toalla es independiente al palo para trapear dándole mejores condiciones en cuanto a higiene ya que esta se puede quitar y lavar independientemente mientras se utiliza otra mopa ( no hay que esperar a que se seque la mopa. Se pueden utilizar diferentes clases de mopas para diferentes superficies y usos, estas son vendidas por separado y de bajo costo.
- Por su forma de “ T “ facilita en su uso a la llegada a zonas difíciles como rincones, debajo de mesas y sillas, también ofrece facilidades para utilizarlo en paredes o techos.

**2.2.3 Historia del producto.** A través de preguntas y entrevistas a personas de nacionalidad cubana, se pudo obtener información acerca de la aparición y evolución de este producto.

Poco se sabe de quien pudo haber inventado este producto solo que ha sido usado en la isla desde hace ya mas de 50 años, este producto es originario de las zonas rurales el cual fue introduciéndose poco a poco dentro de los hábitos de limpieza de toda la isla como una solución a la necesidad de limpieza que

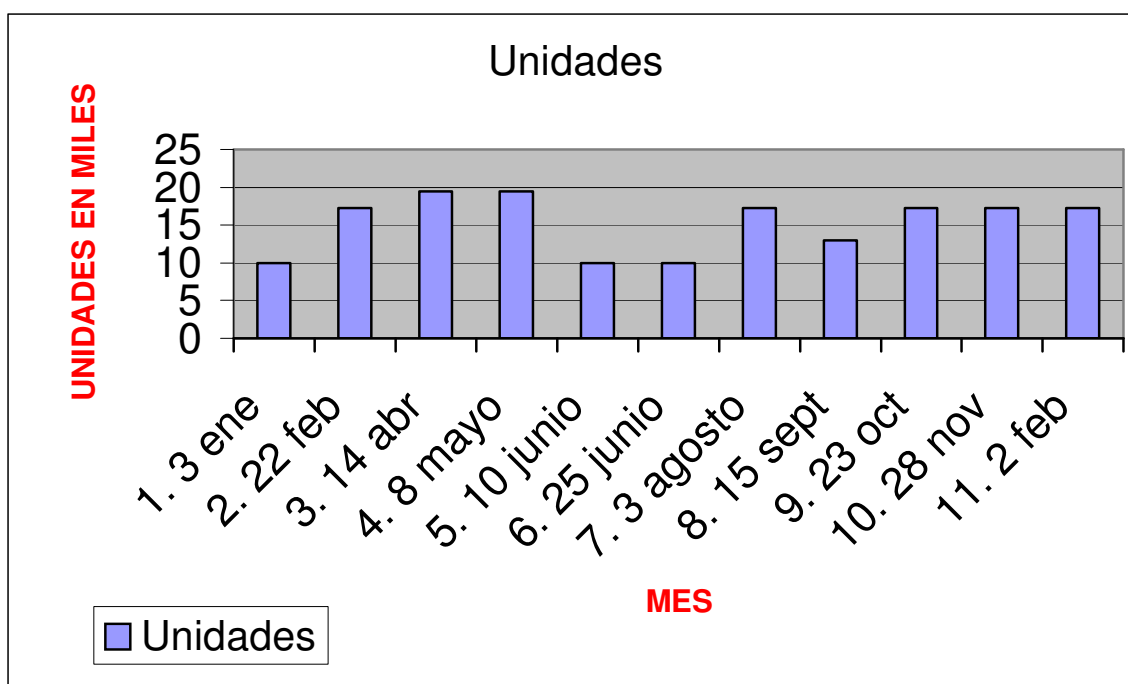
tenían la mayoría de las amas de casa en la isla ya que se les era más fácil quitar la mopa y lavarla en vez de exprimirla, igual que la necesidad de mayor alcance en la limpieza. Antes este producto era mas rustico, aunque siempre a conservado la forma de “ T “ sino que era ensamblado por medio de una puntilla y no tenia un acabado presentable, pero a medida que fue convirtiéndose e un producto e consumo masivo y cuando empezaron las migraciones hacia los Estados Unidos se hicieron posibles ciertos cambios e innovaciones de manera muy conservadora hasta lo que es hoy, siempre conservando su toque de cultura y tradición natural en cuanto a la materia prima ( la madera ), se han hecho intentos en la innovación del producto queriéndolo fabricar con tubos de p.v.c. lo cual resulto siendo un fracaso comercial y un impulso hacia la demanda de un producto que conserve las requisiciones culturales del cliente en cuanto a materia prima, forma de uso y dimensiones del producto.

**2.2.4 Ciclo de vida del producto.** Es complicado hablar del ciclo de vida de este producto ya que este esta clasificado entre los bienes intermedios por la necesidad de una mopa o toalla absorbente para ser completado. Según la prueba de mercado realizada podemos identificar en el cuadro 5 un ciclo dado por la frecuencia e intervalos de tiempo de los pedidos entre los compradores:

**Cuadro 5. Intervalos de tiempo de los pedidos entre los compradores**

Contenedores	fecha	unidades
1	3 de enero del 2001	9996
2	22 de febrero del 2001	17280
3	14 de abril del 2001	19440
4	8 de mayo del 2001	19440
5	10 de junio del 2001	9996
6	25 de junio del 2001	9996
7	3 de agosto del 2001	17280
8	15 de septiembre del 2001	12960
9	23 de octubre del 2001	17280
10	28 de noviembre del 2001	17280
11	2 de febrero del 2002	17280

Fuente: Datos suministrados por C.I. Caribbean Woods



**Figura 3. Volumen de pedidos entre los compradores**

Según la grafica que podemos ver el ciclo de vida que tiene el producto es aproximadamente de un mes, se puede observar un intervalo mayor en los últimos dos meses de la grafica este dado por efectos de mudanza de la planta productora. Hay que resaltar que los pedidos anteriormente mostrados hacen

parte de una prueba de mercado realizada donde se exportaron 11 contenedores con diferentes cantidades del producto para introducirlo dentro de una situación auténtica para determinar como reaccionaban los clientes ante el producto y su respuesta de recompra frente a este, esta prueba es una prueba de mercado de bienes de consumo, donde se llenaron satisfactoriamente las cuatro variables: ensayo, la primera de exportación donde el producto gustó por que cumplía todas las especificaciones dadas por el cliente, se hizo la observación de no exportar el trapero armado ya que este ocupaba mucho espacio y reducía la factura de venta, la adopción del producto fue satisfactoria y de manera rápida se logró llenar las expectativas de los mayoristas en cuanto a tiempo de entrega, costo y presentación del producto, la frecuencia de compra como podemos observar en la grafica ha sido positiva ya que se ha llevado un ritmo constante de compra, el cual se visto duplicado y hasta triplicado por medio de los contratos de venta anuales.

### **Materia prima.**

La materia prima utilizada para la fabricación del Trapero Cubano es la madera, siguiendo las requisiciones de calidad y costos se hicieron pruebas con diferentes tipos de madera: Abarco, Chingale, Guino y Caracoli<sup>42</sup>.

#### **Abarco.**

- **Nombre botánico:** *Cariniana pyriformis*. Miers. Familia: Lecythidaceae.
- **Origen y Distribución :** se encuentra en el bajo Putumayo, en la Amazonia colombiana, en el valle medio del Magdalena y el norte del Choco.

- **Descripción de la madera:** Seca al aire. El color del duramen es marrón-rosáceo claro hasta oscuro, a menudo con listas oscuras que acentúan el veteado.
- **Propiedades de trabajo:** se puede trabajar sin dificultad, aunque por contener cristales de oxalato de calcio produce desgastes en los filos de las herramientas. Ofrece buen acabado.
- **Propiedades de secado:** seca rápidamente al aire, con pocas tendencias a rajaduras y torceduras.
- **Observaciones:** su durabilidad natural es muy alta. Duramen muy resistente al ataque de hongos e insectos.
- **Usos posibles:** Traviesas, postes para líneas aéreas, construcciones navales, muebles, pisos, implementos agrícolas, esculturas.

### **Chingale.**

- **Nombre botánico:** *Jacaranda copaia*. D. Donn. Familia: Bignoniaceae.
- **Origen y Distribución:** Uraba, Caquetá, medio Magdalena, Tolima, Huila, Amazonas, Sarare (Arauca).
- **Descripción de la madera:** Seca al aire. Duramen blanco-amarillento con venas color marrón. Textura mediana a gruesa.
- **Propiedades de trabajo:** Fácil de trabajar e estado seco, en estado fresco las superficies quedan lanosas.

Una vez elaborada en estado seco, las superficies quedan lisas y con alto pulimento. Fácil de clavar, tiene buena retención de puntillas y tornillos.



- **Propiedades de secado:** Fácil de secar. Seca rápidamente al aire libre con pocas degradaciones. Debe secarse con cuidado para evitar las manchas de moho, o del hongo de la mancha azul.
- **Observaciones:** Durabilidad natural baja. No resistente al ataque de hongos, no resistente al ataque de insectos y termitas. Porosidad alta, dando debilidad en acabados delicados.
- **Usos posibles:** Muebles sencillos, cajas livianas, carpintería, ebanistería sencilla, palos de escoba, palillos, papel, lápices.

#### **Güino (Mazabalo).**

- **Nombre botánico:** *Carapa guianensis*. Aublet. Familia: Meliaceae.
- **Origen y Distribución:** Amazonia colombiana, medio magdalena, Choco, costa del Pacífico, Sarare (Arauca).
- **Descripción de la madera:** Seca al aire. El duramen es de color marrón, rojo marrón o marrón rosado.
- **Propiedades de trabajo:** Es una madera fácil a moderadamente difícil de trabajar, recibe bien los tornillos, tiende a rajarse con los clavos. Ofrece un buen acabado.
- **Propiedades de secado:** Moderadamente difícil de secar al aire, al secarla artificialmente su velocidad es moderada con producción de grietas leves y torcimientos ligeros.
- **Observaciones:** Se reporta su durabilidad natural como moderada a alta. Es muy resistente a la pudrición blanca y marrón.

- **Usos posibles:** Postes para líneas aéreas, construcciones normales, muebles, instrumentos musicales, vigas y mástiles.

#### **Caracoli.**

- **Nombre botánico:** *Anacardium excelsum*. Bert. E. Balb. Familia: Anacardiaceae.
- **Origen y Distribución:** Tolima y Hulia, Dorada, cañón del Cauca, Uraba, medio Magdalena, Amazonia colombiana.
- **Descripción de la madera:** Seca al aire. El duramen es de color marrón bermejo, bastante uniforme con tonos rojizos y dorados.
- **Propiedades de trabajo:** Fácil de aserrar, dificultad en el lijado a mano por su lanosidad y astillado, recibe bien los clavos y tornillos.
- **Propiedades de secado:** Seca al aire libre sin mayor dificultad, torceduras o rajaduras, el secado artificial es moderadamente difícil y hace que tienda a torceduras y rajaduras, la velocidad de secado es variable.
- **Observaciones:** Su durabilidad natural es relativamente baja, su duramen presenta resistencia tanto a la pudrición blanca como marrón, moderadamente resistente al ataque de insectos.

Al haber estudiado profundamente cada tipo de madera según las diferentes especificaciones se pudo concluir que la mejor especie es el **Caracoli**, dado por sus atributos para el trabajo, su gran abundancia dentro de todo el terreno colombiano, su bajo costo por pies (\$350/pies), su color uniforme, buen acabado y durabilidad natural baja, facilidad de secado al aire y su buena disposición para el

trabajo; otras maderas como el **Guarumon** y el **Sangre de Pescado**, presentan características similares en cuanto a propiedades físicas, de trabajo y costo, lo cual las coloca como materiales alternos en caso de un posible agotamiento de la madera idónea para la fabricación del producto.

La madera es considerada un bien finito y renovable<sup>43</sup> por lo cual el gobierno colombiano impone multas para su corte en diferentes departamentos de donde es explotada y exige una documentación de traslado hacia cada uno de los lugares donde esta deba ser transportada como medio de alivio y recaudo de fondos para la reforestación y cultivo para la prolongación y perduración de este bien, esta documentación es llamada salvoconducto el cual debe ser obligatoriamente entregado por el proveedor, esta contiene: lugar de corte, persona responsable, cantidad y especie que ha sido explotada, transportador y lugar de destino.

## 2.3 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.3.1 Análisis del mercado

**2.3.1.1 Diagnostico del mercado objetivo.** En la estructura del mercado objetivo podemos clasificarlo de tipo oligopolio ya que representa características semejantes con el mercado de utensilios de limpieza en la ciudad de Miami, Florida.

La estructura oligopolica<sup>44</sup>: Existe cuando hay pocos productores o vendedores de un producto homogéneo, las barreras de entrada son altas mientras que las barreras de salida son bajas<sup>45</sup>. “En el mercado de traperos Cubanos solo existen tres productores caribbean woods de origen Colombiano y los otros dos restantes son de origen Brasileiro y de Honduras”<sup>46</sup>.

La imaginación y creatividad de los mercadólogos ha generado la creación de nuevos y más sofisticados productos de limpieza y aseo a nivel industrial y en el hogar. Su mercadeo y comercialización ha producido un crecimiento muy elevado de su consumo en los últimos 15 años y a su vez ha tomado un porcentaje muy significativo del presupuesto de gastos familiares, al convertirse en artículos de primera necesidad.

Este mercado presenta 3 aspectos de mucho interés en cuanto a su movimiento y condicionamiento;

1. Valor de marca: Sueño de todas las industrias y comercializadoras como formula de posicionamiento y permanencia en el mercado y que en la

---

<sup>43</sup> Phillip Kotler, Dirección de Marketing

<sup>44</sup> [www.eumed.net/Los](http://www.eumed.net/Los) Oligopolios

<sup>45</sup> SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparacion y evaluación de proyectos. 1995

actualidad todos los fabricantes tratan de fortalecer como pilar fundamental de subsistencia, esta muy ligada a la calidad e historial del producto y su fabricante.

2. Precio: lo fija el mercado en varios segmentos y lo determina la calidad, empaque y publicidad entre otros. Muy dependiente de la estructura de costos que en la actualidad con el avance de la tecnología y los volúmenes de producción termina siendo afectado por las materias primas y por la mano de obra que tenga que implementarse; siendo por ello Oriente, Centro América y Sudamérica zonas de preferencia para la maquila y obtención de bajos costos. Al enfocarnos profundamente en nuestro producto clave, WOOD HOLDER MOP ( Trapero Cubano), la innovación en el producto es un tema de poca importancia, dado esto por la sencillez de este y sobre todo por su carácter artesanal y su apego cultural en los consumidores. En términos de producción y diversificación del producto ya se tendrían que analizar formulas de innovación en procesos para hacer de este un proceso cada vez más eficiente, en cuanto a la diversificación del negocio implementando diferentes modalidades para crear valor a la “punta” del producto dado esto por su homogeneidad con diferentes artículos para el aseo.
3. Mercado objetivo: el mercado objetivo o meta al cual se quiere llegar es la comunidad latina ( Cubanos, Nicaragüenses, Hondureños) que residen en la ciudad de Miami, teniendo en cuenta hogares principalmente, colegios e

industrias de personas de esta nacionalidad.

Una característica muy importante de este mercado esta ligada con el “modus vivendi” en EE.UU. ( practiscismo ) en el cual se pueden distinguir las siguientes características<sup>47</sup>:

- *El tiempo ha cobrado tanta importancia como el dinero:* Los estadounidenses se sientes demasiado comprometidos, tienen mas obligaciones y exigencias de las que pueden cumplir en el tiempo de que disponen, lo cual ha contribuido al crecimiento de los servicios que ahorran tiempo y los productos que exigen menos esfuerzos.
- *Las familias con doble ingreso son la norma:* Cuando ambos adultos trabajan fuera de casa, ello no solo influye en la capacidad de compra, si no también en la selección de productos y del tiempo en que se compran y se consumen.
- *Admiración por lo juvenil:* Se considera un elogio ser comparado con gente muy joven, se admiran las actitudes típicas de los jóvenes como el positivismo hacia el deporte, libertad y dinamismo.

Fusionando estas características culturales en la tradición y costumbres, es decir, en compartir los lazos y tradiciones familiares, nostalgia y apego a las costumbres étnicas, lealtad hacia los productos y marcado interés hacia calidad y precio de los productos; condicionan un producto practico, sencillo, fácil de usar, atractivo y de

---

<sup>47</sup> Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing

bajo costo para el mercado de artículos de aseo Wood Holder Mop o Trapero Cubano.

**Elementos de mercado:**

- **Proveedores:** ( proveedores-materia prima ) Esta variable es una de las mas importantes dentro del proceso por todas a aquellas características que la materia prima trae consigo y lo inyecta dentro de la factibilidad de realización del proyecto.

Colombia es un país dotado con una inmensa variedad de fauna y flora dentro de esta la madera es uno de los recursos mas variados y voluminosos que aquí encontramos. Las especificaciones del producto exigen que la materia prima debe ser; de buena presentación, buen acabado, flexibilidad y sobre todo bajos costos.

Tanto en Cartagena como en todos los municipios del país encontramos gran cantidad de proveedores de madera: así como aserrios y madereros independientes los cuales traen sus viajes de madera por agua o carretera, siempre cumpliendo con los salvoconductos del corte. Estos son conocedores innatos de cada una de las clases de maderas que se encuentran en el país y sus características no manejan precios fijos sino, por negociación en pies de madera, lo más importante es que cumplen una función de asesoramiento en cuanto al manejo y las condiciones en que la madera debe estar para trabajarla.

Otra clase de proveedores son aquellos que comercializan parte del producto ya terminado, ósea el palo de 1.37 cm. La mayoría de estos proveedores se encuentran en el interior del país, mas específicamente en la zona del valle y del pacifico ( Cali, Yumbo, Buenaventura ) zonas dotadas de una inmensa cantidad y variedad de madera y con las condiciones de humedad que se registran dan un

perfecto ambiente al manejo de la madera, estos proveedores bolillan según especificaciones del cliente y se hacen contratos de producción por trabajo realizado ( estrategia numero 3 ) , los efectos de estos proveedores sobre la empresa son positivos ya que alivian costos de producción, mano de obra, mantenimiento, energía y materia prima, pero lo mas importante es su alivio en materia de tiempo y beneficio para poder lograr acaparar mas mercado y aprovechamiento de la demanda. El papel de los proveedores es y será muy importante dentro del proceso de producción del articulo ya sea a corto o largo plazo ya que estos sirven de manera constante y directa como un sistema de asesoria sobre los mejores tipos de madera a utilizar y sus cuidados especiales. La relación que se ha establecido con los proveedores ha sido basada en términos de armonía y colaboración tomando beneficios compartidos (ganar / ganar) durante todo el proceso. Una de las ventajas mas representativas que estos proveedores han sacado y compartido con la compañía, aparte de haber incrementado su volumen de comercialización, es el de mirar un poco mas allá de los horizontes nacionales y comprender las valiosas oportunidades que estos como “productores” tienen hacia un mercado extranjero de madera en bruto o aserrada, teniendo en cuenta que la madera colombiana es de muy buena calidad y de gran demanda en todo el mundo. De aquí se han vislumbrado nuevas oportunidades de negocio con las cuales estos proveedores pueden exportar sus maderas en bruto o aserradas por medio de la comercializadora ( C.I. Caribbean Woods S.A.) la cual cuenta ya con conocimientos acerca del mercado de las maderas en todo el mundo.



- **Competidores:** Después de realizar investigaciones en la pagina del ministerio de comercio exterior ([www.mincomex.gov.com](http://www.mincomex.gov.com)) en el item de inteligencia de mercados esta pagina muestra por identificación de productos si existen empresas colombianas que lo produzcan los resultados de esta consulta mas las investigaciones hechas por los autores en la ciudad de Miami con funcionarios de la empresa Latinex Corporation acerca de las exportaciones colombianas hacia ese país del producto y de otras empresas en el mundo con la misma gama de productos se obtuvo que de manera nacional no encontramos ningún competidor registrado tanto en ventas como en producción. Internacionalmente encontramos dos competidores los hondureños y los brasileros, los primeros siendo los mas experimentados y los últimos los más fuertes en materia de producción, aunque en estos momentos los madereros y fabricantes de productos a base de madera registran serios problemas por el movimiento “Avanza Amazonas”, hablando del producto en si, encontramos diferencias favorables en comparación con el producto ya que el producto competidor cuenta con diferencias en el terminado de la rosca macho dado esto por la porosidad de la madera utilizada lo cual provoca el rompimiento del paso de la rosca dejándola inservible en el primer ensamblado y que floja lo cual hace que la “T” se mueva y desajuste en el momento de utilizar el traperero.
- **Bienes sustitutos:** Dentro de esta categoría podemos encontrar variados productos que cumplen con la misma función como: los traperos de hilaza o pabilo, los “magic mop” que son aquellos que tienen hilaza súper absorbente y se exprimen por sí solos, trapero de gancho y traperos de copa.

- **Bienes complementarios:** El trapero cubano o Wood holder mop se encuentra clasificado dentro del grupo de los bienes intermedios, es decir bienes que relativamente no han sido terminados a falta de otro bien o componente necesario para cumplir su función. Como explicamos anteriormente el trapero cubano esta hecho 100% de madera y así solo se haría imposible trapear o limpiar de esta manera necesita de otro bien que lo complemente para poder realizar su función y su componente esta dado por la variedad de mopas y toallas absorbentes que se encuentran en el mercado.

La mayoría de estas toallas o mopas son producidas por empresas españolas y alemanas las cuales presentan precios y calidades muy competitivas.

- **Barreras de entrada y de salida:** Por la estructura de este mercado la cual es de pocos productores y un reducido sector demandante se tiene barreras de entrada relativamente altas y barreras de salida bajas las cuales se presentan a continuación en el cuadro 6;

**Cuadro 6. Barreras de entrada y salida**

<b>BARRERAS DE ENTRADA (ALTA)</b>	<b>BARRERAS DE SALIDA (BAJAS)</b>
1. Inversión tecnológica alta.	1. Al momento de la terminación del contrato no se deben pagar multas.
2. Inversión en logística alta.	2. Factor económico invertido en el proyecto.
3. Inversión en infraestructura alta.	3. Costos de salida fijos (acuerdos laborales).
4. Posicionamiento del mercado por parte de la competencia.	4. Restricciones gubernamentales y sociales bajas.
5. Competitividad de precios.	5. Barreras emocionales bajas.
6. Capacidad de producir un producto con las requisiciones dictadas por el cliente.	

- **Clientes:** los clientes podemos clasificarlos en: mayoristas, minoristas y consumidores finales. El proyecto esta enfocado en la satisfacción de los requerimientos específicos del consumidor final, los cuales son los latinos ( Cubanos, Nicaragüenses, Hondureños ) residentes en el estado de la Florida mas específicamente en la ciudad de Miami y los clientes directos los cuales son los mayoristas encargados de hacer llegar este producto por medio de distribuidores y minoristas al consumidor final.

### **El macroentorno.**

Para definir, evaluar, analizar y aprovechar el macroentorno en el cual la compañía va a competir y donde venderá su producto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Entorno demográfico:** “La población mundial esta exhibiendo un crecimiento explosivo, llego a los 5.400.000.000 millones en 1991 y esta creciendo a razón del 1.7% anual, siguiendo este ritmo se registro en el 2000 un numero de habitantes de 6.200.000.000, ahora en el 2002 el mundo cuenta con 6.210.085.083 y en el 2025 la población llegara a los 7.840.660.355 habitantes del globo terráqueo.

La población estimada en el 2000 en el estado de la Florida fue de 15.111.244 de personas, dentro de esta él numero de latinos fue de 2.266.686 conformando 779.623 hogares, esto sin contar la gran cantidad de latinos mas que todo cubanos que se encuentran en el estado de manera ilegal o cobijados por leyes de amnistía y tratos especiales. Teniendo en cuenta esta cantidad una proyección hacia el año 2015 da como resultado un numero de 2.845.000 personas, los cuales se han aglomerado de manera muy compacta en los condados de Broward y Miami-Dade, este ultimo recibiendo la mayoría de estas personas llegándose a

convertir en un claro ejemplo de mercado étnico con sus diferentes necesidades, deseos y hábitos de compra dentro del inmenso mercado estadounidense. La migración latina que ha venido creciendo con los años ha formado un mercado, un mercado étnico y específico de estas personas, impulsado por sus costumbres y tradiciones que apegados con la calidad de vida y el rápido ritmo, crea una gran oportunidad para explotarlo”<sup>48</sup>.

- **Entorno económico: Colombia:** Es importante tener en cuenta la situación actual que vive nuestro país, el cual se encuentra en una crisis socio-económica desde ya hace varios años lo cual ha dejado resultados preocupantes dentro del territorio como, tasas de desempleo muy elevadas entre la población civil 18.8%<sup>49</sup>, el fortalecimiento de los grupos insurgentes en todo el país creando y aumentando el riesgo de la actividad económica y del diario vivir de los colombianos, pérdida de la autoridad y credibilidad de la rama ejecutiva y gubernamental por los habitantes del territorio nacional, dependización de la economía colombiana en la capital y sus zonas aledañas dada por la concentración de ahorro, ingreso disponible, importaciones y exportaciones, ingreso de admón<sup>50</sup>. Publica entre otros.

De mediados de los noventa hacia los días de hoy, el panorama ha cambiado radicalmente. No hay más petróleo, el café está en una trayectoria de descenso en el largo plazo y los mercados de capital han sido ahuyentados y ya no nos miran favorablemente<sup>51</sup>. Por estos el país necesita exportaciones urgentemente por lo tanto el Ministerio de Comercio Exterior ha visionado su objetivo principal,

---

<sup>48</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

<sup>49</sup> DANE.

<sup>50</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

“el plan exportador” con fines de duplicar las exportaciones colombianas, por lo cual esta motivando y promoviendo las exportaciones no tradicionales por medio programas de asesoría en investigación, inteligencia de mercados, créditos y financiación, concursos etc. con la ayuda de cámaras de comercio, incubadoras, Bancoldex, universidades y proyectos de mejorías en la comunicación e infraestructura vial del país, para así favorecer a las ciudades alejadas de la capital. Estos proyectos ya están en desarrollo y realización con positivos resultados pero las regiones y ciudades que saldrán favorecidas son aquellas que trabajen arduamente para crear ventajas tangibles para las empresas establecidas en su territorio, ya que los inversionistas y los resultados se verán en aquellas regiones con mas capacidad empresarial y social.

#### **Dimensiones del capital empresarial<sup>52</sup>.**

- **Creación de empresas:** Inversión neta registrada en las cámaras de comercio para reformas y constitución de empresas.
- **Educación:** Nivel de cubrimiento de la educación secundaria.
- **Desarrollo tecnológico:** Numero de centros de investigación para el desarrollo tecnológico en cada departamento.
- **Incubadoras:** Numero de incubadoras de empresas y organizaciones que promueven la creación de empresas.
- **Soporte universitario:** Relación y convenios existentes entre el sector privado y las universidades de la región.

---

<sup>51</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com), Paul Krugman.

<sup>52</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

- **Ventaja crítica:** Valorar el hecho de que la región haya o no identificado sus ventajas competitivas.
- **Inversión por habitante:** Inversión pública y privada por habitante.
- **Infraestructura:** Un índice compuesto por densidad de vías telefónicas y kilómetros de vías pavimentadas.
- **Inseguridad:** Numero de delitos anuales por cada 10.000 habitantes.

“Hoy no solo el desarrollo económico depende de variables económicas tradicionales como el capital, precio, ahorro , ingreso y tecnología si no, también en la calidad de la interacción que la empresa va a encontrar con sus trabajadores, con otras empresas y con la comunidad en general. Esta red de relaciones, instituciones y normas que determinan la calidad de las relaciones en una sociedad se llama capital social”<sup>53</sup>.

**“Dimensiones del capital social”<sup>54</sup>:**

- **Control social:** Control que ejerce la sociedad sobre el estado.
- **Articulación vertical:** Pertenencia y confianza en las organizaciones que articulan verticalmente la sociedad (iglesia, gremios, partidos y sindicatos).

<sup>53</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com) Jhon Sudarsky. Capital Empresarial

<sup>54</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com) Jhon Sudarsky. Capital Empresarial

- **Republicanism cívico:** Noción de que el bien público es construido por ciudadanos educados políticamente, politizados y responsables de lo público.
- **Medios:** Confianza de los miembros de la sociedad en los medios.
- **Confianza institucional:** Grado de confianza de los ciudadanos en las instituciones, respeto por la ley y la percepción de la presencia de corrupción.
- **Participación política:** Habilidad de identificar un problema y ejercer presión para llegar a acuerdos, supervisar el cumplimiento de los mismos y premiar el liderazgo positivo.
- **Participación cívica:** Pertenencia activa o no a organizaciones voluntarias, realización de actividades locales y cívicas, trabajo voluntario etc.
- **Solidaridad y reciprocidad:** Las personas perciben que pueden recibir ayuda y que no están desamparadas. El contrario es el aislamiento y la percepción de la sociedad como externa y extraña a sus miembros.
- **Relaciones horizontales:** Relaciones entre iguales por fuera del círculo familiar ya sean amigos o extraños.

Los resultados de investigación acerca del capital empresarial y social en Colombia, muestra a la Costa como una de las regiones con mayor futuro y crecimiento en todo el país.

La costa caribe tiene niveles de capacidad empresarial similares a los de Antioquia y Bogota, los factores empresariales que mas contribuyen en este futuro son, la elevada inversión por habitante, la disponibilidad de soporte universitario y la creación de empresas. Hay un atraso en infraestructura en especial en líneas telefónicas y vías. En términos de capital social dio como resultados que la Costa tendrá un grado mayor de confianza entre sus gentes y una menor propensión a la violencia.

En proyecciones futuras de este plan exportador muestran que si las exportaciones tradicionales son duplicadas, estas agregarían 6 puntos al PIB y las no tradicionales al ser duplicadas agregarían 9 puntos al PIB y el mayor impacto regional seria sobre la Costa para la cual representaría una aceleración del crecimiento de casi el 5% anual. Esto debe alentar a los empresarios ha crear empresa y romper los horizontes nacionales hacia la exportación. Otras ayudas para esta actividad ha sido el ATPA (Andean Trade Preferences Act) por parte del gobierno norteamericano como medio de remplazar cultivos ilícitos de droga por cultivos legales de producción y fomentar la exportación de productos colombianos hacia los Estados Unidos con una preferencia arancelaria del 100% en todo el universo arancelario de ese país.

**Estados Unidos:** Podemos encasillar la economía estadounidense como una economía industrializada, tanto como productor y exportador de bienes manufacturados lo es como importador. La gran cantidad de personas de diferentes lugares del mundo, la cantidad y variedad de actividades de producción y comercialización, además de la gran magnitud de la clase media y alto nivel de calidad de vida. lo convierte en un provechoso mercado para innumerables



productos. “La economía norteamericana es una de las economías mas fuertes del mundo con un PIB de US\$ 9.962.7 billones de dólares y una tasa de crecimiento del 5.0%”<sup>55</sup>.la mayoría de los norteamericanos cree que el auge de su nación como nación como una de las principales productoras de bienes manufacturados, alimentos y servicios no podía haber ocurrido en ningún otro sistema excepto el capitalismo, creen que la libertad económica de dicho sistema, lo que muchos prefieren llamar libre empresa, hizo de los Estados Unidos una gran potencia económica.

Uno de los cambios mas importantes de las ultimas décadas ha sido el paso de la producción de bienes a la prestación de servicios como característica dominante de la economía norteamericana. (Ver cuadro 7).

**Cuadro 7.Composición sectorial del PIB (USA)**

<b>SECTOR</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Servicios	80%
Industria	18%
Agricultura	2%

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

Gracias a la aplicación de la tecnología de la información a la producción y distribución de bienes y servicios, la economía norteamericana ha incrementado sustancialmente su productividad; la flexibilidad en los mercados de bienes factores y activos, la competencia entre firmas y la adecuada combinación de políticas publicas han hecho de la economía norteamericana la mas competitiva del mundo.

<sup>55</sup> [www.mincomex.com](http://www.mincomex.com)

“Colombia provee actualmente el 10% de las importaciones que Estados Unidos realiza desde America Latina, sin incluir México, nuestro país se encuentra dentro de los 30 principales proveedores de los Estados Unidos”<sup>56</sup>. (Ver cuadro 8)

**Cuadro 8. Exportaciones Colombianas  
(Cifras en Millones de dolares)**

DESTINO	US\$ DOLARES	%
Al mundo	13.115	50%
Estados Unidos	6.613	50%

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

Por estas características el mercado de los Estados Unidos es el mas importante del mundo y uno de los mas importantes para Colombia y America Latina

- **Entorno natural:** Este es un aspecto muy importante y de mucho cuidado ya que la materia prima utilizada para nuestro producto es la madera, la cual conforma el grupo de los recursos finitos renovables, ósea que son productos que tienden a acabarse o desaparecer pero con la posibilidad de renovarlos y preservarlos por medio del proceso de reforestación. Por eso las empresas madereras estan obligadas a reforestar los bosques para proteger los suelos y asegurar que hay suficiente madera para satisfacer la demanda futura. En Colombia el proceso de tala de árboles y bosques es regulada por el gobierno por medio del ministerio del medio ambiente, con seccionales asociadas en cada uno de los departamentos del país, esto controlado por medio de salvoconductos, los cuales son documentos que registran la cantidad y tipo de madera cortada y certifican la autorización del representante para su traslado (anexo). La empresa en su deber y derecho legal de hacer cumplir con las normativas del gobierno y la

<sup>56</sup> [www.mincomex.com](http://www.mincomex.com)

reforestación de los bosques exige que cada lote o viaje de madera que se compra debe tener su salvoconducto de corte y transporte.

Mientras que el gobierno colombiano y las empresas que trabajan con la madera como materia prima hagan cumplir con las exigencias que la actividad de tala de bosques exige a los proveedores y la preservación de los bosques naturales se consolide y perdure la empresa no tendrá en ningún momento problemas por escasez de materia primas.

**Entorno socio-cultural:** En este punto tenemos que analizar dos conceptos importantes para el entendimiento de los componentes humano, sociales y culturales de este mercado.

“Cultura, es un conjunto de símbolos y artefactos creados por la sociedad y transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores del comportamiento humano”<sup>57</sup>.

“Subcultura, son grupos dentro de una cultura que muestran patrones conductuales especiales que las distinguen del resto de los grupos pertenecientes a una misma cultura dándoles una identificación y socialización específica”<sup>58</sup>.

Nuestro mercado meta es la subcultura latina ( Cubano, nicaragüenses, hondureños) que se encuentran residentes en los Estados Unidos, es decir, son una subcultura latina dentro de la cultura americana; lo cual crea un fenómeno social llamado “asimilación ( hay asimilación cuando un grupo adquiere los gustos y valores de un grupo diferente mas grande )”<sup>59</sup> que ha consistido en la asimilación del “modus vivendi” americano dinámico, practico y cómodo arraigados a las

---

<sup>57</sup> Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing.

<sup>58</sup> Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing

características y tradiciones de su cultura materna ( lugar de nacimiento u origen étnico ) como lo es la lealtad hacia los productos, fuertes lazos y tradiciones familiares, preocupación por la calidad y precios en los productos; rasgos tradicionales de la cultura latina en los Estado Unidos.

## **2.3.2 Analisis de la demanda**

**2.3.2.1 Análisis del consumidor.** El consumidor final esta conformado por los latinos ( cubanos, nicaragüenses, hondureños ) residentes en la ciudad de Miami, los cuales guiados por sus tradiciones familiares y costumbres étnicas, no han dejado atrás actividades domesticas provenientes de su tierra natal, dentro de las que encontramos el uso de utensilios para la limpieza; como lo es el “trapero estilo cubano”.

**2.3.2.1.1 Localización.** El consumidor final se encuentra localizado en los Estados Unidos, en el sur del estado de la Florida y mas específicamente en los condados de Broward y Miami-Dade, en este ultimo se sitúa la ciudad de Miami, epicentro de latinos en estos condados y en la totalidad del estado dentro de la gran variedad de los latinos los que mas se encuentran en este sector son los cubanos, hondureños, colombianos, nicaragüenses, ubicados en sectores muy populares por ser sectores netamente latinos donde residen y tiene sus negocios, como lo son Kendalls, Hialea, El Doral, Penbrokes Pines, Weston, Miami Springs y Hollywood entre otros que se presentan en el mapa de la figura 4.

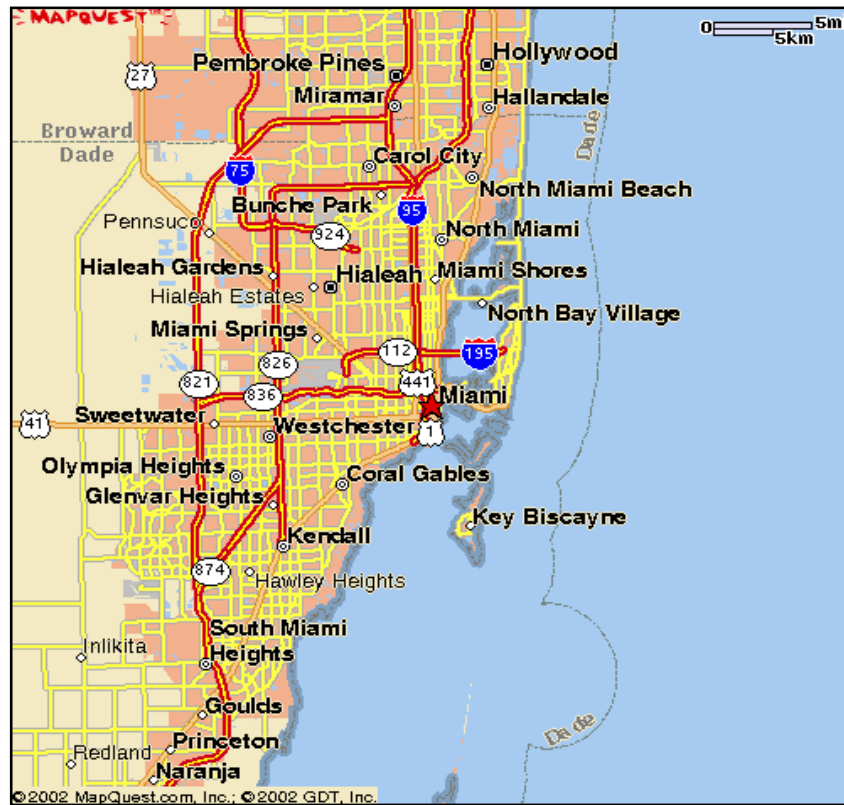


Figura 4. Mapa sectores latinos en florida

**2.3.2.1.2 Elementos que inciden en la compra.** El objetivo de este punto es precisar, entender las necesidades y deseos de los clientes meta para así poder desarrollar un producto que satisfaga y sobrepase las expectativas de los consumidores teniendo en cuenta cada factor que incide en la compra de un producto.

### 1. Factores culturales.

Se cree que los latinos, también llamados hispanos, constituirán una cuarta parte de la población estadounidense para el año 2050, pues son la minoría de más rápido crecimiento y pronto serán la minoría más

grande en ese país. El poder de compra anual de los latinos en Estados Unidos es de 348.000 millones de dólares y abarca desde automóviles hasta computadoras. Los cinco principales mercados latinos son Los Ángeles, Miami, Nueva York, Chicago y San Francisco, y entre su mayor cantidad de residentes están los mejicanos, cubanos, puertorriqueños, colombianos, hondureños y nicaragüenses<sup>60</sup>.

Un aspecto importante que caracteriza a los latinos son que comparten fuertemente los lazos y las tradiciones familiares, nostalgia y apego a muchas costumbres étnicas, lealtad hacia los productos y un marcado interés hacia la calidad y precio de los productos. Otro punto importante es el grado y los aspectos en los cuales los latinos asimilan la cultura americana, ( hay asimilación cuando un grupo adquiere los gustos y valores de un grupo diferente más grande ), aunque en algunos aspectos como la forma de vida práctica, la eficiencia, comodidad, individualismo, libertad, el latino se ha convertido en un americano más; la inmigración está haciendo crecer y consolidar aspectos cotidianos y de forma de vida que siguen ligadas a su país de origen, como se demuestra con esta fusión de valores en asimilación y costumbres arraigadas al país natal, un escenario óptimo para la venta de nuestro producto dentro del mercado latino en los Estados Unidos.

---

<sup>60</sup> PHILLIP KOTLER. Dirección de marketing.2000

## **2. Factores sociales.**

En los factores sociales encontramos elementos incidentes como lo es la familia y los grupos de referencia. Anteriormente explicamos que uno de los aspectos culturales más marcados dentro de la cultura latina eran los lazos familiares, el respeto hacia estos miembros y la conservación de la familia como el núcleo de la sociedad, traspasando de entre las familias de generación en generación el uso del trapero cubano ha sido conservado y consolidado dentro de estos grupos sociales, llegando estos a traspasarse a miembros de la misma subcultura dentro de los Estados Unidos como lo son los Guatemaltecos, costarricense y algunos Colombianos.

Cuando hablamos de grupos de referencia hacemos énfasis en el grupo de personas los cuales influyen directa o indirectamente en las actitudes y conductas de las personas. El hombre como ser social tiende a relacionarse continuamente con otras personas. Dentro de un país tan rico culturalmente, dado por la cantidad de personas de diferentes partes del mundo que en Estados Unidos vive, la persona latina tiende a protegerse y socializar primariamente con personas de su misma cultura lo cual consolida y construye pilares de conducta basados en sus tradiciones y costumbres.

Con las personas de origen cubano hay un caso muy especial y muy fuerte el cual es la nostalgia que sienten por haber dejado su tierra natal dadas las condiciones político-sociales de este país, lo cual forma un vínculo muy importante y poderoso hacia sus costumbres.

Además de los factores sociales y culturales debemos tener en cuenta que la mayoría de los consumidores son prácticos, buscan la economía y tratan de salir satisfechos con lo que compraron. Esta satisfacción está muy ligada a su ego y equilibrio, la satisfacción de pago y desembolso de su dinero con la de haber realizado una buena compra o un buen negocio. En esta línea de productos de aseo la tendencia es similar aunque la percepción de valor se debe incrementar notoriamente pues es un producto consumible para efectos de satisfacciones externas y poco duraderas, por lo cual su compra en algunos casos es cuestionada mentalmente, por lo cual se le debe dar valor al producto dependiendo de:

- ❖ Excelente calidad, primeramente dada por el material de diseño, su acabado, alcance ( 1.37 cm ), roscas bien dimensionadas.
- ❖ Buena presentación, es esencial la presentación de la madera con un buen y uniforme color y que la tenga de un buen contraste.
- ❖ Precio, este debe ser muy competitivo, ósea que sea un producto barato, ya que al ser un producto de primera necesidad, poco duradero, el precio juega un papel importante para la satisfacción del comprador. Por lo cual una mezcla de bajo precio, buena presentación y excelente calidad forman un fuerte atractivo para la decisión de compra del producto.



### 2.3.2.1.3 Segmentación.

#### Mayoristas.

Estos conforman el grupo de nuestros clientes directos. Son importadores de gran volumen, es decir que compran por lotes o contenedores de producto y miscelánea, dejan en manos de los distribuidores el resto de la operación hasta pasar por el minorista hasta el consumidor final.

- **V.A.F. International**, se encuentra ubicado en el condado de Miami Dade a continuación se presenta su Dirección y Posición geográfica en la figura 5.



Figura 5. Dirección y posición geográfica de V.A.F. internacional ★

- **Gold Trading**, se encuentra ubicado en el condado de Miami Dade a continuación se presenta la Dirección y Posición Geográfica en la figura 6.



Figura 6. Dirección y posición geográfica de Gold Trading. ★

- **Frank Trading**, se encuentra ubicado en el condado de Miami Dade a continuación se presenta la Dirección y Posición geográfica en la figura 7.

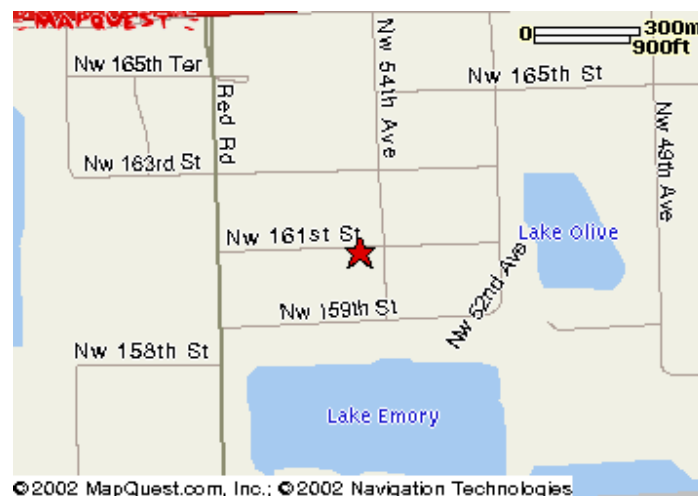


Figura 7. Dirección y posición geográfica de Frank Trading ★

- **Emory Sales**, se encuentra ubicado en el condado de Miami Dade a continuación se presenta la Dirección y Posición geográfica en la figura 8.

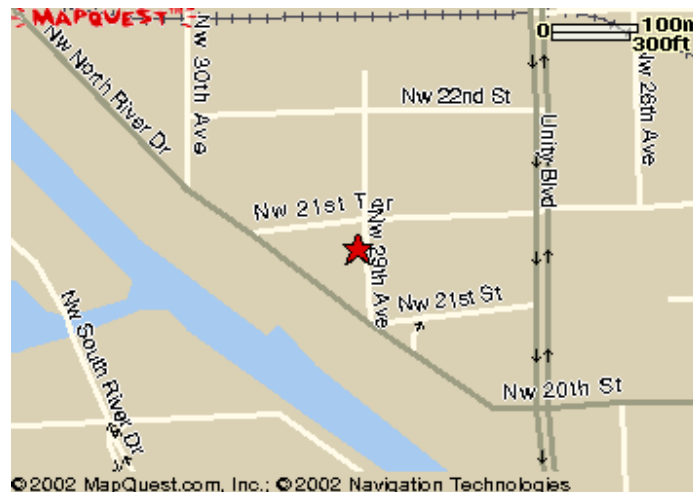


Figura 8. Dirección y posición geográfica de Emory Sales. ★

### Minoristas.

Estos son los llamados también detallistas y podemos clasificarlos en otros grupos, según el manejo de mercancía y valor a las especificaciones del producto. Grandes supermercados, como PUBLIX, TARGET Clean.it, WIN DIXIE Market Place, estos manejan los productos enfatizando en la importancia de la calidad y presentación en secciones especializadas y en displays por marcas y atractivos, cómodos para su exhibición y visualización, aquí se encuentran los precios más altos ya que este pasa a un segundo plano opacado por la calidad y excelente presentación.

Medianos mercados, donde el precio ya empieza a jugar un papel más importante en la decisión de compra, la presentación es a granel en grandes toneles y con

revuelto de marcas y calidades. Tal es el caso de los supermercados SEDANOS, FOODS MART, VARADERO y PRESIDENTE entre otros.

Tiendas de descuento, en las TIENDAS DEL DOLLAR, 99 STUFF, DOLLAR DISCOUNT y los supermercados sectoriales la presentación y calidad del producto pasan a un segundo plano y el precio toma todo el valor de motivación para la compra.

### **Consumidor final.**

Estos son los principales agentes del proceso ya que son el mercado meta. No son nuestros clientes directos pero por medio de minoristas y mayoristas transmiten sus necesidades y deseos los cuales se vuelven requisiciones para el producto.

La segmentación para la compra y comercialización de estos productos esta basada en un mercado específico; esta investigación esta hecha por parte de los minoristas y los mayoristas basándose en variables marcadas para la segmentación como:

**Región de vivienda:** El estado de la Florida, mas específicamente los condados de Broward y Miami-Dade donde se encuentra el epicentro de latinos, Miami, situados en sectores y vecindarios como, Kendall, Hialeah, Pembroke pines, Weston, Miami spring, Hollywood entre otros.

**Raza:** hispánica o latina.

**Nacionalidad:** Cubanos, Nicaragüenses, Hondureños.

**Beneficios:** Calidad, economía, comodidad, rapidez y practicidad.

**Frecuencia de uso:** Uso intensivo, un producto de limpieza de uso diario.

**Actitud hacia el producto:** Refuerzo y consolidación de la cultura y las costumbres del país de origen en cuanto a los implementos de aseo y su uso.

### **2.3.2.2 Tendencias de consumo**

#### **2.3.2.2.1 Tasas de crecimiento**

**Tasas de crecimiento de las unidades exportadas.** El 3 de enero del 2001 se exporta el primer contenedor con 9.996 unidades, para el 22 de febrero del presente año esta suma asciende a 17.280 unidades demandándose 7.284 unidades mas que en el anterior contenedor, la demanda sigue su curva ascendente como se muestra en el cuadro 6 y llega a su máximo punto con 19.440 unidades en el 3 y 4 exportándose el 14 de abril y el 8 de mayo del 2001 respectivamente, con un aumento en la demanda de 2.160 unidades. En los siguientes contenedores 5 y 6 exportados el 10 y 25 de junio del 2001 la demanda cae a 9.996 unidades en cada periodo, decreciendo 9.444 unidades, aunque esto es debido a la cercanía de los pedidos, mientras en los 4 primeros pedidos había entre 1 mes y 1 mes y medio de diferencia entre pedidos en el 5 y 6 pedido solo hubo una diferencia de 15 días. Para el 7 contenedor hay una notable mejoría y la demanda asciende a 17.280 unidades, para un aumento de 12.960 unidades exportadas. En el 8 contenedor hay una leve caída exportándose 12.960 unidades, 4.320 unidades menos, lo cual se puede explicar por los atentados ocurridos el 11 de septiembre en los Estados Unidos. En los contenedores 9, 10, 11 hay un repunte y una constante en la demanda, esta aumenta a 17.280 unidades, 4.320 unidades mas que en el 8 pedido, en estos 3 últimos contenedores hay que destacar la constancia que se alcanzo en las unidades

exportadas siendo la mayor desde el inicio de las exportaciones 3 contenedores de seguido con el mismo numero de unidades exportadas. Se exportaron hasta el 2 de febrero del 2002 168.228 unidades en 11 contenedores para un promedio de 15.293 unidades por contenedor teniendo un envío máximo de 19.440 unidades y un mínimo de 9.996 unidades en un lapso de 13 meses lo que nos daría una demanda promedio por mes de 12.940 unidades. En la figura 7 se puede observar el volumen de las unidades exportadas hasta febrero del 2002.

**Cuadro 9. Unidades exportadas hasta febrero del 2002**

Contenedores	fecha	unidades
1	3 de enero del 2001	9996
2	22 de febrero del 2001	17280
3	14 de abril del 2001	19440
4	8 de mayo del 2001	19440
5	10 de junio del 2001	9996
6	25 de junio del 2001	9996
7	3 de agosto del 2001	17280
8	15 de septiembre del 2001	12960
9	23 de octubre del 2001	17280
10	28 de noviembre del 2001	17280
11	2 de febrero del 2002	17280

Fuente: Datos suministrados por C.I. Carebbean Woods

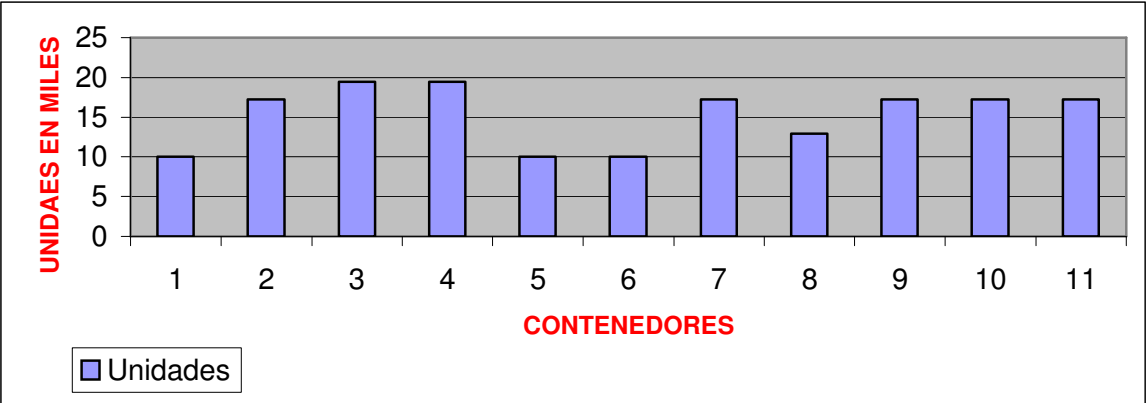


Figura 9. Volumen de las unidades exportadas hasta febrero del 2002.

**Proyección de la demanda.** La proyección de la demanda se llevo a cabo por medio de un método subjetivo, estos son los que se basan principalmente en opiniones de expertos, en este caso utilizamos la opinión del Dr. Juan Manuel Amézquita quien aparte de ser el gerente de Caribbean Woods es quien a dirigido el proyecto desde su inicio por tal motivo tiene el carácter y la experiencia para proyectar la demanda esperada en los próximos años. No se pudo utilizar métodos causales debido a que no hay suficientes datos históricos que aseguren la confiabilidad de la proyección y también debido a que el coeficiente de variación<sup>61</sup> es demasiado alto (CV = 24.8%), a continuación se presenta su desarrollo:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} \times (100) \quad \begin{array}{l} S = \text{Desviación estándar.} \\ \bar{X} = \text{Media aritmética.} \end{array}$$

$$S = \sqrt{\frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n - 1}}$$

$$S^2 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n - 1}$$

$$S^2 = \frac{2.716.540.848 - \frac{(168.228)^2}{11}}{10}$$

CONTENEDORES (n)	UNIDADES (X)	(X <sup>2</sup> )
1.	9.996	99.920.016
2.	17.280	298.598.400
3.	19.440	377.913.600
4.	19440	377.913.600
5.	9.996	99.920.016
6.	9.996	99.920.016
7.	17.280	298.598.400
8.	12.960	167.961.600
9.	17.280	298.598.400
10.	17.280	298.598.400
11.	17.280	298.598.400
	<b>Σx=168.228</b>	<b>Σx<sup>2</sup>=2.716.540.848</b>

$$S^2 = 14.375.357 \quad \bar{X} = \frac{168.228}{11}$$

$$S = \sqrt{14.375.357} \quad \bar{X} = 15.299$$

$$S = 3.791 \quad \bar{X} = 15.299$$

$$CV = \frac{3.791}{15.299} \times 100 \longrightarrow CV = 24.8\%$$

<sup>61</sup> MASON ROBERT D. / DOUGLAS A. LIND. Estadística para administración y economía. 2001

Siendo este un mercado oligopolico la elasticidad de la demanda se comporta inelástica cuando hay una reducción en el precio debido a que los demás competidores actuaran de la misma forma por lo que el primero no conseguirá aumentar sensiblemente sus ventas, mientras que es muy elástica cuándo hay un aumento en el precio del bien debido a que los otros competidores no lo seguirán por lo que las ventas disminuirán fuertemente<sup>62</sup>.

La demanda proyectada para los próximos años es la siguiente:

Los Estados Unidos con una población cercana a los 300 millones de habitantes, con un modelo socioeconómico capitalista y de mercados abiertos, y con un crecimiento económico sostenido durante los últimos 10 años, ha llevado a su población a tener uno de los más altos índices de ingresos per. Capita del mundo. Estos ingresos les han dado una alta capacidad de compra que sumada a costumbres socioculturales de consumo muy acentuadas en sus habitantes, los han convertido en uno de los países mas atractivos, para la venta de todo tipo productos para el hogar y la familia, y que a su vez proporcionen bienestar y comodidad a sus ciudadanos.

El concepto de hogar y bienestar es muy promulgado desde es el principio de la vida consciente y útil de toda persona, principios como el de la igualdad de oportunidades para todos, con el cual todo joven o ciudadano puede de acuerdo a su vocación, y con toda libertad, desarrollar una actividad, buscando su realización personal y su bienestar de vida, para en muchos casos llegar a vivir lo que muchos desean y definen con cierto acierto como el “sueño americano”. Este

---

<sup>62</sup> [www.eumed.net](http://www.eumed.net). LOS OLIGOPOLIOS



concepto encierra varios aspectos pero él más importante y en el cual se piensa primero es la familia, no importa el tamaño, pues sigue siendo el núcleo principal de la sociedad humana y en ella se inician las primeras realizaciones y logros de todo ser.

Nuestras investigaciones de mercado para productos colombianos que pudieran encajar en la filosofía descrita anteriormente y que además al llegar, al mercado americano, tuvieran precios competitivos a mayoristas y distribuidores nos llevaron a estudiar varios sectores tales como alimentos naturales, vestuario deportivo y finalmente productos para el aseo industrial y en el hogar. En este renglón encontramos un mercado muy interesante empezando con los palos para escobas, los trapeadores, los recogedores y finalmente encontramos el trapero cubano o “ Cuban Stick “, el cual después de varios análisis preliminares nos resulto muy interesante para su exportación a los EE.UU. desde Colombia.

Para analizar la demanda actual y su proyección a futuros, de una forma subjetiva, tomamos como base, información sobre sus ventas actuales la cual obtuvimos durante la comercialización de productos del mismo renglón de aseo como esponjillas, guantes y las mismas escobas y traperos, Al depurar esta información concluimos que su demanda actual puede ser del orden de 120.000 unidades mensuales, y de acuerdo a los factores que presentamos a continuación para finales del año 2003 su demanda estará en el orden de los 280.000 a 320.000 traperos cubanos mensuales.

Como es un producto de origen latino el cual fue llevado al mercado de los Estados Unidos por los inmigrantes, especialmente cubanos, su demanda y el

crecimiento de la misma, va a estar marcada por los siguientes aspectos:

- 1- Crecimiento de inmigrantes latinos en especial cubanos de costumbres tradicionales, los cuales buscaran obtener el producto para realizar sus labores de aseo y limpieza muy de acuerdo a su tradición.
- 2- Aumento de usuarios, entre los inmigrantes latinos de nacionalidades diferentes a la cubana, que inicien su uso al conocer las ventajas del producto o tengan nexos muy cercanos con la población de origen cubano.
- 3- Campañas publicitarias y de mercadeo de compañías importadoras y fabricantes con el fin de aumentar sus ventas y lograr iniciar su uso en segmentos de hogares, diferentes al tradicional definido.
- 4- Crecimiento de la población nacida en USA de origen latino y que además conserve las costumbres de sus padres y abuelos usuarios de este producto.

Los anteriores aspectos, en su mayoría se están dando y es por ello que podemos asegurar con mucha certeza que su demanda ira en aumento cada día.

### Tasa de crecimiento de la población

- Estado de Florida

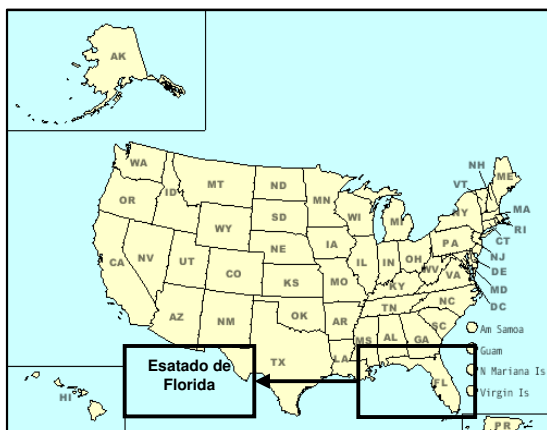


Figura 10. Mapa de los Estados Unidos por Estados

“En el estado de Florida según el último censo realizado en el año 2000 hay 15.932.378 (ver cuadro 10) habitantes de los cuales 2.682.715 son de origen latino, (ver cuadro 11) para el año 2005 se espera que la población total en el estado

de Florida ascienda a 16.279.000 habitantes y que la población latina ascienda a 2.845.000 habitantes, lo cual nos da un aumento en la población latina de 162.282 habitantes en el estado de Florida entre el año 2000 al 2005. Para el año 2015 se proyecta que el estado de Florida tenga 2.218.000 habitantes mas para un total de 18.497.000 y que la

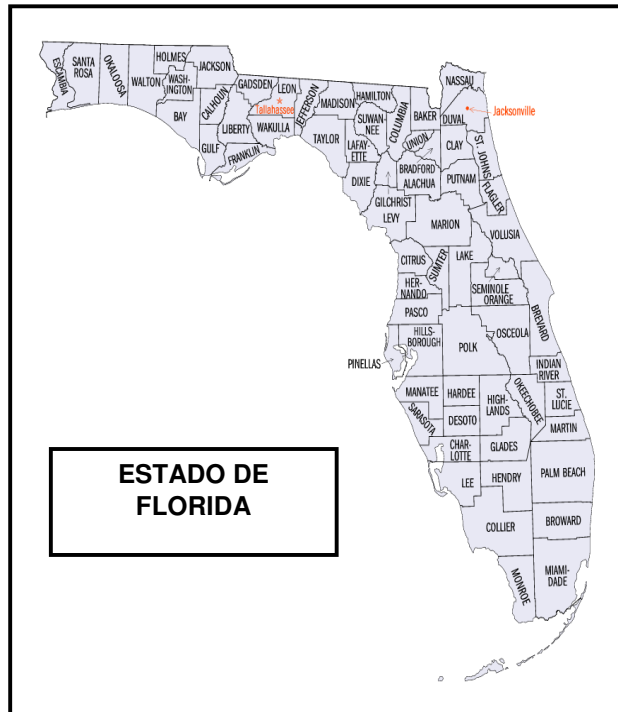


Figura 11. Mapa del Estado de Florida por condados

población latina aumente en 983.000 habitantes alcanzando los 3.828.000 habitantes en la totalidad del estado. En el año 2025 el estado de Florida contara con 20.710.000 habitantes aumentando su población total en 2.213.000 habitantes, mientras que la población latina residente en el estado de Florida aumentara en 1.116.000 habitantes alcanzando los 4.944.000 habitantes. A continuación se presentan las graficas de las proyecciones de la población total en el estado de Florida y de la población latina residente en el estado de Florida desde el año 2000 hasta el año 2025”<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

**Cuadro 10. Proyección población total en el Estado de Florida**

AÑO	POBLACION TOTAL FLORIDA
1995	14,166,000
2000	15,982,378
2005	16,279,000
2015	18,497,000
2025	20,710,000

Fuente: census Bureau, www.census.gov

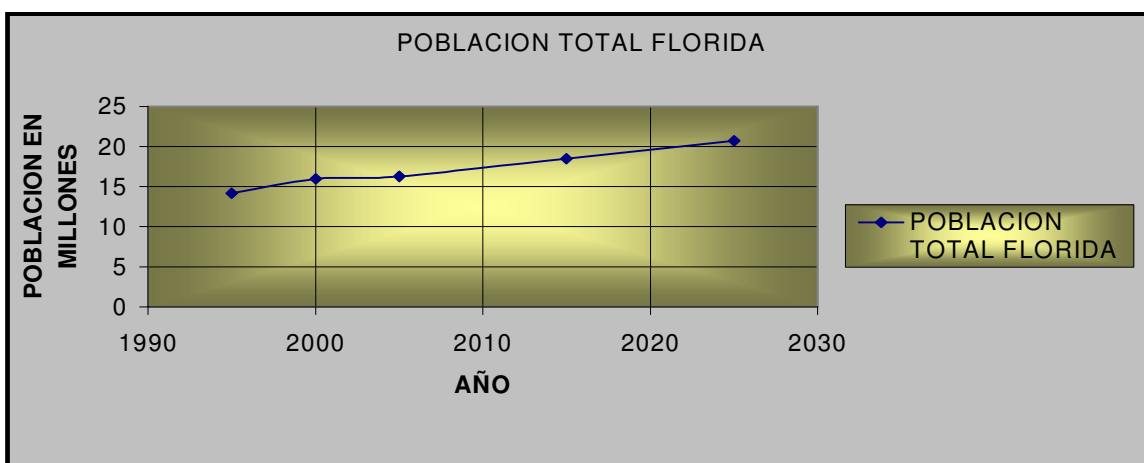


Figura 12. Grafica proyección de la población total en el Estado de Florida del año 1995 – 2025.

**Cuadro 11. Proyección población latina residente en el Estado de Florida**

AÑO	POBLACION LATINA FLORIDA
1995	1,955,000
2000	2,682,715
2005	2,845,000
2015	3,828,000
2025	4,944,000

Fuente: census Bureau, www.census.gov

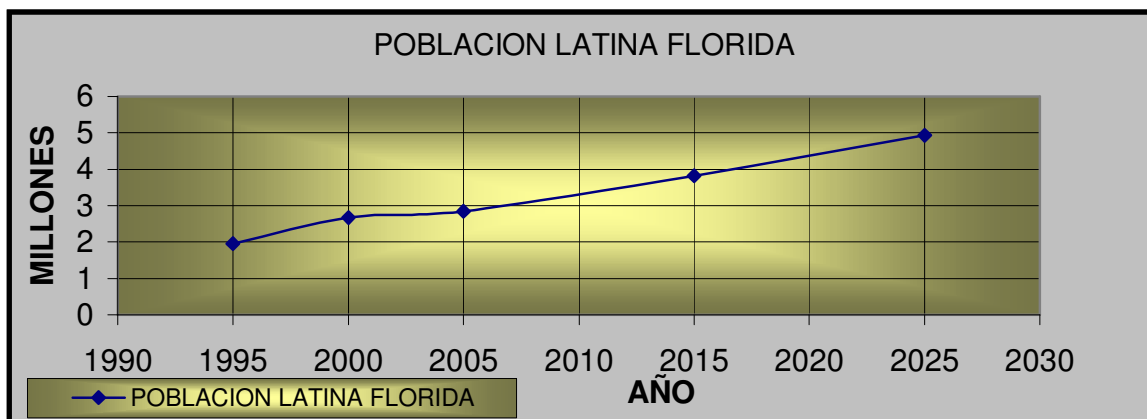


Figura 13. Grafica proyección de la población latina residente en el Estado de Florida 1995-2025

- **Condado de Miami- Dade**

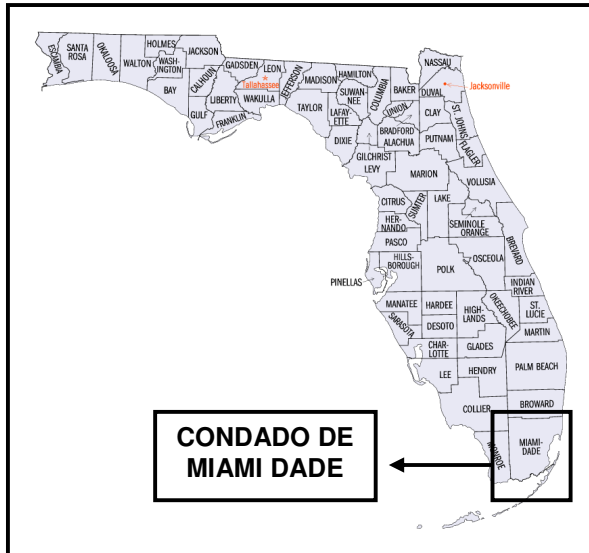


Figura 14. Posición geográfica condado de Miami Dade

de 2.253.362 habitantes(ver cuadro 12), lo cual lo ubica como el condado mas poblado del estado de Florida, de estos 1.291.737 (ver cuadro 13) son de origen latino siendo también el condado con mayor población latina en todo el estado, se proyecta que tanto la población latina como el resto de la población sigan en aumento teniendo de esta manera una población total para el año 2005 de

2.295.050 habitantes y una población de 1.369.887 latinos. Para el año 2015 la población latina habrá crecido a 1.843.183 habitantes y la población total habrá alcanzado los 2.607.635 habitantes. En el año 2025 se proyecta que la población

“El producto Trapero Cubano, esta dirigido principalmente hacia los condados de Miami-Dade (el cual se puede observar en la figura 14 y 15) y Broward, por lo que enfocaremos nuestro análisis en estos dos condados. El condado de Miami-Dade cuenta actualmente con una población

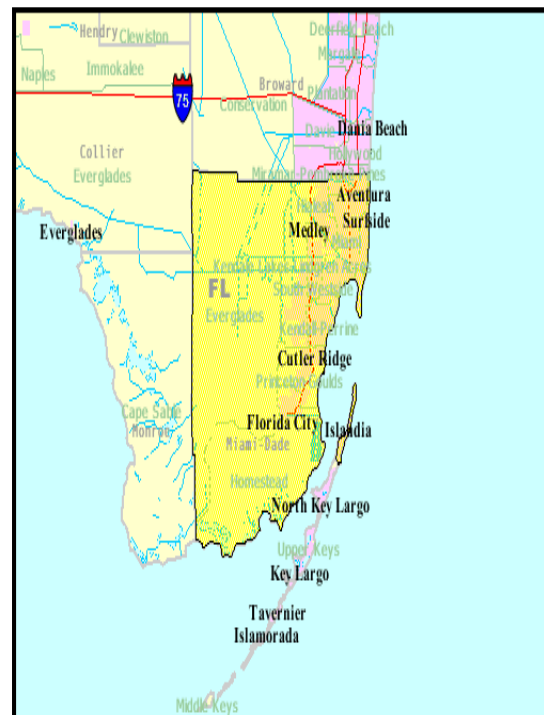


Figura 15. Limites Condado Miami Dade

latina llegue a 2.380.471 habitantes con una población total en el condado de 2.919.508. A continuación se presentan las graficas de las proyecciones de la población total en el condado de Miami-Dad y de la población latina residente en Miami-Dad desde el año 2000 hasta el año 2025<sup>64</sup>.

### Cuadro 12. Proyección población total en el condado de Miami Dade

AÑO	POBLACION CONDADO MIAMI-DADE
2000	2,253,362
2005	2,295,050
2015	2,607,635
2025	2,919,508

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

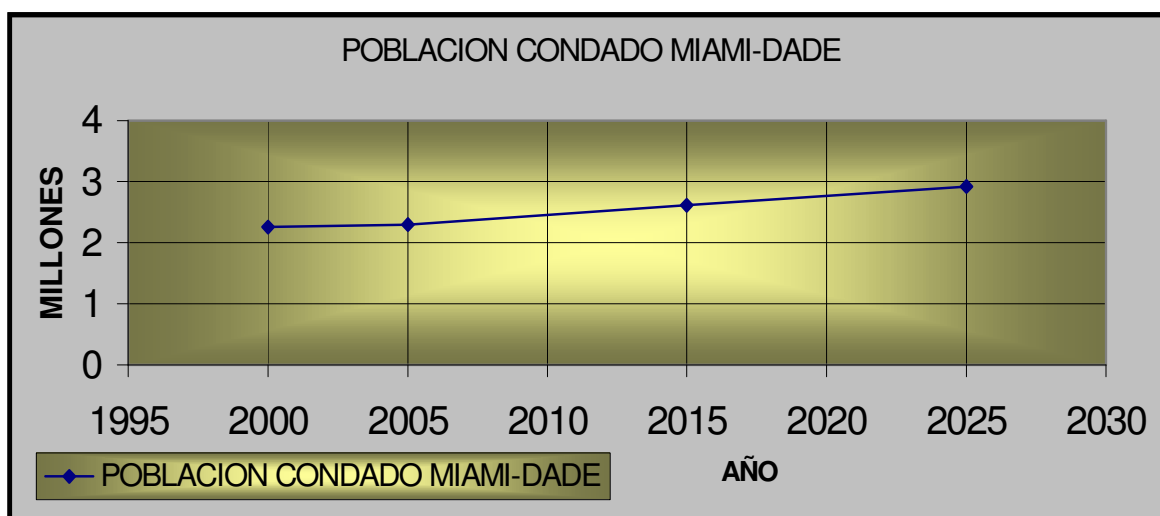


Figura 16. Grafica proyección de la población total en el condado de Miami Dade del año 2000 - 2025

### Cuadro 13. Proyección población latina residente en Miami Dade

AÑO	POBLACION LATINA CONDADO MIAMI-DADE
2000	1,291,737
2005	1,369,887
2015	1,843,183
2025	

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

<sup>64</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

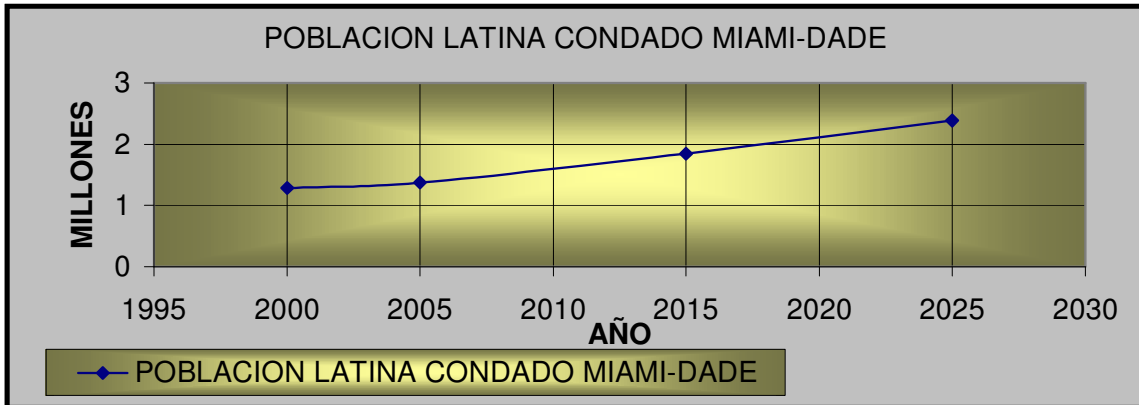


Figura 17. Grafica proyección de la población latina residente en el condado de Miami Dade del año 2000 - 2025

- **Condado Broward**

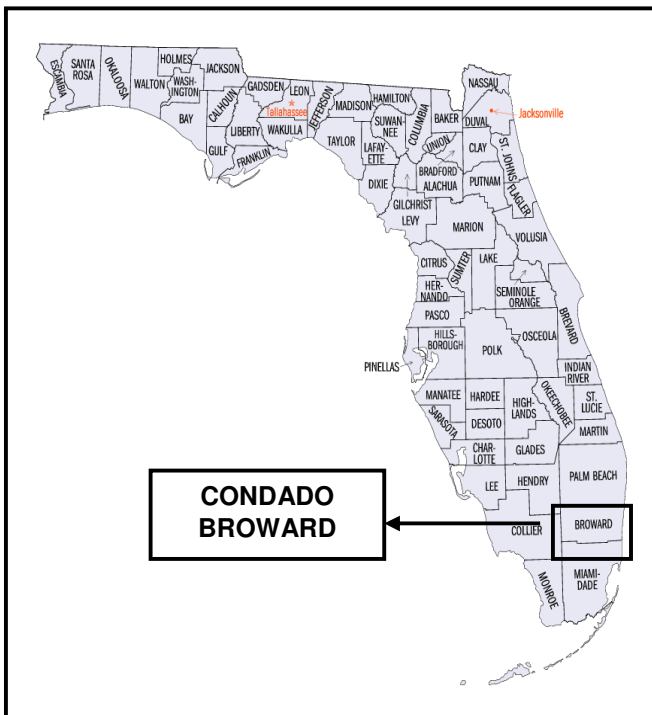


Figura 18. Posición geográfica condado Broward

“Después de Miami-Dade el condado de Broward ( el cual se puede observar en las figuras 18 y 19) es él mas poblado y es también después de este el que más habitantes de origen latino alberga en el estado de Florida. con una población total de 1.623.018 habitantes (ver cuadro 14) de los cuales 271.652 son de origen latino (ver cuadro 15), para

el año 2005 habrán en este condado 1.653.044 habitantes y una población latina de 288.087 habitantes, llegando esta a la suma de 387.621 habitantes de origen latino y 1.878.188 habitantes en la totalidad del condado para el año 2015.

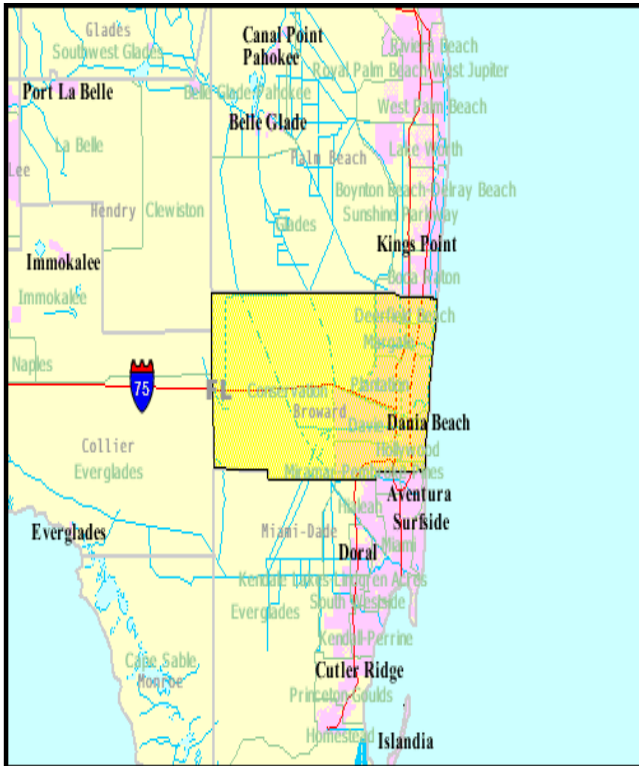


Figura 19. límites condado de Broward

En el año 2025 se proyecta una población total de 2.102.819 habitantes de los cuales 500.613 serán de origen latino residentes en el condado de Broward. A continuación se presentan las graficas de las proyecciones de la población total y población latina en el condado de Broward desde el año 2000 hasta el año 2025<sup>65</sup>.

#### Cuadro 14. Proyección población total en el condado de Broward

AÑO	POBLACION CONDADO BROWARD
2000	1,623,018
2005	1,653,044
2015	1,878,188
2025	2,102,819

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

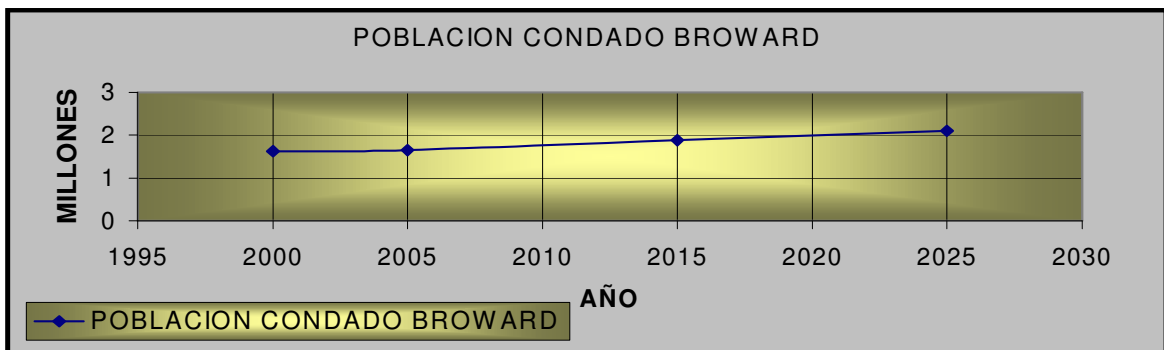


Figura 20. Grafica proyección de la población total en el condado de Broward del año 2000 - 2025

<sup>65</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).



### Cuadro 15. Proyección población latina residente en el condado de Broward

AÑO	POBLACION LATINA CONDADO BROWARD
2000	271,652
2005	288,087
2015	387,621
2025	500,613

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

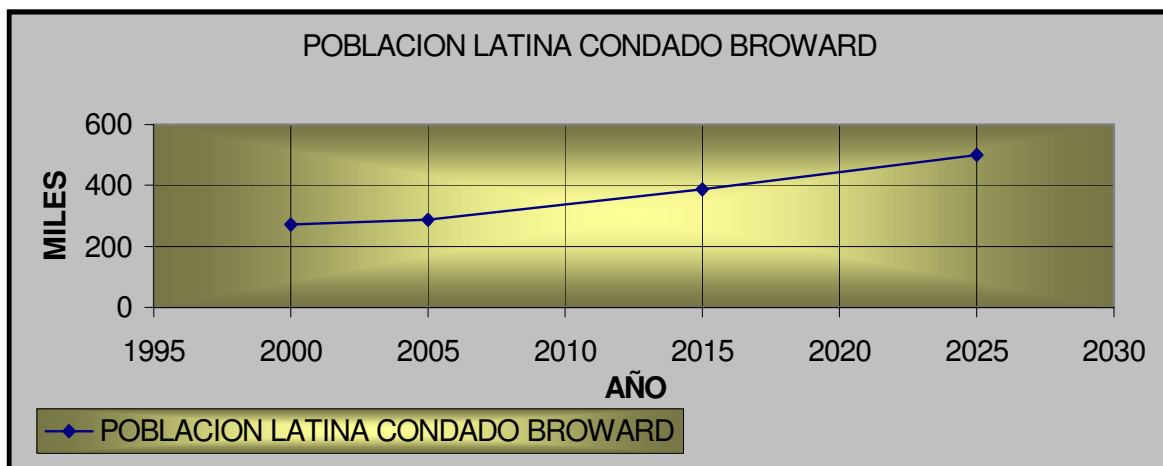


Figura 21. Grafica proyección de la población latina residente en el condado de Broward del año 2000 - 2025

### Tasa de crecimiento de hogares

- **Hogares en el Estado de Florida.** "Se entiende por hogar todas las personas que ocupan una vivienda, esta puede estar formada por una sola familia, una sola persona, dos o más familias viviendo juntas, o cualquier otro grupo que tengan o no tengan relación entre sí que compartan en la misma vivienda. Según censo realizado en el año 2000 en Florida existen 6.337.929 hogares (ver cuadro 16), de los cuales 1.090.534 son hogares latinos (ver cuadro 17), para el año 2005 el estado de Florida tendrá 6.617.479 hogares aproximadamente de los cuales 1.156.504 serán hogares latinos, para el año 2015 la suma de hogares latinos aumentará a 1.556.098 y la suma de hogares en todo el estado será de 7.519.106, en el año 2025 se proyecta que existirán aproximadamente 8.418.699 hogares en

todo el estado de florida y que de estos 2.009.756 serán hogares de origen latino. A continuación se presentan las tablas y graficas de las proyecciones del total de hogares y hogares latinos en el estado de Florida<sup>66</sup>.

### Cuadro 16. Proyección hogares en el Estado de Florida

AÑO	HOGARES ESTADO DE FLORIDA
2000	6,337,929
2005	6,617,479
2015	7,519,106
2025	8,418,699

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

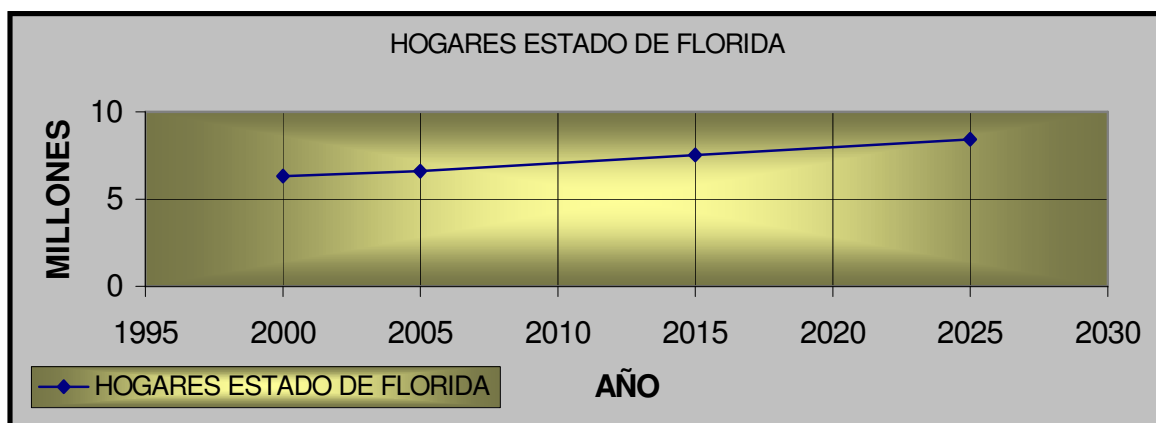


Figura 22. Grafica proyección hogares en el Estado de Florida del año 2000 - 2025

### Cuadro 17. Proyección hogares latinos en el Estado de Florida

AÑO	HOGARES LATINOS ESTADO DE FLORIDA
2000	1,090,534
2005	1,156,504
2015	1,556,098
2025	2,009,756

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

<sup>66</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

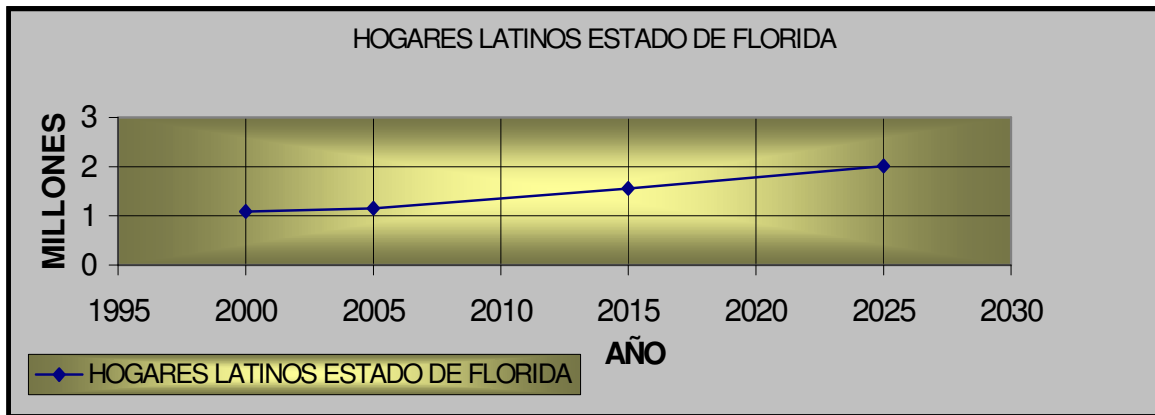


figura 23. Grafica proyección hogares latinos en el Estado de Florida del año 2000 – 2025

- Hogares en el Condado de Miami-Dade.** “El condado de Miami-Dade es el condado que más hogares tiene en todo el estado de Florida (ver cuadro18), alcanzando los 776.774 hogares, también es el condado donde hay mas hogares de origen latino 454.836 hogares según censo realizado en el año 2000 (ver cuadro 19). Las proyecciones para el año 2005 son de un total de 808.116 hogares, perteneciendo 482.355 a hogares latinos, para el año 2015 se proyecta que existirán un total de 918.181 hogares esperándose que 649.009 hogares sean de origen latino, para el año 2025 el total de hogares en el condado de Miami-Dade será aproximadamente de 1.027.996 de los cuales 838.194 serán de origen latino. A continuación se presentan las tablas y graficas de las proyecciones para el total de hogares y hogares latinos en el condado de Miami-Dade”<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

### Cuadro 18. Proyección hogares condado de Miami Dade

AÑO	HOGARES CONDADO MIAMI-DADE
2000	776,774
2005	808,116
2015	918,181
2025	1,027,996

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

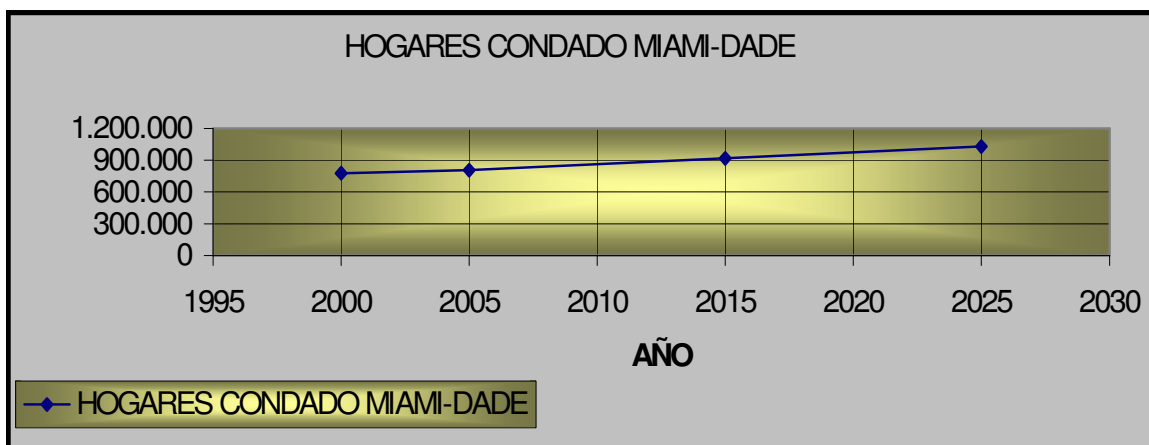


Figura 24. Grafica proyección hogares en el condado de Miami Dade del año 2000 – 2025

### Cuadro 19. Proyección hogares latinos en el condado de Miami Dade

AÑO	HOGARES LATINOS CONDADO MIAMI-DADE
2000	454,836
2005	482,355
2015	649,009
2025	838,194

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

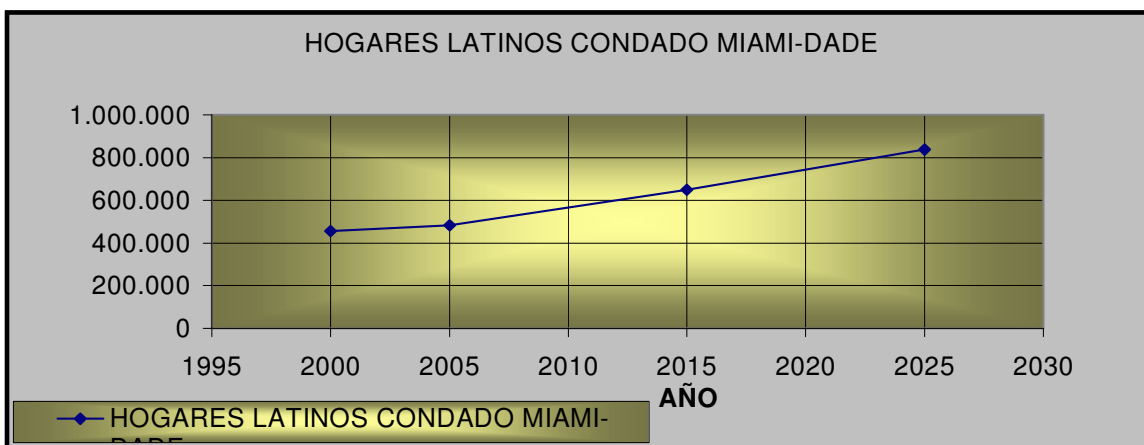


Figura 25. Grafica proyección hogares latinos en el condado de Miami Dade del año 2000 - 2025

- **Hogares en el Condado de Broward.** “El condado de Broward es el segundo condado con mayor población de hogares en el estado de Florida con un total de 654.445 hogares en el año 2000 (ver cuadro 20) y es también después de Miami Dade el condado con mayor población de hogares latinos con 110.878 hogares (ver cuadro 21), se proyecta que él numero de hogares para el año 2005, 2015, 2025 sean los siguientes; En el año 2005 la población de hogares en el condado será aproximadamente de 674.712 de los cuales 117.587 serán hogares latinos. En el año 2015 él numero de hogares en el condado será de 766.607 aproximadamente siendo 158.213 de origen latino. Para el año 2025 él numero total de hogares en el condado de Broward crecerá a 858.293, mientras los hogares latinos alcanzaran la suma de 204.332.a continuación se presentan las tablas y graficas de las proyecciones de hogares para el condado Broward”<sup>68</sup>.

**Cuadro 20. Proyección hogares en el condado Broward**

AÑO	HOGARES CONDADO BROWARD
2000	654,445
2005	674,712
2015	766,607
2025	858,293

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

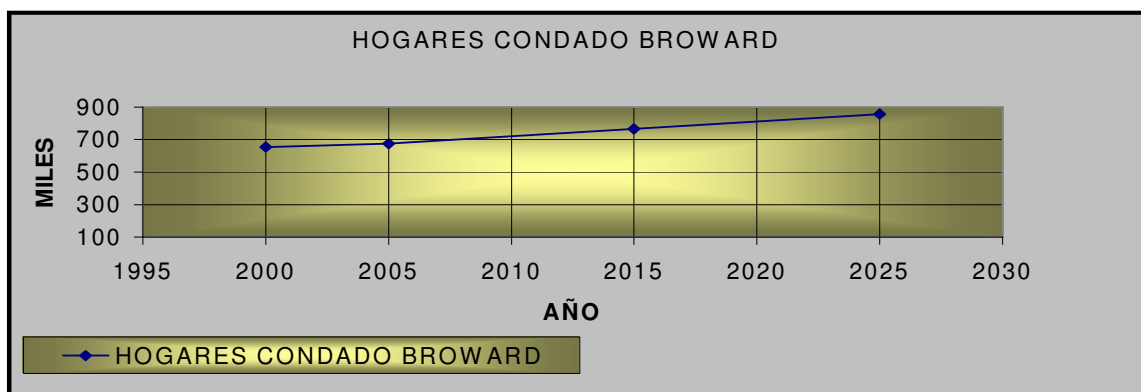


Figura 26. Grafica proyección hogares en el condado Broward desde el año 2000 - 2025

<sup>68</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

**Cuadro 21. Proyección hogares latinos en el condado Broward**

AÑO	HOGARES LATINOS CONDADO BROWARD
2000	110,878
2005	117,587
2015	158,213
2025	204,332

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

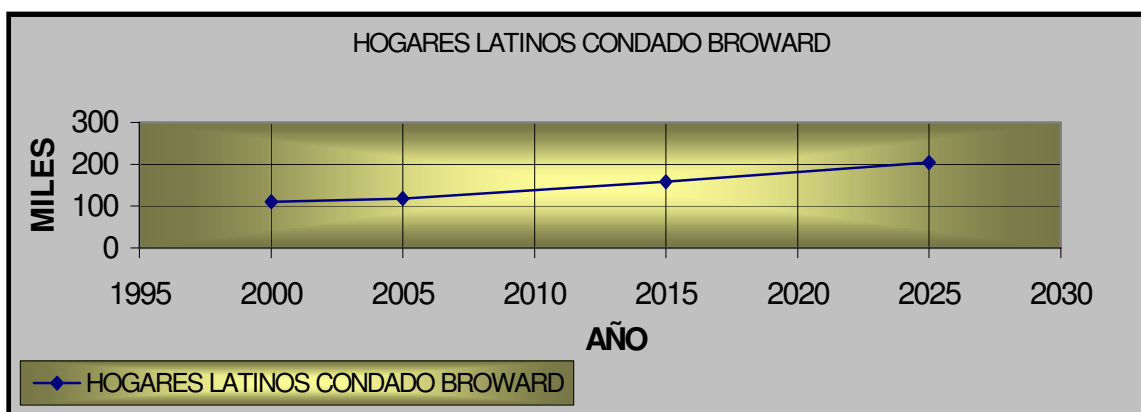


Figura 27. Grafica proyección hogares latinos en el condado Broward del año 2000 - 2025

**2.3.2.2.2 Fluctuación**

- **Unidades Exportadas.** Hasta el día 02 de Febrero del año 2002 se han exportado 11 contenedores, el crecimiento de las unidades exportadas entre estos contenedores a sido bastante variada inclusive encontramos que entre ciertos contenedores hemos tenido un porcentaje de decrecimiento; no hay un porcentaje estable de crecimiento solamente se observo algo de estabilidad en las unidades requeridas en los últimos tres contenedores exportados ( 9-10-11). Ver cuadro 22 y figura 28 a continuación.

**Cuadro 22. Fluctuación de unidades entre contenedores**

CONTENEDORES	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE UNIDADES ENTRE CONTENEDORES
(1)-(2)	73%
(2)-(3)	12%
(3)-(4)	0%
(4)-(5)	-48%
(5)-(6)	0%
(6)-(7)	73%
(7)-(8)	-25%
(8)-(9)	33%
(9)-(10)	0%
(10)-(11)	0%

Fuente: C.I Caribbean Woods, exportaciones

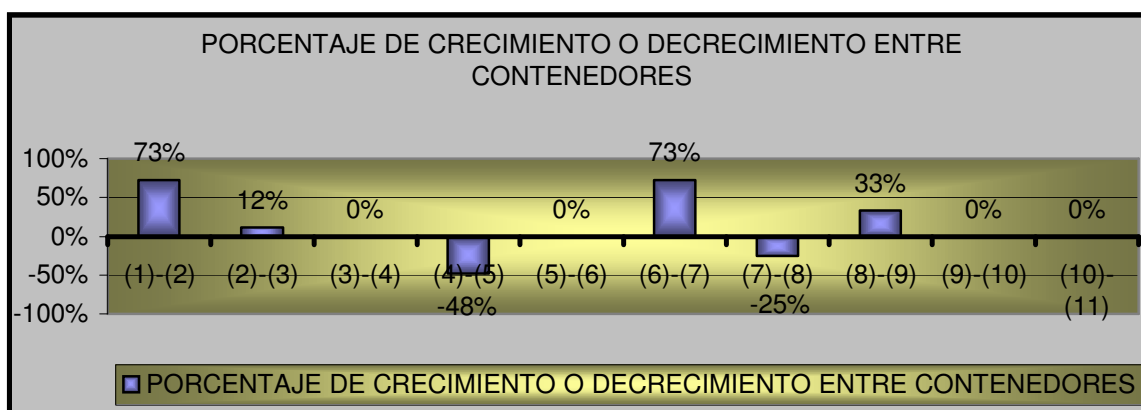


Figura 28. Gráfica fluctuación de unidades exportadas entre contenedores

- Población.** La población total en el Estado de Florida viene en aumento desde el año de 1995 actualmente es el cuarto estado con mayor población en los Estados Unidos y ocupa el mismo lugar en cuanto a población latina residente en los Estados Unidos (ver tabla 24 y figura 30), Según las proyecciones el Estado de Florida será para el año 2025 el tercer Estado con mayor población total y latina en los Estados Unidos, solo por debajo de California y Texas incluso por encima de Nueva York<sup>69</sup>. Ver tabla 23 y figura 29 a continuación.

<sup>69</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

**Cuadro 23. Fluctuación de la población en el Estado de Florida**

PERIODOS	PORCENTAJE CRECIMIENTO POBLACION TOTAL FLORIDA
1995-2000	11.36%
2000-2005	1.85%
2005-2015	13.62%
2015-2025	11.96%

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

Según el cuadro 23 la población del estado de florida tuvo un crecimiento del 11.36% entre el año 1995 – 2000 , para el año 2000 – 2005 la cifra de crecimiento de la población se proyecta sea de 1.85%, entre el año 2005 y el 2015 se proyecta que el crecimiento de la población sea de 13.62% y para el intervalo entre el año 2015 – 2025 se proyecta un crecimiento del 11.96%. en la figura 29 se muestran los volúmenes de crecimiento de la población.

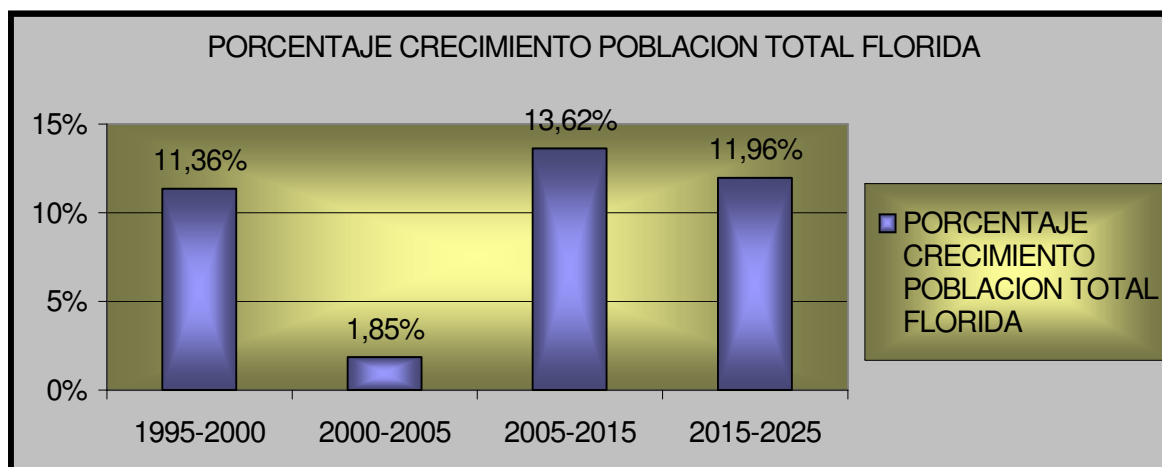


Figura 29. volúmenes de crecimiento de la población en el Estado de Florida

**Cuadro 24. Fluctuación de la población latina en el Estado de Florida**

PERIODOS	PORCENTAJE CRECIMIENTO POBLACION LATINA FLORIDA
1995-2000	37.22%
2000-2005	6.05%
2005-2015	34.55%
2015-2025	29.15%

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)



El cuadro 24 nos muestra que la población latina tuvo un crecimiento del 37.22% entre los años 1995 – 2000. Se puede observar también que se proyecta que la población tenga un crecimiento entre los años 2000 –2005 de 6.05% , para los años 2005 – 2015 se proyecta un crecimiento del 34.55 y para el intervalo del 2015 - 2025 un crecimiento del 29.15%. en la figura 30 se muestran los volúmenes de crecimiento de la población.

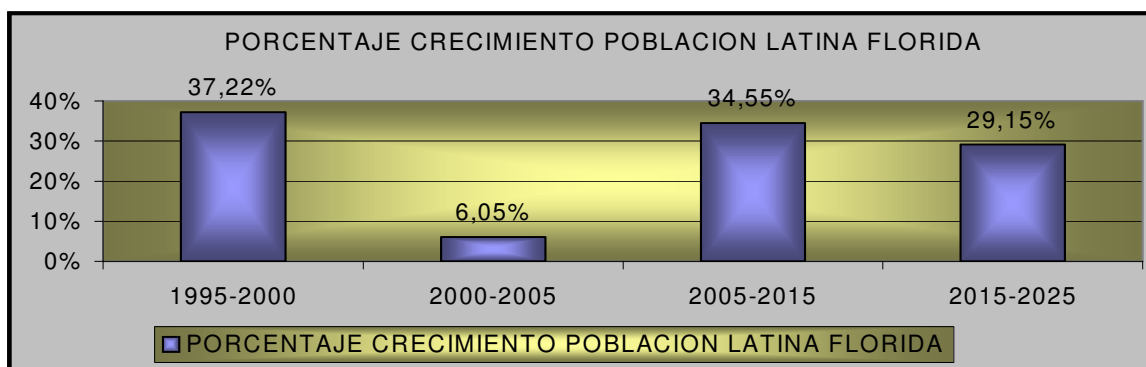


Figura 30. Volúmenes de crecimiento de la población latina residente en el Estado de Florida

En el cuadro 25. podemos observa una comparación entre el porcentaje de crecimiento entre el total de la población en el estado de florida y el crecimiento de la población latina residente en el mismo Estado. De lo cual se puede ver que la población latina residente en el Estado de Florida crece a un mayor ritmo que el resto de la población en el mismo Estado.

**Cuadro 25. Comparación entre el crecimiento de la población total y el crecimiento de la población latina en el Estado de Florida**

PERIODOS	AÑO	PORCENTAJE CRECIMIENTO POBLACION TOTAL FLORIDA	PORCENTAJE CRECIMIENTO POBLACION LATINA FLORIDA
1	1995-2000	11.36%	37.22%
2	2000--2005	1.85%	6.05%
3	2005-2015	13.62%	34.55%
4	2015-2025	11.96%	29.15%

Fuente: census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov)

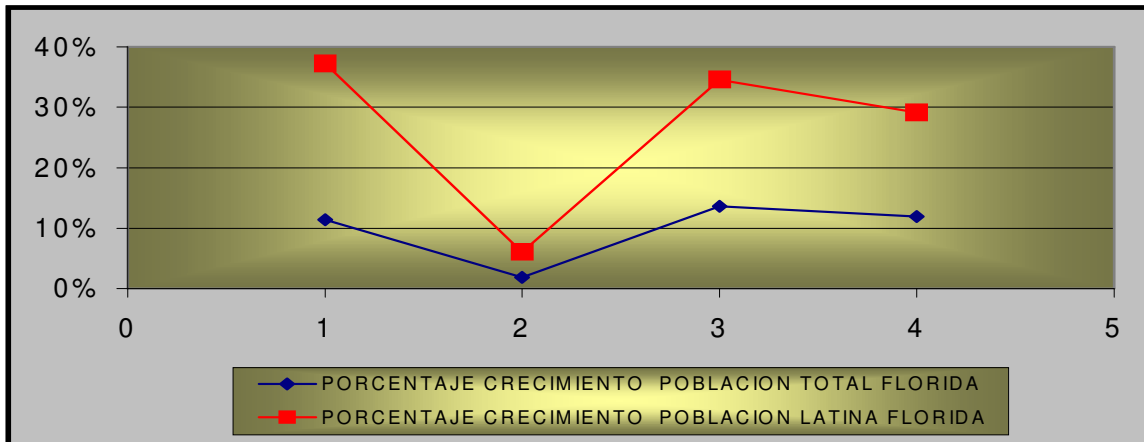


Figura 31. Grafica del crecimiento de la población total y del crecimiento de la población latina en el Estado Florida

Por medio de la grafica 31 podemos observar gráficamente que la población de latinos residente en Florida crece a un mayor grado de rapidez que el total de la población del Estado de Florida.

**2.3.2.2.3. Estructura de mercado.** La empresa C.I. Caribbean Woods se encuentra dentro de un oligopolio bilateral, estos son los formados por pocos productores y pocos demandantes, dentro de un mercado oligopolista los competidores pueden fastidiar mucho, cualquiera puede influir sobre los beneficios de sus competidores, los esfuerzos por mejorar los resultados propios provocan inexorablemente el deterioro de los resultados ajenos<sup>70</sup>. La figura 32 muestra la estructura del mercado<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> [www.eumed.net](http://www.eumed.net). LOS OLIGOPILIOS

<sup>71</sup> [www.altavista.com](http://www.altavista.com). LA ESTRUCTURA DEL MERCADO

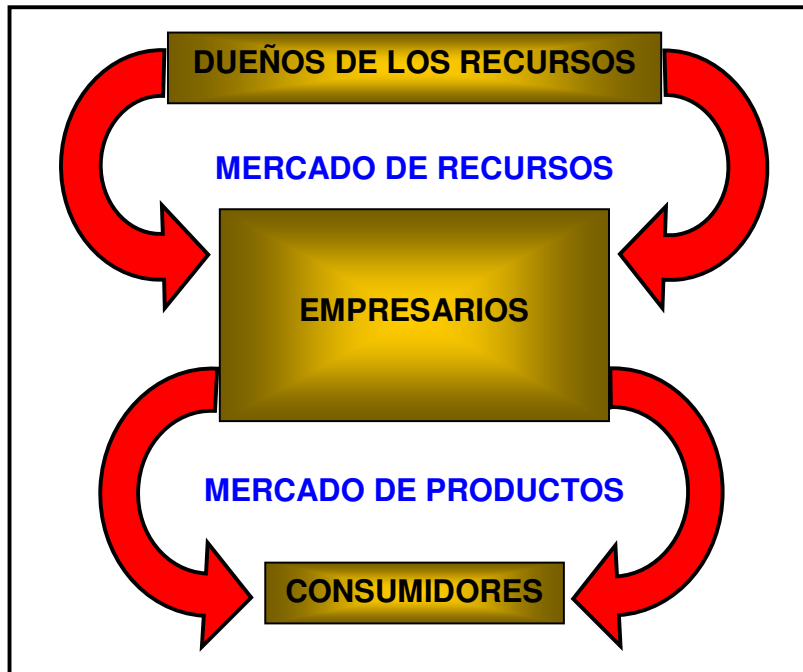


Figura 32. Estructura del mercado

Según este esquema Caribbean Woods se encuentra dentro del grupo de empresarios ya que estos son los encargados de transformar los recursos en productos para el consumo (en esta caso la madera), los cuales venden en el mercado de productos, los dueños de los recursos son los dueños de los factores de producción, que venden su producto en el mercado de recursos a los empresarios, que en ese momento son consumidores de dicho recurso y los consumidores son los que acuden al mercado a satisfacer sus necesidades y es el que decide si un empresario continua o no en el mercado, comprando o dejando de comprar su producto.

**2.3.3 Análisis de la oferta.** Al tratarse de un mercado específico dado por aspectos culturales es necesario tener en cuenta que el producto a ofrecer es un producto específico, en el cual no se ven movidas estratégicas en cuanto a

promociones, no es necesaria la tecnología de punta, es decir es una oferta simple donde lo más importante son las especificaciones dictadas por el cliente, las cuales son costos bajos, calidad, presentación y volumen de producción. Estos aspectos deben ser comparados con los competidores reales para poder identificar las ventajas y desventajas de estos con la compañía.

**2.3.3.1. Identificación y análisis de la competencia.** Dentro del mercado de los traperos estilo cubano encontramos dos competidores reales.

**1. Fabricantes hondureños “Pulimentos y acabados Hondureños”.**

Son los competidores con mas experiencia en la fabricación del producto ya que este es usado como utensilio de limpieza en este país.

**Costos:** La materia prima por la gran variedad de bosques en este país, por ser un país subdesarrollado la mano de obra también tiene costos bajos.

**Calidad:** Hay buena calidad en cuanto a la presentación ya que muestra el color natural de la madera.

Falta de lijado en las puntas o bordes de la parte superior de la “ T “.

La parte superior del palo largo tiene fallas en el acabado de la rosca macho ocasionando que esta se sobe y no apriete bien. Al otro extremo no lleva tapón ya que la punta es perillada.

**Capacidad de producción:** Cuentan con una capacidad de producción estimada entre 25 y 35 mil traperos mensuales.

### Imágenes del producto:



## 2. Fabricantes Brasileños “ Maderas Parana”.

Son los competidores con mayor volumen de producción hasta el momento, por su amplia zona de bosques y por su infraestructura física y su buena ubicación de planta en el Amazonas. En este momento su producción ha disminuido de manera considerable, dado esto por las manifestaciones de grupos ambientalistas e indígenas en contra de tala de árboles injustificada y sin control en el área del Amazonas respaldadas por el proyecto “ Avanza Amazonas”, lo cual ha mermado un poco esta actividad poniéndola bajo el control de salvoconductos, multas y regulación gubernamental.

**Calidad:** Muy buena, la rosca hembra tiene un buen acabado y cuenta con una caja de protección para la entrada de la rosca macho.

La rosca macho presenta problemas con el acabado dado esto por la porosidad de la madera, tiende a partirse o desmoronarse después de la primera ensamblada.

La presentación y acabado del producto es buena, su color es natural, el "made in" lo lleva quemado como un sello dándole un toque de artesanía al producto.

**Costos:** Bajos y competitivos, por su ubicación geográfica y su estatus en vía de desarrollo, estos se han visto afectados por las multas y pagos por salvoconductos y por la disminución en la actividad de la tala de árboles.

**Volumen de producción:** Es el mas alto estos producen entre 60 y 70 mil traperos mensuales, ha venido disminuyendo por los problemas en la disminución en el proceso de tala de los bosques en la amazonia brasileña.

**Imágenes del producto:**



### **La matriz del perfil competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden

concentrar en cuestiones internas, los factores críticos en una MPC no se agrupan en oportunidades y amenazas. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra, este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna. La elaboración de una matriz MPC consta de los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, incluyendo cuestiones internas y externas.
2. Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito para la empresa de la muestra y a cada uno de los competidores, con el objeto de indicar como se encuentra la empresa con respecto a cada uno de los factores, donde 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación en cada una de las organizaciones para obtener el peso ponderado.
5. Sume los pesos ponderadas de las variables de cada empresa para determinar el total ponderado de cada organización. El total ponderado nos muestra desde cual es la empresa mas fuerte hasta cual es la mas débil.

Se debe tener en cuenta que las cifras en una MPC revelan la fuerza relativa de la empresa, el propósito no es obtener una única cifra mágica, sino mas bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. A continuación se presenta el desarrollo de la matriz del perfil competitivo (MPC), cuadro 26 :

**Cuadro 26. matriz del perfil competitivo de C.I. Caribbean Woods**

Factores críticos para el éxito		Caribbean Woods		Maderas Parana		Pulimentos y Acabados Hondureños		
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
1.	Participacion en el mercado	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4
2.	Competitividad de precios	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
3.	Calidad del producto	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
4.	Nivel de produccion	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15
5.	Imagen y presentacion del producto	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2
6.	Ubicación geografica	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4
7.	Lealtad del cliente	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>3.2</b>		<b>3.55</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Cálculos y entrevistas realizadas a los clientes por los autores

Analizando la matriz del perfil competitivo podemos destacar lo siguiente:

- Los factores mas importantes son participación en el mercado y competitividad de precios como lo indica el peso de 0.20 que se le adjudico a ambos.
- La participación en el mercado de la compañía Maderas Parana es superior a la de sus competidores, como lo muestra la calificación de 4.0.
- En la competitividad de precios hay una igualdad entre las tres empresas cada una con una calificación de 4.0.
- En la calidad del producto Caribbean Woods con una calificación de 4.0 obtiene una superioridad sobre sus competidores.



- El nivel de producción de Maderas Parana es superior, con una calificación de 4.0, mientras que el de la empresa Pulimentos y Acabados Hondureños es mala con una calificación de 1.0.
- La imagen y presentación del producto de Caribbean Woods y Maderas Parana con una calificación de 4.0 es superior a la de Pulimentos y acabados Hondureños que obtuvo una calificación de 2.0.
- La mejor ubicación geográfica la posee la empresa Pulimentos y Acabados Hondureños con una calificación de 4.0. Observar figura 33.

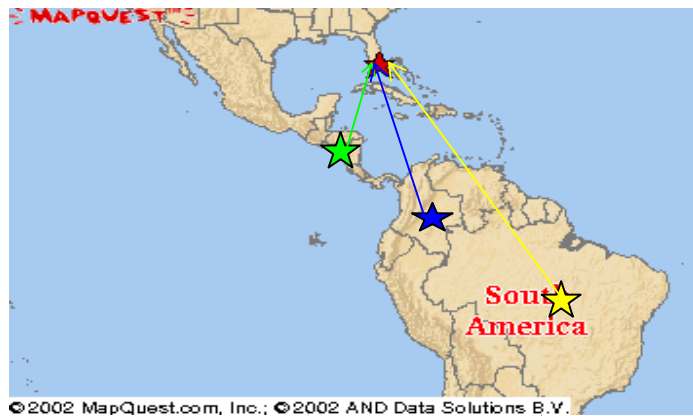


Figura 33. posición geografica de Honduras ★, Brasil ★, Colombia ★, con respecto al Estado de Florida ★

- La lealtad del cliente hacia la compañía Pulimentos y Acabados Hondureños es superior con una calificación de 4.0, mientras que la de la Caribbean Woods es mala con una calificación de 2.0.

En general la empresa Maderas Parana del Brasil, es la empresa mas fuerte como lo indica el total ponderado de 3.55, seguido de Caribbean Woods con un total ponderado de 3.2 y por ultimo Pulimentos y Acabados Hondureños con 2.65.

## Mercado Internacional

### **2.3.4.1 Producto.**

**2.3.4.1.1. Situación del producto dentro del mercado potencial.** La situación del producto viéndolo desde el punto de vista de nosotros como productores es una situación privilegiada ya que cuenta con una demanda sostenible y en vía de crecimiento, no esta ligada a innovaciones tecnológicas avanzadas o a grandes ofertas de promoción.

Este es un bien de primera necesidad y de consumo masivo el cual no requiere de grandes anuncios publicitarios, descuentos o promociones, en cierto sentido este producto se vende solo dentro de este mercado solo si este corresponde con las necesidades y requerimientos que el cliente dicta sobre el producto. Este es un producto específico en un mercado específico el cual esta ligado a su demanda por lazos más fuertes que la moda, innovación tecnológica y ofertas, ya que estos lazos son culturales que mezclan la tradición con la nostalgia hacia la tierra natal y esta marcado como producto referencia de las costumbres latinas dentro del mercado norteamericano, y el cual se ha ido expandiendo dentro de la canasta familiar de otros latinos como Colombianos, Costarricenses, Panameños, que han descubierto las bondades y beneficios que este producto ofrece sobre sus similares en la actividad domestica del aseo.

Los aspectos más importantes para el éxito de la comercialización de este producto son seguir las requisiciones de calidad, costo y volumen de producción.

### **2.3.4.2. Precio.**

**3.4.2.1. Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio sirve como base para indicar cuantas unidades deben de venderse para que una empresa opere sin perdidas, es decir el punto donde los costos igualan a los beneficios.

El punto de equilibrio se puede hallar mediante la expresión:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

Fuente: DAVID NOEL RAMÍREZ PADILLA. Contabilidad administrativa. 5 EDICION

Para calcular el punto de equilibrio la empresa Caribbean Woods nos facilito los siguientes datos, para una producción de 34.560 unidades.

**COSTO FIJO = 9.588.104**  
**COSTO VARIABLE = 738 por unidad.**  
**PRECIO = \$ 1.840 pesos (0.80 dólares).**

$$\text{P.E.} = \frac{9.588.104}{1.840 - 738} = \frac{9.588.104}{1.102}$$

$$\text{P.E.} = 8.700 \text{ UNIDADES}$$

Por lo tanto la empresa Caribbean Woods debe producir al menos 8.700 unidades mensuales (ver cuadro 27) para cubrir sus costos totales y no tener perdidas. A continuación se presenta la grafica del punto de equilibrio, (figura 34).

#### **Cuadro 27. Punto de equilibrio**

Q	CV	CF	CT	IT	IT-CT
0	0	9.588.104	9.588.104	0	-9.588.104
8.700	6.419.896	9.588.104	16.008.000	16.008.000	0
34.560	25.511.240	9.588.104	35.099.344	63.590.400	28.491.056

Fuente: Calculo realizado por los autores

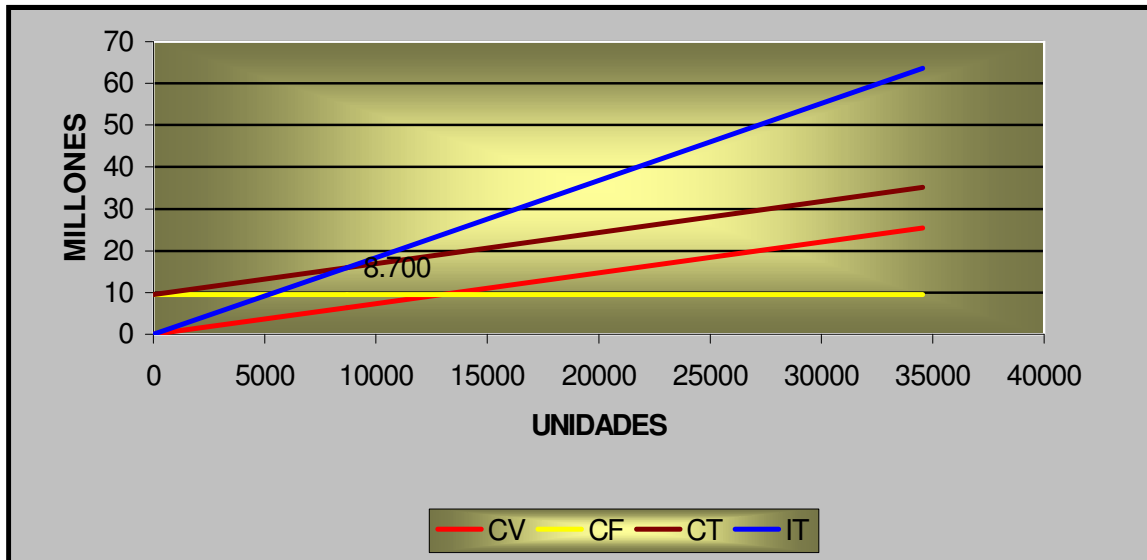


Figura 34. Grafica del punto de equilibrio.

**2.3.4.2.2. Condiciones de pago.** Para el pago de las facturas de cada despacho se tienen establecidos dos métodos.

**1. Pago contra entrega.**

- Si hay un funcionario de la empresa en el momento de la entrega de la mercancía se debe cancelar a contra entrega ya sea en efectivo ( cash ) o en cheque.
- Si no se encuentra ningún funcionario, el cliente se dispone a realizar un deposito en la cuenta de la compañía y a ordenar una transferencia al banco filial en Colombia.

Las ventajas de esta forma de pago es que se tiene el cash o el cheque en el mismo instante en que el cliente descarga la mercancía en su bodega no hay

que esperar ha fines de mes, ni que los pagos sean a créditos de 15 o 30 días después de recibir la mercancía.

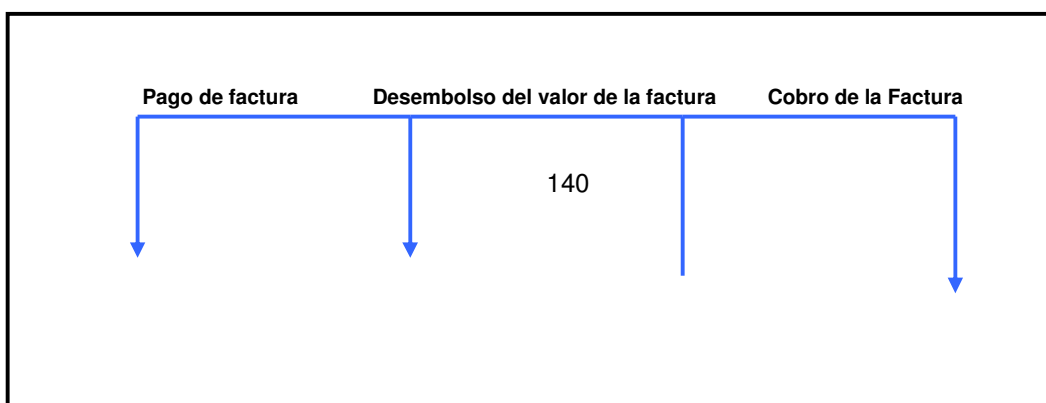
Cuando no se encuentra presente alguna persona de la compañía en el momento del descargue puede ser que hallan demoras en la transferencia del cliente o salida del cheque de su banco lo cual alargaría plazos de pago por un día ya que los bancos solo hacen las transferencias en las horas de la mañana, aunque esto seria algo mínimo ya que el retraso no dura mucho tiempo. Se presento un poco de incertidumbre por los sucesos del 11 de Septiembre donde la economía norteamericana fue golpeada al paralizar muchos negocios temporalmente lo que causo la caída en el precio del dólar, lo cual no duro mucho tiempo y no tuvo resultados catastróficos para la compañía, solo que una transferencia se demoro en llegar 5 días mas de lo que se esperaba.

## 2. Carta de crédito.

Este es el mecanismo mas practico para el cobro y embolso del valor de la factura, ya que en cierto sentido se ahorra la molestia de cobrar.

Este es una carta de crédito abierta de la siguiente manera:

Esquema del proceso de cobro y desembolso de pago por carta de crédito en acuerdo comercial Fabricante / Cliente. (Ver la figura 35).



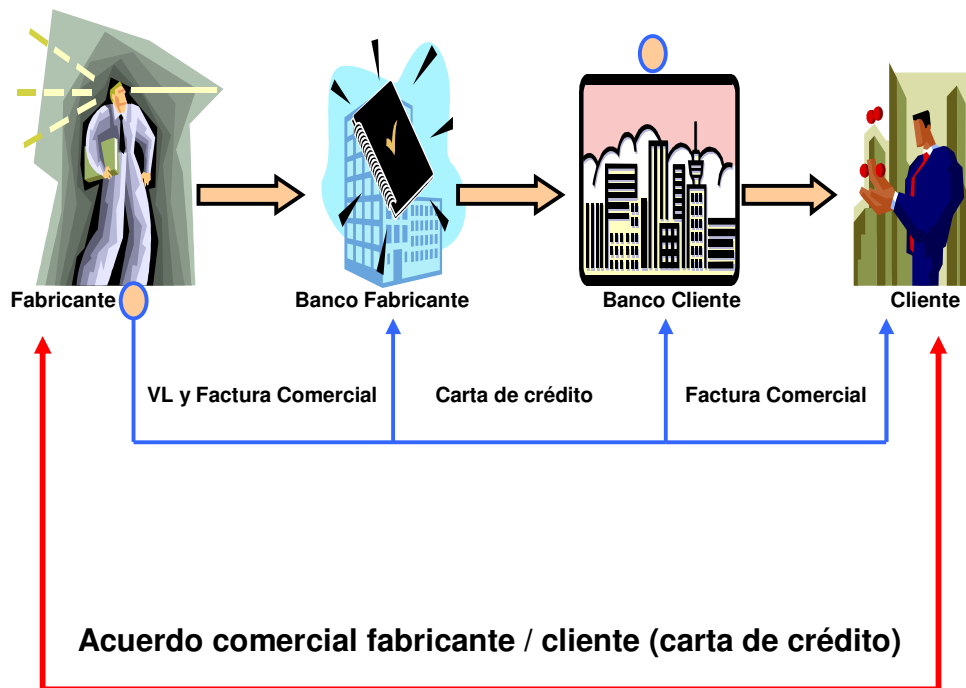


Figura 35. Esquema de cobro y desembolso en carta de crédito

Hay un acuerdo de pago con carta de crédito entre la compañía y el cliente y en el momento en que el banco entrega: factura comercial a nombre del cliente y el VL de exportación de la naviera con destino al cliente. El banco del cliente se dispone a desembolsar el valor de la factura en la cuenta del productor, ya después el cliente y su banco acuerdan sus condiciones de pago por la financiación de la factura.

Esta forma de pago es muy ventajosa, dado por su efectividad al momento de desembolsar el dinero ya que no se tiene que esperar a que la mercancía llegue a las bodegas del cliente cuando ya se tiene el dinero. La experiencia

con esta forma de pago ha sido muy buena y fructífera ya que el dinero es efectivo en el instante y siempre se han mantenido buenas relaciones con los bancos.

**2.3.4.2.3. Seguros necesarios.** Los seguros con la cual la compañía se compromete para la tranquilidad de función son los siguientes:

- **Seguridad social:** Todos los empleados cuentan con los seguros prestacionales como lo son la salud y las pensiones. Cuentan con un seguro de riesgo profesional A.R.P. dado a que estos manejan con elementos cortantes que funcionan a grandes revoluciones como lo son las sierras circulares, lijadoras, dimensionadoras etc. las cuales sin el debido entrenamiento y cuidado al manejarlas pueden ser perjudiciales para la salud.
- **Producto:** por intermedio de un corredor de seguros intermediado por la naviera, la mercancía es asegurada por el valor de la factura con las condiciones que hacen valido el seguro si se llega a perjudicar el 10% o más del total de la mercancía, este seguro empieza su función desde el sitio de cargue hasta el muelle de embarque y desde el muelle de embarque hasta que es posesionada por la SIA intermediaria en el país o ciudad de destino.

**2.3.4.2.4. Riesgo cambiario.** El riesgo cambiario se relaciona con las pérdidas que una institución puede experimentar como consecuencia de fluctuaciones en el tipo de cambio. En forma análoga al riesgo relativo a cambios en las tasas de interés, estas pérdidas surgen por la existencia de descalces no cubiertos entre activos y pasivos denominados en distintas monedas, este riesgo tiene la

agravante, con relación a otros riesgos financieros que implican variaciones en el valor económico de activos y pasivos, de que las variaciones cambiarias pueden ser significativas y darse en forma totalmente inesperada. El riesgo cambiario se considera dentro de rangos normales si ante variaciones significativas, no esperadas del tipo de cambio, el efecto sobre el patrimonio económico y el endeudamiento de la entidad no compromete la posición financiera de la entidad<sup>72</sup>. En este momento Colombia atraviesa por una situación bastante difícil debido a la guerra interna que estamos viviendo, acontecimientos como este, como la crisis económica, el desempleo, llevan a que en nuestro país el riesgo cambiario sea alto ya que el precio del dólar no esta exento a que en cualquier momento se pueda disparar. Los atentados del 11 de Septiembre donde la economía norteamericana fue golpeada al paralizar muchos negocios temporalmente lo que hizo que el precio del dólar cayera ; pero ya en Marzo del 2002 funcionarios del National Bureau of Economic Research ( NBER ) afirmaron: “las plantillas han mejorado dando el primer incremento en siete meses, otras señales indican que el declive en la actividad que comenzó el año pasado, puede haber llagado a su fin”<sup>73</sup>.

Si miramos el comportamiento en años anteriores del dólar en nuestro país podemos observar que este a tenido siempre una tendencia a la alza, en el año 1998 el dólar cerro a 1.542 pesos, para el año 1999 cerro a 1.874 pesos aumentando un 21.53% por cada dólar, en el año 2000 cerro a 2.099 pesos aumentando un 12% y en el año 2001 cerro a 2.309 aumentando un 10%<sup>74</sup>. El

---

<sup>72</sup> [www.terra.com.pa](http://www.terra.com.pa). Metodología de clasificación de riesgo de bancos y financieros.

<sup>73</sup> [www.CNNenEspañol](http://www.CNNenEspañol), 13 Marzo de 2002

<sup>74</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)



dólar sigue su tendencia a la alza pero cada vez en menos proporción y cada vez se va estabilizando mas la variación del alza entre periodo, es decir podemos observar que va buscando una tendencia hacia un aumento constante por año, aunque es muy difícil especular en este aspecto debido a que cualquier incidente puede hacer cambiar esta tendencia como por ejemplo los incidentes ocurridos el 11 de septiembre que llevaron a una caída del precio del dólar y más aun cuando el mismo futuro de nuestro país es incierto. En el cuadro 28 podemos observar el comportamiento del dólar del año 1998 al 2001.

**Cuadro 28. comportamiento del dólar del año 1998 al 2001**

	1998	1999	2000	2001
<b>Tasa de cambio (pesos por cada dólar)</b>	\$1542	\$1874	\$2099	\$2309

Fuente: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

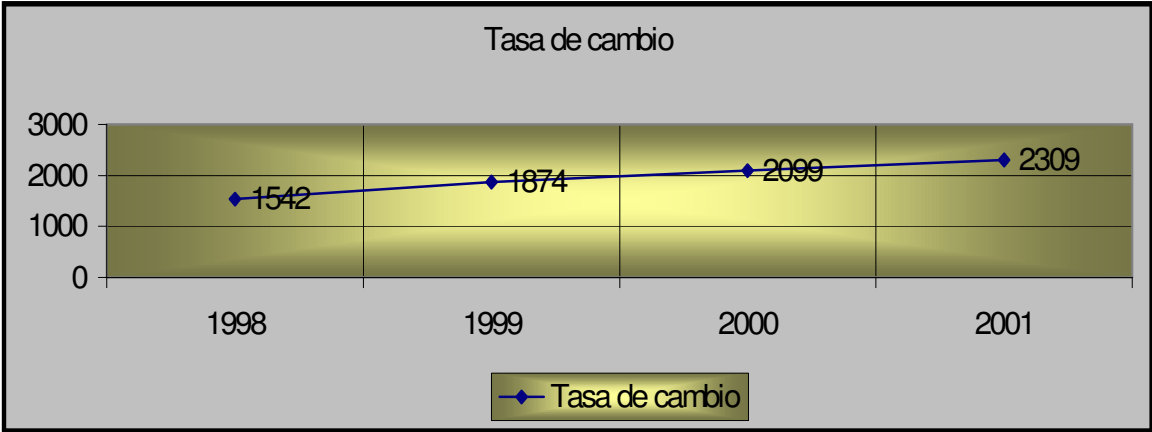


Figura 36. Grafica del comportamiento del dólar del año 1998 al 2001

**2.3.4.2.5. Preferencias arancelarias.** El producto trapero estilo cubano con posición arancelaria 44.17.00.90.00. esta cobijado por el “ Andean Trade

Preferences Act" ( ATPA ) o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, componente comercial del programa de la "Guerra contra las drogas" del presidente George Bush, el cual comenzó a regir desde Julio de 1992 y entre los países beneficiados se encuentran Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú.

El principal objetivo del ATPA es el de fomentar alternativas de empleo, actividad y aprovechamiento de recursos para sustituir el cultivo y la producción de drogas ilícitas, ofreciendo mayor acceso al mercado estadounidense de diferentes productos de la región.

La preferencia arancelaria para nuestro producto esta dada por su posición arancelaria "44.17.00.90.00., descripción de la mercancía Herramientas en madera, monturas y mangos de herramientas, Wood Holder Mop"<sup>75</sup> por su producción 100% en Colombia, por ser su materia prima un recurso natural colombiano y por ser una exportación no tradicional, su preferencia arancelaria es del 100% en todo el universo arancelario de Estados Unidos.

El ATPA se venció en diciembre 10 del 2001, el cual esta bajo estudio del congreso de los Estados Unidos para su prolongación. Por ley la aduana de los Estados Unidos esta en derecho de prolongar mas este acuerdo por un plazo de 60 días mientras que se dictamina su futuro, este ya ha sido prolongado desde el 18 de febrero de este año 2002<sup>76</sup>.

El presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, Georege Bush, anuncio, el 14 de febrero del 2002, su decisión de diferir por un periodo máximo de 90 días el cobro de aranceles para los productos contemplados en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), cuya vigencia expiro el 4 de Diciembre del 2001,

provenientes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, países beneficiarios de dicha ley. Este anuncio alivio la incertidumbre creada por los exportadores colombianos los cuales se han sentido mas aliviados con las declaraciones del gobierno americano: “El proyecto de ley HR 3009 – “Ley del Comercio Exterior Andino y Erradicación de la Droga” (ATPEA) – aprobado por el plenario de la cámara de representantes y remitido al Senado para su consideración el 16 de Noviembre del 2001, ampliaba de manera significativa los beneficios comerciales otorgados a los países andinos hasta el 31 de diciembre del 2006”<sup>77</sup>.

Gracias a esta ley la compañía se ha ahorrado desde Enero del 2001 hasta Febrero del 2002 un valor de US\$ 3.768,32 a una tasa de \$2.270 (\$8.554.086 pesos)<sup>78</sup>, dado esto por la omisión del 2.8% del valor total de la factura como arancel ha productos de aseo, herramientas y mangos de madera para herramientas<sup>79</sup>.

### **2.3.4.3 Promoción.**

---

<sup>75</sup> [www.mincomex.com](http://www.mincomex.com)

<sup>76</sup> [www.businesscol.com](http://www.businesscol.com). ATPA.

<sup>77</sup> [www.mincomex.com](http://www.mincomex.com). ATPA

<sup>78</sup> Ventas. C.I. Caribbean Woods S.A:

<sup>79</sup> Roldan SIA.

### 2.3.4.3.1 Imagen de la marca.



La imagen que la empresa esta empezando a dar a conocer por medio de su producto esta basado en lo siguiente.

1. **Atributos:** Un producto de bajo costo, 100% natural, bien fabricado y con perfecto acabado.
2. **Beneficios:** Las dimensiones del producto satisfacen las necesidades del cliente, su alcance ( 1.37 cm. ) y ensamblado perfecto.
3. **Cultura:** Aquellas personas originarias de Cuba, Nicaragua y Honduras, se sientan identificadas con el producto que vean en él la satisfacción de no perder ciertas costumbres tan tradicionales como el quehacer domestico.

**2.3.4.4 Canales de distribución.** Los canales de distribución y su buena elección por parte de la compañía se han convertido en un soporte fundamental para el no-incurrimiento en altos costos, incertidumbre e investigación por parte de la empresa.

El proceso logístico de venta del producto consiste en simples pasos de la siguiente manera:

Se tienen dos intermediarios en el proceso de comercialización y ventas, siendo este un canal de dos niveles los cuales se pueden observar en la figura 37.

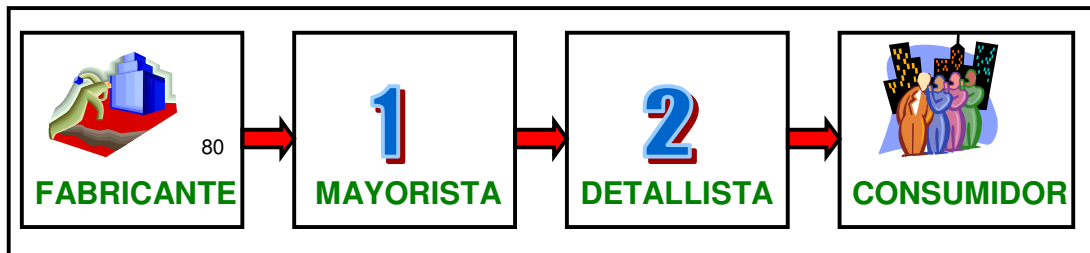


Figura 37. Canal de distribución

Estos se encargan de investigar las necesidades de los consumidores finales, convirtiéndolas e requisiciones y acuerdos de compra, distribución en tiendas y distribución física dentro de ellas, comercialización y oferta si en algún caso se necesita. (ver figura 38).

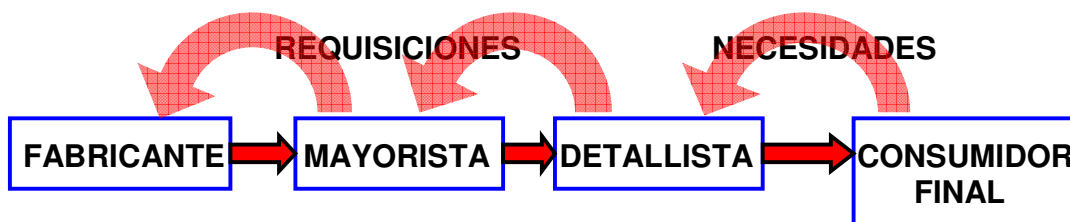


Figura 38. Flujo en el canal

Más específicamente y como hemos explicado anteriormente la empresa C.I. Caribbean Woods S.A. vende su producto por contenedores o lotes a mayoristas (V.A.F. International corp, Frank Trading, Gold Trading, Emory Trading ) los cuales adquieren propiedad sobre la mercancía, venden y distribuyen el producto de diferentes maneras:

1. Cuando ya tienen la mercancía vendida, la distribuyen directamente a su cliente ya sea todo el lote o por partes.

<sup>80</sup> PHILLIP KOTLER. Dirección de marketing. 2000

2. Los mayoristas cuentan en sus instalaciones con grandes “show rooms” donde exhiben todos aquellos productos que importan y comercializan, al cual van los clientes a negociar y comprar la mercancía deseada.

Las funciones principales de estos mayoristas para con el flujo de la mercancía son:

- Reunir información acerca de los consumidores finales y sus necesidades, competidores potenciales y reales y diferentes fuerzas que afecten el entorno del mercado.
- Asumen el riesgo relacionado con el trabajo del canal y su perfecto funcionamiento como intermediarios de este.
- Se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de los productos.
- Tramitan el pago a sus clientes como antes mencionado por cheque, cash o carta de crédito.

Otras opciones para la distribución del producto es vendiéndolo directamente a los detallistas pasando por encima el nivel de los mayoristas y convirtiendo el canal en un canal de un solo nivel. Lo que tomaría el nombre de estrategia de integración hacia delante. (ver figura 38).



Figura 39. Canal de distribución

Donde se utilizaría una distribución intensiva, colocando el producto en el mayor número de expendios posibles lo cual ayudaría a la compañía con el fin de ampliar su cobertura de mercado e incrementar sus ventas.

“Mas profundamente esto seria el caso de compartir actividades para crear valor, esperando que estas actividades compartidas entre las unidades de la compañía originen un aumento de la competitividad estratégica y de las ganancias”<sup>81</sup>. Donde las aptitudes centrales , grupo de recursos y capacidades se vinculan en las unidades de negocio por medio y el conocimiento y la experiencia. En el caso de Caribbean Woods seria la experiencia y conocimiento en mercadotecnia y del mercado americano una aptitud central vinculada entre las unidades de negocio ( producción y distribución). Esto ayudaría a la creación de una estrategia a largo plazo de integración hacia delante, siendo la compañía propietaria de su fuente de distribución de productos terminados. Estas opciones tiene sus ventajas y desventajas:

**Ventajas:**

Fortaleza en el conocimiento del mercado norteamericano.

Buenos lazos empresariales y personales con detallistas del sector.

Apoderamiento del valor generado en el flujo Mayorista-Detallista.

Mayores posibilidades de introducir nuevos productos para comercializar.

Oportunidad para conocer en una forma mas detallada y directa las necesidades de los consumidores finales.

**Desventajas:**

Los altos costos en que se incurriría para: infraestructura logística, oficinas, equipamiento de oficina, aspectos legales, montaje etc.

---

<sup>81</sup> Hiit, Ireland, Adminstracion Estrategica

**2.3.5 Plan de ventas.** El 11 de Febrero del 2002 se inicio el proceso de plan de ventas para todo el año. Este consistió en una visita a los clientes ( ver anexo) para conversar con ellos acerca de sus expectativas comerciales para este año y los venideros, que lo que están esperando del producto, negociar los precios de venta, la logística del canal y darnos un reporte de las ventas y las proyecciones que se tienen para este año, nuevos productos para empezar a negociar y sobretodo para consolidar la buena relación que con estos se ha establecido, una relación cordial de ayuda mutua, respeto y cooperación. De estas reuniones se dio como resultado un plan o acuerdo de despachos de los contenedores con sus respectivos precios y fechas de entrega, este se pudo cerrar con tres de los clientes más importantes: V.A.F. International, Frank Trading y Gold trading.

## **PLAN DE VENTAS**

### **Frank Trading**

Mayoristas de origen Dominicano cuentan con una gran infraestructura en distribución y almacenaje, también son dueños de numerosas tiendas detallistas del estado de la Florida, entre las cuales encontramos Tiendas del Dólar y Dolar Discount con diferentes ubicaciones en todo el territorio de Broward y Miami-Dade. Los clientes mostraron gran satisfacción por la calidad del producto y su buena presentación, el precio esta dado por el mercado y es muy competitivo ( US\$ 0.80) el contrato se estableció de la siguiente manera:(ver cuadro 29).

- Un contenedor de 40´ DV cada 2 meses,
- US\$ 0.80.



- Entrega los 15 primeros días del mes.

**Cuadro 29. Despachos Frank Trading**

Numero de despacho	Dia de entrega	Numero de Unidades
Primer despacho	4 - 8 de Marzo	30.240 unidades cont. 40´ DV
Segundo despacho	6 - 10 de Mayo	30.240 unidades cont. 40´ DV
Tercer despacho	2 - 5 de Julio	30.240 unidades cont. 40´ DV
Cuarto despacho	2 - 6 de Septiembre	30.240 unidades cont. 40´ DV
Quinto despacho	4 - 8 de Noviembre	30.240 unidades cont. 40´ DV

Fuente: Plan de ventas C.I. Caribbean Woods S:A:

### V.A.F. Internacional

Este es el cliente mas grande con el que en estos momentos se realizan las negociaciones, tienen sucursales en Miami, Tampa Bay, New York, Argentina y China lugares donde comercializan toda clases de productos para el hogar y de menudeo. Las negociaciones fueron muy fructíferas por la cantidad de temas a futuro hablando en cuanto a alianzas, negociación de productos similares ( mops, escobas, recogedores, etc) y otras gamas de productos de compra masiva. El plan quedo establecido de la siguiente manera: (ver cuadro 30).

- Un contenedor de 20´ DV mensual.
- US\$ 0.75.
- Entrega dia 15 de cada mes.

**Cuadro 30. despachos V.A.F. Internacional**

Numero de despacho	Dia de entrega	Numero de Unidades
Primer despacho	Mar-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Segundo despacho	Abr-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Tercer despacho	May-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Cuarto despacho	Jun-15	17.280 unidades cont. 20´ DV

Quinto despacho	Jul-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Sexto despacho	Ago-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Séptimo despacho	Sep-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Octavo despacho	Oct-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Noveno despacho	Nov-15	17.280 unidades cont. 20´ DV
Décimo despacho	Dic-15	17.280 unidades cont. 20´ DV

Fuente: Plan de ventas C.I. Caribbean Woods S:A:

## Gold Trading

Este cliente es un poco mas pequeño, pero con las puertas abiertas a la negociación y hacia la investigación sobre productos tradicionales, Cubanos e Isleños en madera para la comercialización. El contrato se estableció de la siguiente manera: (ver cuadro 31).

- Contenedor de 20´ DV cada 2 meses ( 19.440 unidades).
- Precio US\$ 0.80.
- Entrega primeros 5 días del mes.

### Cuadro 31. Despacho Gold Trading

Numero de despacho	Dia de entrega	Numero de Unidades
Primer despacho	Abril 1-5	17.280 unidades cont. 20´ DV
Segundo despacho	Junio 1-5	17.280 unidades cont. 20´ DV
Tercer despacho	Agosto 1-5	17.280 unidades cont. 20´ DV
Cuarto despacho	Octubre 1-5	17.280 unidades cont. 20´ DV
Quinto despacho	Diciembre 1-5	17.280 unidades cont. 20´ DV

Fuente: Plan de ventas C.I. Caribbean Woods S:A:

### Cuadro 32. Calendario de Despachos 2002

ENERO				FEBRERO				MARZO			
								DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
								4-8	FRANK	US\$0.80	30.240
								15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
								TOTAL UNIDADES			47.520
ABRIL				MAYO				JUNIO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	6-10	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
2-5	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	2-6	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520
OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560

Fuente: Plan de ventas C.I. Caribbean Woods S:A:

## Ingresos y Costos proyectados mensuales para el Plan de Ventas

**Cuadro 33. Costos y ingresos Marzo ( 47.520 unidades)**

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 47.520 unid.	21.621.600	
		Topos	\$30 x 47.520 unid.	1.425.600	
		Etiqueta	\$20 x 47.520 unid.	950.400	
		Grapa industrial	\$9 x 47.520 unid.	427.680	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 44 unid.	440.000	
		Trilla para amare	\$1400 x 20 unid.	28.000	
		Papel plástico	\$2500 x 3 unid.	7500	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>32.300.780</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>41.888.884</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Frank Trading	30.240 unid. x US\$.080	24.192
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>37.152</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>85.449.600</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

**Cuadro 34. Costos y ingresos Abril ( 34.560 unidades)**

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 34.560 unid.	15.724.800	
		Topos	\$30 x 34.560 unid.	1.036.800	
		Etiqueta	\$20 x 34.560 unid.	691.200	
		Grapa industrial	\$9 x 34.560 unid.	311.040	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 32 unid.	320.000	
		Tirilla para amare	\$1400 x 16 unid.	22.400	
		Papel plástico	\$2500 x 2 unid.	5000	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>25.511.240</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>35.099.344</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Gold Wholesales	17.280 unid. x US\$.080	13.824
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>26.784</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>61.603.200</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

### Cuadro 35. Costos y ingresos Mayo ( 47.520 unidades)

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 47.520 unid.	21.621.600	
		Topos	\$30 x 47.520 unid.	1.425.600	
		Etiqueta	\$20 x 47.520 unid.	950.400	
		Grapa industrial	\$9 x 47.520 unid.	427.680	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 44 unid.	440.000	
		Trilla para amare	\$1400 x 20 unid.	28.000	
		Papel plástico	\$2500 x 3 unid.	7500	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>32.300.780</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>41.888.884</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Frank Trading	30.240 unid. x US\$.080	24.192
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>37.152</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>85.449.600</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

### Cuadro 36. Costos y ingresos Junio ( 34.560 unidades)

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 34.560 unid.	15.724.800	
		Topos	\$30 x 34.560 unid.	1.036.800	
		Etiqueta	\$20 x 34.560 unid.	691.200	
		Grapa industrial	\$9 x 34.560 unid.	311.040	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 32 unid.	320.000	
		Tirilla para amare	\$1400 x 16 unid.	22.400	
		Papel plástico	\$2500 x 2 unid.	5000	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>25.511.240</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>35.099.344</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Gold Wholesales	17.280 unid. x US\$.080	13.824
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>26.784</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>61.603.200</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

### Cuadro 37. Costos y ingresos Julio ( 47.520 unidades )

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 47.520 unid.	21.621.600	
		Topos	\$30 x 47.520 unid.	1.425.600	
		Etiqueta	\$20 x 47.520 unid.	950.400	
		Grapa industrial	\$9 x 47.520 unid.	427.680	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 44 unid.	440.000	
		Trilla para amare	\$1400 x 20 unid.	28.000	
		Papel plástico	\$2500 x 3 unid.	7500	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>32.300.780</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>41.888.884</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Frank Trading	30.240 unid. x US\$.080	24.192
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>37.152</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>85.449.600</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

### Cuadro 38. Costos y ingresos Agosto ( 34.560 unidades)



<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 34.560 unid.	15.724.800	
		Topos	\$30 x 34.560 unid.	1.036.800	
		Etiqueta	\$20 x 34.560 unid.	691.200	
		Grapa industrial	\$9 x 34.560 unid.	311.040	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 32 unid.	320.000	
		Tirilla para amare	\$1400 x 16 unid.	22.400	
Papel plástico		\$2500 x 2 unid.	5000		
Gastos de Exportación		S.I.A.	1.800.000		
		Naviera (Fletes F.A.M)	3.000.000		
	S.I.A Miami	2.600.000			
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>25.511.240</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>35.099.344</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Gold Wholesales	17.280 unid. x US\$.080	13.824
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>26.784</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>61.603.200</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

### Cuadro 39. Costos y ingresos Septiembre ( 47.520 unidades )

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
			Secretaria	472.500	
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 47.520 unid.	21.621.600	
		Topos	\$30 x 47.520 unid.	1.425.600	
		Etiqueta	\$20 x 47.520 unid.	950.400	
		Grapa industrial	\$9 x 47.520 unid.	427.680	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 44 unid.	440.000	
		Trilla para amare	\$1400 x 20 unid.	28.000	
		Papel plástico	\$2500 x 3 unid.	7500	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
			Naviera (Fletes F.A.M)	3.000.000	
S.I.A Miami			2.600.000		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>32.300.780</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>41.888.884</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Frank Trading	30.240 unid. x US\$.080	24.192
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>37.152</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>85.449.600</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

#### Cuadro 40. Costos y ingresos Octubre ( 34.560 unidades )

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 34.560 unid.	15.724.800	
		Topos	\$30 x 34.560 unid.	1.036.800	
		Etiqueta	\$20 x 34.560 unid.	691.200	
		Grapa industrial	\$9 x 34.560 unid.	311.040	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 32 unid.	320.000	
		Tirilla para amare	\$1400 x 16 unid.	22.400	
		Papel plástico	\$2500 x 2 unid.	5000	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>25.511.240</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>35.099.344</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Gold Wholesales	17.280 unid. x US\$.080	13.824
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>26.784</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>61.603.200</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

#### Cuadro 41. Costos y ingresos Noviembre ( 47.520 unidades)

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 47.520 unid.	21.621.600	
		Topos	\$30 x 47.520 unid.	1.425.600	
		Etiqueta	\$20 x 47.520 unid.	950.400	
		Grapa industrial	\$9 x 47.520 unid.	427.680	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 44 unid.	440.000	
		Trilla para amare	\$1400 x 20 unid.	28.000	
		Papel plástico	\$2500 x 3 unid.	7500	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>32.300.780</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>41.888.884</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Frank Trading	30.240 unid. x US\$.080	24.192
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>37.152</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 37.152 X 2.300)</b>			<b>85.449.600</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

#### **Cuadro 42. Costos y ingresos Diciembre ( 34.560 unidades )**

<b>C O S T O  T O T A L</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	Mano de Obra	Supervisor	447.438	
			Operarios	4.389.066	
		Servicios	Energía	120.00	
			Agua	9.100	
			Teléfono	225.000	
		Arriendo		275.000	
		Mantenimiento		150.000	
		Administración	Gerente	3.000.000	
			Asistente Admón. y prod.	500.000	
	Secretaria		472.500		
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>9.588.104</b>
	<b>COSTOS VARIABLES</b>	Madera (caracoli)	\$350 x 1.3pies x 34.560 unid.	15.724.800	
		Topos	\$30 x 34.560 unid.	1.036.800	
		Etiqueta	\$20 x 34.560 unid.	691.200	
		Grapa industrial	\$9 x 34.560 unid.	311.040	
		Estibas(palet)	\$10.000 x 32 unid.	320.000	
		Tirilla para amare	\$1400 x 16 unid.	22.400	
		Papel plástico	\$2500 x 2 unid.	5000	
		Gastos de Exportación	S.I.A.	1.800.000	
Naviera (Fletes F.A.M)			3.000.000		
S.I.A Miami	2.600.000				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>25.511.240</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>35.099.344</b>	

Fuente: Calculo realizado por los autores

<b>INGRESOS</b>	Gold Wholesales	17.280 unid. x US\$.080	13.824
	V.A.F. Internacional	17.280 unid. x US\$0.75	12.960
<b>INGRESOS TOTALES ( EN DOLARES )</b>			<b>26.784</b>
<b>INGRESOS TOTALES ( 26.784 X 2.300)</b>			<b>61.603.200</b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa se llevo acabo desarrollando las matrices de evaluación de factores externos ( EFE ), evaluación de factores internos( EFI ) y por ultimo la matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas ( AODF )<sup>82</sup>.

#### **2.4.1 Evaluación de los factores externos**

##### **Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos ( EFE ) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto las oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo mas especifico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos mas altos que las amenazas, peso estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que

---

<sup>82</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de administracion estratégica. 1997

tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignado a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades Incluidas en la matriz EFE, el total ponderado mas alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado mas bajo posible es 1.0, el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de la amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas

externas. A continuación se presenta el desarrollo de la matriz EFE en el cuadro 43. **Cuadro 43. Desarrollo de la matriz EFE**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Posible extensión del ATPA. (Portafolio 03/13/02.)	0.10	4	0.4
2. Posible ingreso de Colombia al ALCA. (Portafolio 03/13/02).	0.07	3	0.21
3. Devaluación del peso frente al dólar.	0.05	4	0.2
4. Tasas de intereses en Colombia mucho mas holgada que en el resto de países de América Latina. ( Republica 03/12/02).	0.05	3	0.15
5. Disminución de la inflación en Colombia. ( Republica 03/13/02).	0.05	3	0.15
6. Hispanos transformarían a la Florida en el tercer Estado mas poblado de Estados Unidos. (El Tiempo 03/15/02).	0.07	3	0.21
7. Declive de la economía Estado Unidense parece haber terminado. (CNN 03/13/02).	0.06	3	0.18
8. Ventas de negocios en Estados Unidos aumentaron 1.1%. (CNN 03/14/02).	0.05	3	0.15
9. Índice inventario / ventas que mide el tiempo que es necesario para que los almacenes de las empresas se deshagan de la mercancía cayo a un valor de 1.38 meses desde el valor de 1.39 meses en Diciembre del 2001. (CNN 03/15/2002).	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
1. Situación interna de Colombia .	0.08	3	0.24
2. Reevaluación del Peso Colombiano.	0.05	1	0.05
3. Estado y situación de las vías en Colombia.	0.04	2	0.08
4. Alto numero de tramites para las exportaciones en Colombia.	0.03	2	0.06
5. Posible ataque terrorista en los Estados Unidos.	0.04	1	0.04
6. La no renovación del ATPA. (Portafolio 03/13/02).	0.09	1	0.09
7. Innovación de productos sustitutos.	0.06	3	0.18
8. Por ser un producto a base de manera, preservación del medio ambiente.	0.04	3	0.12
9. Rigurosas medidas de seguridad por parte de la aduana de los Estados Unidos con mercancía proveniente de Colombia, originando perdida de tiempo.	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.7</b>

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta esta por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Observando la matriz efe nótese que el factor mas importante es “ posible extensión del ATPA “, el cual se encuentra dentro de las oportunidades con un



peso de 0.10 Caribbean Woods esta capitalizando al máximo los beneficios que ofrece el ATPA lo cual se refleja con una calificación de 4.0, pero al mismo tiempo es una gran amenaza “ la no renovación del ATPA “ con un peso de 0.09 recibiendo una calificación de 1.0 que es la mas baja debido a que en caso de una no renovación lo único que se puede hacer es acogerse a la medida, no hay una estrategia para contrarrestar este factor. El total ponderado de 2.7 indica que Caribbean Woods esta justo por encima de la media por lo cual se debe seguir trabajando para buscar estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

#### **2.4.2 Evaluación de los factores Internos**

##### **Matriz de evaluación de los factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de los factores Internos (EFI) resume y evalúa las fuerzas mas importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la

importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los factores ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe

asignar tanto un peso como una calificación. En el cuadro 44 se presenta el desarrollo de la matriz EFI.

**Cuadro 44. Desarrollo matriz EFI**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
1. La moral de los empleados es alta.	0.13	3	0.39
2. Ubicación de la planta de producción.	0.11	4	0.44
3. Bajo costo de la nomina y la materia prima.	0.12	4	0.48
4. Poder de diversificación del producto.	0.12	4	0.36
5. Conocimiento del mercado por parte de la gerencia.	0.1	4	0.4
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de personal capacitado.	0.08	2	0.16
2. Mejoramiento de la tecnología.	0.05	1	0.09
3. Bajo volumen de producción con respecto al mercado potencial.	0.04	2	0.2
4. Falta de sucursal en los Estados Unidos.	0.03	2	0.18
5. Falta de sistematización para la administración.	0.04	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.76</b>

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor.

Dentro de la matriz EFI podemos observar que las fuerzas mas importantes dentro de la empresa son la ubicación de la planta, bajo costo de la nomina y materia prima, y conocimiento del mercado por parte de la gerencia, como lo indica la calificación de 4.0 que se le asigno. Las mayores debilidades son el mejoramiento de la tecnología y la falta de sistematización para la administración como lo muestra la calificación de 1.0. El total ponderado de 2.76 indica que la posición estratégica interna general de la empresa esta por encima de la media (2.5), por lo cual se debe seguir trabajando en fortalecer las fuerzas y minimizar al máximo las debilidades ya que un total ponderado de 2.88 brinda fuerza interna pero nos indica que aun se debe mejorar.

### **2.4.3 Análisis y Estrategias FO-DO-FA-DA**

#### **La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (AODF)**

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias : estrategias de fuerza y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Las estrategias FO usan las fuerzas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Acontinuacion se presenta el desarrollo y análisis de las 3 matrices.

La matriz AODF cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores claves, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de las estrategias llamadas FO, DO, FA, DA se agrupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz AODF sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celada adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de la matriz AODF consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son mejores. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz AODF, serán seleccionadas para su aplicación. En el cuadro 45 se puede observar el desarrollo de la matriz AODF.

#### **Cuadro 45. Desarrollo matriz AODF**

<p style="text-align: center;"><b>ESPACIO EN BLANCO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FUERZAS - F</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La moral de los empleados es alta.</li> <li>2. Ubicación de la planta.</li> <li>3. Bajo costo de la nomina y de la materia prima.</li> <li>4. Poder de diversificación del producto.</li> <li>5. Conocimiento del mercado por parte de la gerencia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES - D</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal capacitado.</li> <li>2. Mejoramiento de la tecnología.</li> <li>3. Bajo volumen de producción con respecto al mercado potencial.</li> <li>4. Falta de sucursal en los Estados Unidos.</li> <li>5. falta de sistematización para la administración.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES - O</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posible extensión del ATPA.</li> <li>2. Posible ingreso de Colombia al ALCA.</li> <li>3. Devaluación del peso frente al dólar.</li> <li>4. Tasas de intereses en Colombia mucho más holgada que en el resto de países de América latina.</li> <li>5. Disminución de la inflación en Colombia.</li> <li>6. Hispanos transformarían a la florida en el tercer estado mas poblado de los Estados Unidos.</li> <li>7. Declive de la economía Estado unidense parece haber terminado.</li> <li>8. Ventas de negocios en Estados unidos aumentaron 1.1%.</li> <li>9. Índice inventario / ventas que mide el tiempo que es necesario para que los almacenes de las empresas se deshagan de la mercancía cayo a un valor de 1.38 meses desde el valor de 1.39 meses en diciembre 2001.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS - FO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en Costos ( F3, O1, O5 ).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – DO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir nueva tecnología mas moderna por medio de un préstamo. ( D2, O4 ).</li> <li>2. Aumentar volúmenes de producción. ( D3, O6, O7, O8, O9 ).</li> <li>3. Capacitación personal ( D1, O2 ).</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS – A</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación interna de Colombia</li> <li>2. Reevaluación del peso Colombiano.</li> <li>3. Estado y situación de las vías en Colombia.</li> <li>4. Alto numero de tramites para las exportaciones en Colombia.</li> <li>5. Posible ataque terrorista en los Estados Unidos.</li> <li>6. La no renovación del ATPA.</li> <li>7. Innovación de productos sustitutos.</li> <li>8. Por ser un producto a base de madera, preservación del medio ambiente.</li> <li>9. Rigurosas medidas de seguridad por parte de la aduana de los Estados Unidos con mercancía proveniente de Colombia, originando perdida de tiempo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – FA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación del producto como moops, escobas, recogedores, etc.(F4,F5, A7).</li> <li>2. Mirar hacia nuevos mercados como Europa con una gama de nuevos productos como moops, recogedores, escobas. ( F4, A2, A5, A6 ).</li> <li>3. Tener opción de traer la materia prima vía acuática. ( F2, A1, A3 ).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – DA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear sucursal en los Estados Unidos. ( D4, A1, A9 ).</li> </ol>

Analizando las estrategias que resultaron de la matriz AODF podemos observar que varias de estas son estrategias que la empresa ya había pensado llevar a cabo como lo son diversificación del producto, liderazgo en costos, apertura de una sucursal en los Estados Unidos, pero también surgieron nuevas estrategias bastante interesantes como mirar hacia nuevos mercados como Europa con una gama de nuevos productos de aseo, capacitación del personal para obtener una mayor competitividad e inclusive adquirir nueva maquinaria para elevar los volúmenes de producción y alcanzar una mayor participación en el mercado.

## **2.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

**2.5.1 Organización de la Empresa.** C.I. Caribbean Woods es una compañía con año y medio de función comercial, esta cuenta en el momento con: un gerente general, un asistente de administración y producción, una secretaria y doce operarios entre los cuales se destaca el supervisor de planta. Claramente se muestra que es una empresa pequeña y joven conformada su cuerpo administrativo por miembros de una familia; lo cual le da ciertas características especiales de las pymes familiares ya que sus miembros como integrantes de una familia comparten normas, valores y condiciones éticas que se han aprendido en el hogar y se conservan en el lugar de trabajo. Entre las características más importantes que podemos resaltar acerca de esta compañía se encuentren los siguientes.

El compromiso, esta empresa significa la vida de los propietarios, el sentido de pertenencia hacia la empresa se respira diariamente entre sus miembros lo cual puede ser cuantificado como ventaja competitiva.

El conocimiento, se traspasan los conocimientos del gerente y jefe de la compañía a sus hijos (asistentes) al igual que el conocimiento en la manera de trabajar.

Flexibilidad y sacrificio son palabras muy comunes ya no hay formalidad sobre salarios y horarios de trabajo y la cercanía entre los miembros permite tener decisiones rápidas y adaptarse a los cambios o tendencias del entorno de manera rápida.

Las decisiones acerca de las negociaciones, son tomadas por el cuerpo administrativo adoptando una manera abierta a lo que cada uno de sus miembros



piensa y su mejor opinión para el mejor beneficios de la compañía, se puede destacar que es una empresa descentralizada ya que las decisiones no vienen solo desde el gerente y lo que él diga es la ley, en cuanto ha operaciones y preparación de productos y despachos tienen carta abierta los operarios ya que en si, ellos son quienes manejan la parte operativa en su aspecto físico y pueden dar una importante decisión.

La informalidad en la relación y comunicación entre todos los miembros de la empresa, todo esto sin llegar a rebasar los lindes del irrespeto hacia la persona como tal, hay criterios de respeto frente a las personas como criterios entre miembros de un sistema empresarial.

Semanalmente se realiza una reunión de manera informal entre el gerente, sus asistentes y el supervisor de planta en la cual se discuten temas de producción en curso y durante toda la semana:

**Producción:** el estado de la producción actual, si va de acuerdo con el tiempo establecido, si esta va adelantada o atrasada y se coordinan las funciones manuales del final de producción como la postura de tapones, de etiquetas y el amarre y estibado del producto.

**Calidad:** Como se encuentra la calidad del producto en proceso y el comportamiento de la madera en este, si es regular o aceptable para notificarlo al proveedor.

**Imprevistos:** Si hay necesidad de mantenimiento de emergencia de alguna maquina o materiales complementarios para estas; lijas, cuchillas, aceite, grapas, tirilla para amarre etc.

Cada mes se realizan pequeñas reuniones con todo el personal que labora en la planta con tal de despejar un poco la tensión del trabajo y departir con ellos, conversando temas diferentes al trabajo, y sondeando acerca de sus expectativas, de sus sueños hacia futuros y de cómo se sienten trabajando con la compañía que piensan de esta y sus sugerencias acerca del trabajo que realizan y de lo que les gustaría llegar a realizar dentro de la compañía.

Dentro del proceso laboral se esta haciendo un pequeño proceso de aprendizaje en temas como la madera, sus tipos y diferentes usos que se pueden dar a esta. El manejo de las maquinas es un tema muy delicado si no se quieren tener ninguna clase de accidentes es necesario entrenar y capacitar a cada operario acerca de su maquina de las características especificas de esta; esto se hace en un proceso rotativo para que cada uno de los operarios en un futuro conozca a la perfección cada maquina que se encuentra en la planta.

**ORGANIGRAMA C.I. CARIBBEAN WOODS**

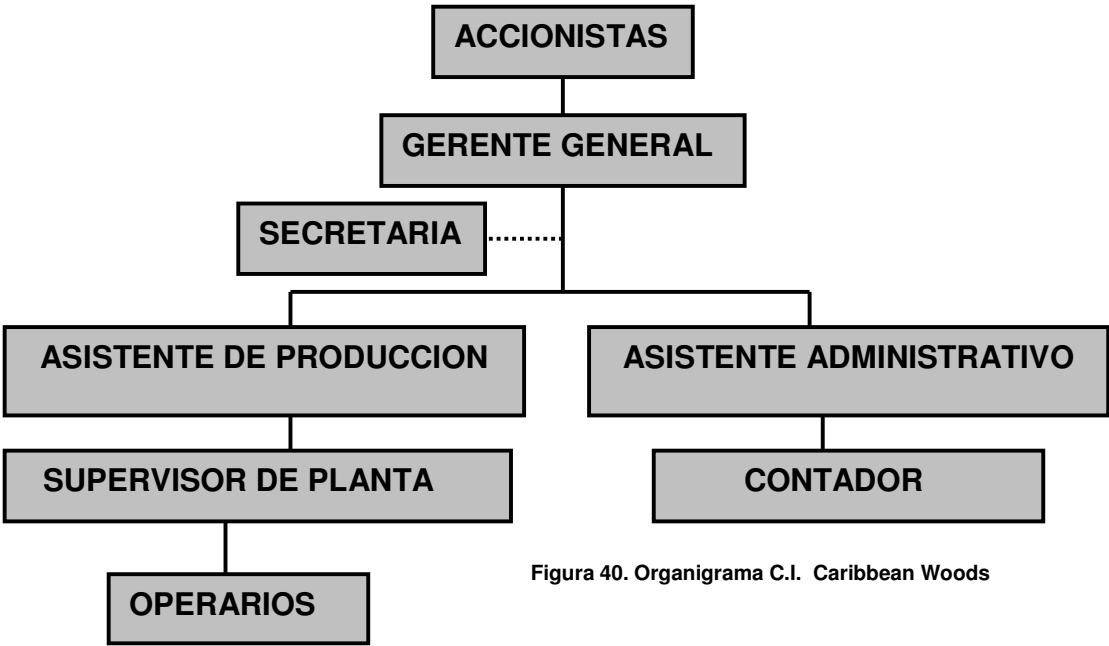


Figura 40. Organigrama C.I. Caribbean Woods

**2.5.1.1 Cultura Organizacional.** La cultura de la organización se refiere al complejo grupo de ideologías, símbolos y valores que se comparten en toda una empresa y que influyen en la función de esta.

C.I. Caribbean Woods es una empresa joven, nacida en octubre del 2000 y que empezó sus transacciones comerciales en enero del 2001. Sus fundadores y empleados administrativos son miembros de una familia los cuales ya han tenido experiencia trabajando juntos en diferentes negocios y que conocen bien las habilidades y formas de ser de cada uno de sus integrantes, esto ha facilitado un poco la impresión de unos valores y pensamientos comunes en la forma de trabajo y de hacer las negociaciones, la virtud de los valores compartidos y una cultura común consiste en que esta incrementa la integración y mejora la coordinación entre los miembros de la organización.

Entre los valores e ideologías compartidas que se encuentran en esta organización podemos destacar los siguientes:

La autonomía y responsabilidad en la operación, cada uno de los integrantes administrativos y operarios esta motivado a llevar rienda suelta a su imaginación y forma de realizar las tareas de la manera en que piense que puede ser más beneficioso para la compañía, teniendo autonomía sobre sus decisiones y adquiriendo la responsabilidad de estas. No es igual la autonomía que tiene un operario en la realización de un producto, como la autonomía que tiene un miembro administrativo en la realización de una tarea cotidiana.

“Todo es posible si hay compromiso” frase impuesta y demostrada muchas veces por el gerente, irradiando ondas de energía positiva hacia la importancia de

comprometerse de lleno con el trabajo, de tomar las riendas de las funciones y responsabilidades individuales y colectivas de los trabajadores de la compañía.

Compañerismo, respeto a los demás como el respeto así mismo, la alegría es parte esencial del trabajo, si esta no esta presente el trabajo se torna monótono y aburrido, lo cual puede llevar a la distracción en la visión y funciones de los miembros de la compañía. La integración del personal por medio de reuniones informales, hablando de temas diferentes al trabajo es esencial para fortalecer y balancear la relación persona-persona, frente a la relación, trabajador-empleador.

Visión, no mirar que hay dos metros de distancia, mirar hacia el futuro no imaginable y realizable por medio de objetivos y propósito. Esto debe ser comentado por todos los integrantes de la organización; que quieren, que piensan, a donde quieren llegar.

### **2.5.1.2 Aspecto legal**

#### **2.5.1.2.1. Tipo de empresa**

Razón social: C.I. Caribbean Woods S.A.

NIT: 8060087781.

Objeto social: Objeto principal: Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de los productos colombianos en los mercados externos.

Fabricación de artículos para la industria y el hogar en general en maderas, telas, sintéticos y afines y en general cualquier tipo de material.

Representantes en general de fabricantes y confeccionistas de artículos para la industria y el hogar.

Comprar y vender, agenciar, distribuir y financiar toda clase de mercancías y/o de fabricación nacional, tanto al por mayor como al detal.

En general cualquier otro acto lícito de comercio que tenga por finalidad el mejor incremento, desarrollo y cumplimiento del objeto social.

**2.5.1.1.2 Obtención de permisos y Trámites de Constitución.** Ver anexos, certificado comercializadora internacional, certificado a proveedor y matrícula de cámara de comercio.

## **2.5.2 Responsabilidades y Funciones.**

### **Administrativas**

Revisión y actualización periódica de todos los documentos legales del acompañante.

Manejo actualizado y perfectamente organizado de todo el archivo.

Manejo y control de todas las carpetas de personal.

Actualización y control de cumplimiento de responsabilidades fiscales y laborales.

Atención cordial y con vocación de servicio a clientes y proveedores.

Asistencia y apoyo a funciones financieras, de producción, mercadeo y ventas.

### **Financieras**

Actualización periódica de documentos concernientes a las cuentas nacionales y extranjeras de la compañía.

Supervisión y control de libros de bancos.

Actualización diaria de saldos de bancos en formato especial para tal fin.

Actualización semanal de la cartera de la compañía y de las cuentas por pagar.

Elaboración y control semanal del flujo de caja y de los estados financieros.

## **Producción y Operación**

Elaboración en acuerdo con mercadeo y ventas del presupuesto de producción mensual y anual.

Manejo y control de inventarios de maquinaria, herramientas, insumos y productos semielaborado, en proceso y terminado.

Manejo y control de ordenes de compra.

Elaboración y control diario de ordenes de producción.

Responsable del control estricto y permanente de la calidad del producto.

Responsable del diseño y elaboración de los empaques y transportes de todos los productos.

## **Mercadeo e Innovación**

Investigación de nuevos productos para posible comercialización.

Establecer una buena relación con clientes preocuparse por lo que necesitan y desean.

Elaboración de etiquetas para presentación del producto.

Elaboración de portafolio de productos.

## 2.6 ESTUDIO FINANCIERO

### 2.6.1 Plan de Financiación

**2.6.1.1 Recursos propios.** La financiación del proyecto fue llevada a cabo por recursos propios de socios de la compañía representados de la siguiente manera en el cuadro 46:

**Cuadro 46. Inversión Inicial**

<b>GASTOS DE MONTAJE</b>	<b>INVERSIÓN EN PESOS</b>
Accesoría en el tratamiento de la madera	\$ 5.000.000
Viáticos y visitas a proveedores	\$ 6.000.000
Viáticos y visitas a clientes (USA)	\$ 15.000.000
Estudios preliminares	\$ 5.000.000
Proyecto arquitectónico	\$ 3.000.000
Ingeniería del proyecto	\$ 1.000.000
Acondicionamiento planta	\$ 5.000.000
Materia prima de prueba	\$ 8.000.000
Acondicionamiento de oficina	\$ 2.000.000
Baños y vestieres para operarios	\$ 800.000
<b>DOTACIÓN E INSTALACIÓN DE EQUIPOS</b>	
Estantes para redondos	\$ 400.000
Bolilladora	\$ 6.000.000
Sin fin	\$ 12.000.000
Sierra circular (2)	\$ 5.000.000
Roscadora (2)	\$ 2.000.000
Dimensionadora (2)	\$ 4.000.000
Perilladora	\$ 1.000.000
Taladro Industrial	\$ 1.000.000
Devanadora	\$ 1.000.000
Bateas de inmersión (2)	\$ 500.000
Lijadora (2)	\$ 3.000.000
Computador	\$ 2.000.000
Aire Acondicionado	\$ 1.000.000
Equipos de oficina	\$ 1.000.000
Vehículos	\$ 14.800.000
Herramientas varias	\$ 500.000
Brocas y cuchillas	\$ 1.500.000
Esmeril	\$ 500.000
Implementos de trabajo	\$ 2.000.000
Otros	\$ 10.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 120.000.000</b>

## 2.6.2 Proyección de Ventas

**Cuadro 47. Proyección de ventas para el año 2002**

MES	UNIDADES	INGRESOS EN PESOS	INGRESOS EN DOLARES
Marzo	47.520	\$85.449.000	US\$ 37.151
Abril	34.560	\$61.673.200	US\$ 26.814
Mayo	47.520	\$85.449.000	US\$ 37.151
Junio	34.560	\$61.673.200	US\$ 26.814
Julio	47.520	\$85.449.000	US\$ 37.151
Agosto	34.560	\$61.673.200	US\$ 26.814
Septiembre	47.520	\$85.449.000	US\$ 37.151
Octubre	34.560	\$61.673.200	US\$ 26.814
Noviembre	47.520	\$85.449.000	US\$ 37.151
Diciembre	34.560	\$61.673.200	US\$ 26.814
<b>TOTAL</b>	<b>410.400</b>	<b>\$735.864.000</b>	<b>US\$ 134.255</b>

Nota: Tasa de cambio \$2.300 pesos.

Fuente: Cálculo realizado por los autores.

## 2.6.3 Proyección de Costos

**Cuadro 48. Proyección de costos para el 2002**

MES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Marzo	\$9.588.104	\$32.300.780
Abril	\$9.588.104	\$25.511.240
Mayo	\$9.588.104	\$32.300.780
Junio	\$9.588.104	\$25.511.240
Julio	\$9.588.104	\$32.300.780
Agosto	\$9.588.104	\$25.511.240
Septiembre	\$9.588.104	\$32.300.780
Octubre	\$9.588.104	\$25.511.240
Noviembre	\$9.588.104	\$32.300.780
Diciembre	\$9.588.104	\$25.511.240

Fuente: Cálculo realizado por los autores



## 2.6.4 Flujo de Caja

**Cuadro 49. Flujo de caja del año 2001 – 2002**

<b>INGRESOS</b>	<b>Enero/01</b>	<b>Febrero/01</b>	<b>Marzo/01</b>	<b>Abril/01</b>	<b>Mayo/01</b>
Total de ingresos	\$ 18.752.736	\$ 31.380.480	\$ 0,00	\$ 35.303.040	\$ 35.303.040
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 5.311.644	\$ 9.055.620		\$ 10.165.860	\$ 10.165.860
Gastos de exportación	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000		\$ 4.050.000	\$ 4.050.000
Operativos	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000
Administración	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744
<b>Total de egresos</b>	\$ 18.508.388	\$ 22.252.364	\$ 9.146.744	\$ 23.362.604	\$ 23.362.604
Total de ingreso - egresos	\$ 244.348	\$ 9.128.116	-\$ 9.146.744	\$ 11.940.436	\$ 11.940.436
<b>INGRESOS</b>	<b>Junio/01</b>	<b>Julio/01</b>	<b>Agosto/01</b>	<b>Septiembre/01</b>	<b>Octubre/01</b>
Total de ingresos	\$ 37.505.472		\$ 31.380.480	\$ 23.535.360	\$ 31.380.480
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 10.623.288		\$ 9.055.620	\$ 6.795.140	\$ 9.055.620
Gastos de exportación	\$ 8.100.000		\$ 4.050.000	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000
Operativos	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000
Administración	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744
<b>Total de egresos</b>	\$ 27.870.032	\$ 9.146.744	\$ 22.252.364	\$ 19.991.884	\$ 22.252.364
Total de ingreso - egresos	\$ 9.635.440	-\$ 9.146.744	\$ 9.128.116	\$ 3.543.476	\$ 9.128.116
<b>INGRESOS</b>	<b>Noviembre/01</b>	<b>Diciembre/01</b>	<b>Enero/02</b>	<b>Febrero/02</b>	<b>Marzo/02</b>
Total de ingresos	\$ 31.380.480			\$ 31.795.200	\$ 85.449.600
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 9.055.620			\$ 9.055.620	\$ 24.900.780
Gastos de exportación	\$ 4.050.000			\$ 4.050.000	\$ 7.400.000
Operativos	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.616.000	\$ 3.899.000
Administración	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.530.744	\$ 5.689.104
<b>Total de egresos</b>	\$ 22.252.364	\$ 9.146.744	\$ 9.146.744	\$ 22.252.364	\$ 41.888.884
Total de ingreso - egresos	\$ 9.128.116	-\$ 9.146.744	-\$ 9.146.744	\$ 9.542.836	\$ 43.560.716
<b>INGRESOS</b>	<b>Abril/02</b>	<b>Mayo/02</b>	<b>Junio/02</b>	<b>Julio/02</b>	<b>Agosto/02</b>
Total de ingresos	\$ 61.603.200	\$ 85.449.600	\$ 61.603.200	\$ 85.449.600	\$ 61.603.200
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 18.111.240	\$ 24.900.780	\$ 18.111.240	\$ 24.900.780	\$ 18.111.240
Gastos de exportación	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000
Operativos	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000
Administración	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104
<b>Total de egresos</b>	\$ 35.099.344	\$ 41.888.884	\$ 35.099.344	\$ 41.888.884	\$ 35.099.344
Total de ingreso - egresos	\$ 26.503.856	\$ 43.560.716	\$ 26.503.856	\$ 43.560.716	\$ 26.503.856
<b>INGRESOS</b>	<b>Septiembre/02</b>	<b>Octubre/02</b>	<b>Noviembre/02</b>	<b>Diciembre/02</b>	
Total de ingresos	\$ 85.449.600	\$ 61.603.200	\$ 85.449.600	\$ 61.603.200	
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 24.900.780	\$ 18.111.240	\$ 24.900.780	\$ 18.111.240	
Gastos de exportación	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000	
Operativos	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	\$ 3.899.000	
administración	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	\$ 5.689.104	
<b>Total de egresos</b>	\$ 41.888.884	\$ 35.099.344	\$ 41.888.884	\$ 35.099.344	
Total de ingreso - egresos	\$ 43.560.716	\$ 26.503.856	\$ 43.560.716	\$ 26.503.856	

Nota: Anexo flujo de caja Quincenal.



### Tasa Interna de Retorno (TIR).

$$\begin{aligned} \text{TIR} = & \left\{ 244.348 (1+i)^{-1} + 9.128.116 (1+i)^{-2} + 11.940.436 \left[ \frac{1-(1+i)^{-2}}{i} \right] (1+i)^{-3} \right. \\ & 9.635.440 (1+i)^{-6} + 9.128.116 (1+i)^{-8} + 3.543.476 (1+i)^{-9} \\ & 9.128.116 \left[ \frac{1-(1+i)^{-2}}{i} \right] (1+i)^{-9} + 9.542.836 (1+i)^{-14} + 43.560.716 \\ & \left. \left[ \frac{1-(1+i_b)^{-5}}{i_b} \right] (1+i)^{-13} + 26.503.856 \left[ \frac{1-(1+i_b)^{-5}}{i_b} \right] (1+i)^{-14} \right\} \cdot \\ & \left\{ 120.000.000 + 9.146.744 (1+i)^{-3} + 9146.744 (1+i)^{-7} + 9.146.744 \right. \\ & \left. \left[ \frac{1-(1+i)^{-2}}{i} \right] (1+i)^{-11} \right\} \end{aligned}$$

**TIR** = 7.40% mensual. El proyecto se acepta por el elevado porcentaje de rentabilidad mensual. Nos muestra la rentabilidad o rendimiento de los dineros del proyecto mensualmente comparado con el costo de oportunidad de invertir el dinero a un bajo riesgo en un banco o entidad financiera los cuales tienen tasas de rendimiento mensuales entre (0.85% y 0.90%)<sup>83</sup> comparado con la rentabilidad que muestra el proyecto mensualmente podemos ver un alto margen de diferencia porcentual, además de la satisfacción y poca incertidumbre que se obtiene de manejar los recursos financieros por medio de las capacidades empresariales y comerciales con las que cuenta la compañía. (Ver cuadro 50, comparación de rentabilidades)

---

<sup>83</sup> [www.infofinanciera.com](http://www.infofinanciera.com)

**Cuadro 50. Comparación de rentabilidad (mensual)**

Lugar de inversión	Monto de inversión (pesos)	Rentabilidad mensual (%)
Proyecto Caribbean Woods	120.000.000	7.40%
Bancos	120.000.000	0.8689%
Corporación Financiera	120.000.000	0.8636%
Corporación de Financiamiento comercial	120.000.000	0.8976
Leasing	120.000.000	0.8923

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

**Valor Presente neto (VPN).**

**Cuadro 51. Parámetros de decisión**

RESULTADO	DECISIÓN
VPN > 0	Se acepta el proyecto
VPN = 0	Es indiferente
VPN < 0	Se rechaza el proyecto

Fuente: Guillermo Bacca, Ingeniería Económica

Tasa de oportunidad 2.5% mensual.

$$\begin{aligned}
 \text{VPN} = & \left\{ 244.348 (1+0.025)^{-1} + 9.128.116 (1+0.025)^{-2} + 11.940.436 \right. \\
 & \left[ 1-(1+0.025)^{-2} / 0.025 \right] (1+0.025)^{-16} + 9.635.440 (1+0.025)^{-6} + \\
 & 9.128.116 (1+0.025)^{-8} + 3.543.476 (1+0.025)^{-9} + \\
 & 9.128.116 \left[ 1-(1+0.025)^{-2} / 0.025 \right] (1+0.025)^{-9} + 9.542.836 (1+0.025)^{-14} \\
 & + 43.560.716 \left[ 1-(1+0.05062)^{-5} / 0.05062 \right] (1+0.025)^{-13} + 26.503.856 \\
 & \left. \left[ 1-(1+0.05062)^{-5} / 0.05062 \right] (1+0.025)^{-14} \right\} - \left\{ 120.000.000 + \right. \\
 & 9.146.744 (1+0.025)^{-3} + 9146.744 (1+0.025)^{-7} + 9.146.744 \\
 & \left. \left[ 1-(1+0.025)^{-2} / 0.025 \right] (1+0.025)^{-11} \right\}
 \end{aligned}$$

**VPN = 137.766.372.** el Valor Presente Neto es mayor que cero ( $VPN > 0$ ), por lo tanto el proyecto se acepta. Ya que el resultado de la sumatoria de los flujos de ingresos y egresos descontados a pesos de hoy, da un valor positivo, mostrando la factibilidad financiera del proyecto.

**2.6.6 Escenario de Riesgos.** Por medio de esta técnica se proyectaron posibles escenarios en donde la empresa se puede ver afectada por ciertos factores y como esos factores influirían en el beneficio de la organización.

Supuestos:

1. Suspensión del ATPA en el año 2003, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:
  - a) Según cifras del Dane el dólar tuvo un aumento del 10% en el año 2001, suponiendo que se mantenga constante este aumento anual para el año 2003, el dólar tendría un valor de 2.530 pesos aproximadamente. (Se toma 2300 pesos como referencia del valor del dólar).
  - b) Se tiene una inflación proyectada en Colombia en el 2003 de 5.3%.<sup>84</sup>
  - c) Se mantiene los mismos clientes y el mismo nivel de demanda, con el siguiente plan de ventas para el 2003 que se presenta en el cuadro 52.

---

<sup>84</sup> Cifras publicadas por el FMI.

**Cuadro 52. plan de ventas para el año 2003 según el escenario planteado**

ENERO				FEBRERO				MARZO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520
ABRIL				MAYO				JUNIO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	6-10	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
2-5	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	2-6	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520
OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560

Fuente : Caribbean Woods, Plan de ventas

- d) La materia prima, mano de obra, servicios, gastos administrativos aumentan al mismo porcentaje de la inflación (5.3%).
- e) Los gastos de exportación aumentan el mismo porcentaje de la inflación (5.3%), mas el 2.8% del ingreso total de la mercancía exportada por causas del pago de aranceles por la suspensión del ATPA.

Bajo estos parámetros tendríamos el siguiente flujo de caja para el año 2003, representado en el cuadro 53.

**Cuadro 53. Flujo de caja del año 2003 según el escenario planteado**

<b>INGRESOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521
Gastos de exportación	\$ 10.423.805	\$ 9.689.336	\$ 10.423.805	\$ 9.689.336	\$ 10.423.805
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 46.740.599	\$ 38.856.744	\$ 46.740.599	\$ 38.856.744	\$ 46.740.599
Total de ingreso - egresos	\$ 47.245.321	\$ 28.898.136	\$ 47.245.321	\$ 28.898.136	\$ 47.245.321
<b>INGRESOS</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Total de ingresos	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135
Gastos de exportación	\$ 9.689.336	\$ 10.423.805	\$ 9.689.336	\$ 10.423.805	\$ 9.689.336
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 38.856.744	\$ 46.740.599	\$ 38.856.744	\$ 46.740.599	\$ 38.856.744
Total de ingreso - egresos	\$ 28.898.136	\$ 47.245.321	\$ 28.898.136	\$ 47.245.321	\$ 28.898.136
<b>INGRESOS</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>			
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880			
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135			
Gastos de exportación	\$ 10.423.805	\$ 9.689.336			
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647			
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626			
<b>Total de egresos</b>	\$ 46.740.599	\$ 38.856.744	<b>Flujo neto de efectivo anual</b>		
Total de ingreso - egresos	\$ 47.245.321	\$ 28.898.136	456.860.742		

Fuente: Cálculo realizado por los autores

Aunque se presenta un escenario negativo y pesimista la empresa C.I Caribbean Woods nos muestra un flujo de caja proyectado para el 2003 positivo en todos los meses del año.

2. Empeore la situación de orden público en Colombia, agudizándose aun más la guerra interna para el año 2003, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Según cifras del Dane el dólar tuvo un aumento del 10% en el año 2001, suponiendo que se mantenga constante este aumento anual para el año 2003, el dólar tendría un valor de 2.530 pesos

aproximadamente. (Se toma 2300 pesos como referencia del valor del dólar).

- b) Se tiene una inflación proyectada en Colombia en el 2003 de 5.3%.<sup>85</sup>
- c) Se mantiene los mismos clientes y el mismo nivel de demanda, con el siguiente plan de ventas para el 2003 que se presenta en el cuadro 54.

**Cuadro 54. Plan de ventas para el año 2003 según el escenario planteado**

ENERO				FEBRERO				MARZO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520	<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560	<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520
ABRIL				MAYO				JUNIO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	6-10	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560	<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520	<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
2-5	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	2-6	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520	<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560	<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520
OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560	<b>TOTAL UNIDADES</b>			47.520	<b>TOTAL UNIDADES</b>			34.560

Fuente : Caribbean Woods, Plan de ventas

- d) Mano de obra, servicios, gastos de exportación, gastos administrativos aumentan al mismo porcentaje de la inflación (5.3%).

<sup>85</sup> Cifras publicadas por el FMI.



- e) La materia prima (madera) que viene del interior a tenido un aumento del 15.3% en su precio de los cuales 5.3% se deben a la inflación y el otro 10% se debe a la inseguridad de las carreteras.

Bajo estos parámetros tendríamos el siguiente flujo de caja para el año 2003 representado en el cuadro 55.

**Cuadro 55. Flujo de caja del año 2003 según el escenario planteado**

<b>INGRESOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 28.710.599	\$ 20.882.259	\$ 28.710.599	\$ 20.882.259	\$ 28.710.599
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 46.599.072	\$ 38.770.732	\$ 46.599.072	\$ 38.770.732	\$ 46.599.072
Total de ingreso - egresos	\$ 47.386.848	\$ 28.984.148	\$ 47.386.848	\$ 28.984.148	\$ 47.386.848
<b>INGRESOS</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Total de ingresos	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 20.882.259	\$ 28.710.599	\$ 20.882.259	\$ 28.710.599	\$ 20.882.259
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 38.770.732	\$ 46.599.072	\$ 38.770.732	\$ 46.599.072	\$ 38.770.732
Total de ingreso - egresos	\$ 28.984.148	\$ 47.386.848	\$ 28.984.148	\$ 47.386.848	\$ 28.984.148
<b>INGRESOS</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>			
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880			
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 28.710.599	\$ 20.882.259			
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200			
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647			
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626			
<b>Total de egresos</b>	\$ 46.599.072	\$ 38.770.732	<b>Flujo de efectivo anual</b>		
Total de ingreso - egresos	\$ 47.386.848	\$ 28.984.148	458.225.976		

Fuente: Cálculo realizado por los autores

Aunque se presenta un escenario negativo y pesimista la empresa C.I Caribbean Woods nos muestra un flujo de caja proyectado para el 2003 positivo en todos los meses del año.

3. Las situaciones en el año 2003 siguen de igual manera a como se encuentran en el 2002. Teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Según cifras del Dane el dólar tuvo un aumento del 10% en el año 2001, suponiendo que se mantenga constante este aumento anual para el año 2003, el dólar tendría un valor de 2.530 pesos aproximadamente. (Se toma 2300 pesos como referencia del valor del dólar).
- b) Se tiene una inflación proyectada en Colombia en el 2003 de 5.3%.<sup>86</sup>
- c) Se mantiene los mismos clientes y el mismo nivel de demanda, con el siguiente plan de ventas para el 2003 que se presenta en el cuadro 56.

**Cuadro 56. Plan de ventas para el año 2003 según el escenario planteado**

ENERO				FEBRERO				MARZO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520
ABRIL				MAYO				JUNIO			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	6-10	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
2-5	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	2-6	FRANK	US\$0.80	30.240
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520
OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES	DIA	CLIENTE	VALOR	UNIDADES
1-5	GOLD	US\$0.80	17.280	4-8	FRANK	US\$0.80	30.240	1-5	GOLD	US\$0.80	17.280
15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280	15	V.A.F.	US\$0.75	17.280
TOTAL UNIDADES			34.560	TOTAL UNIDADES			47.520	TOTAL UNIDADES			34.560

Fuente : Caribbean Woods, Plan de ventas

<sup>86</sup> Cifras publicadas por el FMI.

- d) La materia prima, Mano de obra, servicios, gastos de exportación, gastos administrativos aumentan al mismo porcentaje de la inflación (5.3%).

Bajo estos parámetros tendríamos el siguiente flujo de caja para el año 2003 representado en el cuadro 57.

**Cuadro 57. Flujo de caja del año 2003 según el escenario planteado**

<b>INGRESOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 44.108.994	\$ 36.959.608	\$ 44.108.994	\$ 36.959.608	\$ 44.108.994
Total de ingreso - egresos	\$ 49.876.926	\$ 30.795.272	\$ 49.876.926	\$ 30.795.272	\$ 49.876.926
<b>INGRESOS</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Total de ingresos	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626
<b>Total de egresos</b>	\$ 36.959.608	\$ 44.108.994	\$ 36.959.608	\$ 44.108.994	\$ 36.959.608
Total de ingreso - egresos	\$ 30.795.272	\$ 49.876.926	\$ 30.795.272	\$ 49.876.926	\$ 30.795.272
<b>INGRESOS</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>			
Total de ingresos	\$ 93.985.920	\$ 67.754.880			
<b>EGRESOS</b>					
Materias primas	\$ 26.220.521	\$ 19.071.135			
Gastos de exportación	\$ 7.792.200	\$ 7.792.200			
Operativos	\$ 4.105.647	\$ 4.105.647			
Administración	\$ 5.990.626	\$ 5.990.626			
<b>Total de egresos</b>	\$ 44.108.994	\$ 36.959.608	<b>Flujo neto de efectivo anual</b>		
Total de ingreso - egresos	\$ 49.876.926	\$ 30.795.272		484.033.188	

Fuente: Cálculo realizado por los autores

**Medición del riesgo:** se define como riesgo de un proyecto la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Para llevar a cabo esta medición se utilizo la desviación estándar, el cual es un método muy común para medir el riesgo, esta se calculo mediante la expresión:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{X=1}^n (A_x - \bar{A})^2 P_x}$$

Donde:  
 $A_x$  = Es el flujo de caja de la posibilidad  
 $P_x$  = Es su probabilidad de ocurrencia  
 $\bar{A}$  = Es el valor esperado de la distribución de probabilidades de los flujos de caja

Fuente: SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparacion y evaluación de proyectos

Tenemos que el valor esperado de la distribución de probabilidades de los flujo de caja =  $\bar{A}$  se obtiene de :

$$\bar{A} = \sum_{X=1}^n A_x P_x$$

Fuente: SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparacion y evaluación de proyectos.

A continuacion en el cuadro 58 presenta la distribución de probabilidades del flujo neto efectivo anual hallado en los cuadros 52 para el primer supuesto, cuadro 54 para el segundo supuesto, cuadro 56 para el tercer supuesto.

**Cuadro 58. Distribución de las probabilidades del flujo neto efectivo**

Supuestos x	Probabilidad $P_x$	Flujo de caja $A_x$
1	0.30	456.860.742
2	0.30	458.225.976
3	0.40	484.033.188

Fuente: Calculo realizado por los autores

Luego se remplaza estos valores en la formula de el valor esperado de la distribución de probabilidades que se observa en el cuadro 59:

**Cuadro 59. Valor esperado de la distribución de probabilidades**

<b><math>P_x(A_x)</math></b>
0.30 ( 456.860.742 ) = 137.058.222
0.30 (458.225.976) = 137.467.792
0.40 (484.033.188) = 193.613.275
<b><math>\bar{A} = 468.139.289</math></b>

Fuente: Calculo realizado por los autores

Después de haber hallado el valor esperado de la distribución de probabilidades se calcula la desviación estándar, a continuación en el cuadro 60:

**Cuadro 60. Desviación estándar**

X	$\overline{AX} - \overline{A}$	$(\overline{AX} - \overline{A})$	$(\overline{AX} - \overline{A})^2$	$(\overline{AX} - \overline{A})^2 \times P_X$
1	456.860.742 - 468.139.289	-11.278.547	127.205.622.431.209	127.205.622.431.209 (0.30) = 38.161.686.729.362
2	458.225.976 - 468.139.289	-9.913.313	98.273.774.635.969	98.273.774.635.969 (0.30) = 29.482.132.390.790
3	484.033.188 - 468.139.289	15.893.899	252.616.025.422.201	252.616.025.422.201(0.40) = 101.046.410.168.880
VARIANZA = 168.690.229.289.032				

Fuente: Cálculo realizado por los autores

$$\sigma = \sqrt{168.690.229.289.032} = 12.988.080$$

Si hubiera otras alternativas cuya desviación estándar fuese mayor que 12.988.080, su riesgo sería mayor puesto que estaría indicando una mayor dispersión de sus resultados, es decir, entre más alto sea la desviación estándar mayor riesgo. Luego de haber calculado la desviación estándar se debe calcular el coeficiente de variación ya que este nos indica el riesgo relativo, este se calcula mediante la expresión  $V = \sigma / \overline{A}$ .

$$V = \frac{12.988.080}{468.139.289} = 0.2774$$

Este procedimiento nos indica que entre mayor sea el coeficiente de variación mayor será el riesgo relativo, estos aspectos se tienen en cuenta al momento de decidir entre proyectos, cabe notar que solo se le debe dar preferencia a un proyecto más riesgoso si su retorno esperado es lo suficientemente más alto que el de un proyecto menos riesgoso.

## 2.7 ESTUDIO TÉCNICO

**2.7.1 Descripción del Proceso.** El proceso productivo para la realización de traperos estilo cubano lo podemos definir como un proceso por pedido, dado esto a su demanda, la cual esta ya programada por pedidos en un plan de ventas mensual con lo cual se siguen diferentes secuencias por la variación de cada pedido, esta descripción esta ligada a lo académico ya que si observamos mas detallado el proceso se puede establecer como un proceso en serie ya que los pedidos son del mismo producto y estos mantienen la planta en su producción normal.

En este proceso se aprovecha al máximo la efectividad del trabajador, agrupando el trabajo secuencial en módulos de trabajo que producen una alta utilización de la mano de obra y del equipo con un mínimo de tiempo ocioso. Se agrupa a los trabajadores y al equipo de acuerdo con la secuencia de las operaciones realizadas sobre el procesamiento de la materia prima (producto en proceso) donde es utilizada tecnología para producir grandes unidades del mismo producto. El trabajo es continuo y se guía por instrucciones estandarizadas.

Existe alta utilización del personal y del equipo el cual es medianamente especializado y costoso, el costo en el manejo de los materiales es bajo (madera para transformación) y la mano de obra no es altamente especializada ya que son trabajos continuos. Este tiende a volverse aburrido ya que los operarios efectuan tareas rutinarias y repetitivas, el control de producción es simplificado y diario con operaciones interdependientes (anexo)

**2.7.1.1. Necesidades técnicas.** Dentro del proceso lo que se necesita es transformar la madera que viene en trozas o bloques a redondos de dos medidas diferentes, con un buen acabado y cumpliendo las características del producto.

Los bloques o trozas son transformadas en tablas y después en cuadrantes, los cuales serán convertidos en redondos para lijarlos, dimensionarlos a la medida para pasar a devanarlos y hacerles la respectiva rosca.

Las personas actoras en este proceso deben individuos con resistencia física, que tengan conocimiento y experiencia en el manejo de maquinas y que tengan básicos conocimientos acerca de las maderas.

**2.7.1.2 Necesidades tecnológicas.** Para poder llevar a cabo la transformación de la madera en una manera optima, las maquinas o tecnología no es tecnología especifica, es maquinaria normalmente utilizada en aserraderos, esta no tiene que ser tecnología de punta, dándole oportunidad al desarrollo nacional de maquinaria para la actividad maderera; todo esto esta ligado a las condiciones climáticas y de humedad en el país, al igual que la naturaleza de la materia prima; Buenaventura es uno de los lugares colombianos donde se construyen maquinas para trabajar la madera de muy buena calidad.

Las características necesarias para la maquinaria y tecnología para realizar las tareas del proceso productivo son las siguientes:

**Capacidad:** Maquinas de alta capacidad productiva, su funcionamiento es repetitivo, es necesario que la materia prima fluya por estas de manera continua para evitar cuellos de botella y capacidad ociosa.

**Flexibilidad:** Estas son utilizadas para funciones específicas y rutinarias creando cambios en físicos en la materia prima, son flexibles para trabajar diferentes diámetros o rangos.

La bolilladora, maquina que convierte los cuadrantes en redondos trabaja dos diámetros y podría trabajar cualquier diámetro para redondos dependiendo del buje que se le ponga para trabajar.

Las sierras circulares son maquinas poli funcionales ya que trabajan haciendo cortes de todas clases, sus discos (sierras o cuchillas) tiene la capacidad de levantarse o girar para realizar cortes de diferentes dimensiones.

La devanadora maquina que reduce el diámetro de los redondos; con un cambio en el posicionamiento de las cuchillas sirve para “perillar” el redondo, es decir, redondear la punta.

**Costo de mantenimiento:** el costo de mantenimiento es relativamente bajo mensualmente se tiene un presupuesto de mantenimiento de 150.000 pesos, este consiste en que después de cada producción realizar un mantenimiento general de cada maquina para que quede en perfectas condiciones para continuar la producción, mas que todo en este mantenimiento se engrasan las maquinas, afilan cuchillas y discos, se revisan y cambian correas, se embovinan los motores que lo necesiten etc.

El proceso consta de las siguientes maquinas.

- **Sinfín:** Maquina que abre la madera, la cual viene en trozas o bloques y es convertida en tablas.



- **Sierra circular ( 2 ):** Dimensiona las tablas según requisición y los convierte en cuadrantes.
- **Bolilladora:** Es la maquina mas importante y centro del proceso, transforma los cuadrantes en redondos. ( 2 cm. ) ( 3.5 cm. ).
- **Lijadora:** Lija y limpia los redondos dándoles el acabado y una suave textura.
- **Dimensionadora:** Dimensiona el redondo para la medida necesaria. ( 1.37 cm. ) ( 32 cm. ).
- **Taladro industrial:** En el momento de fabricar el palo grueso ( 32 cm. ), abre un hueco en el centro del redondo de 1.5 cm. de diámetro.
- **Roscadoras (Hembra):** por medio de una broca, realiza la rosca hembra por el orificio hecho por el taladro.
- **Devanadora:** Para el redondo de 1.37 cm. le reduce la punta a un diámetro de 1.5 cm.
- **Roscadoras (macho):** elabora la rosca macho al redondo largo después de haber salido de la devanadora.

Como hemos descrito anteriormente estas maquinas son la mayoría de fabricación nacional y no son de tecnología de punta es poco el avance en innovación integral que se pueden realizar, excepto fusiones modulares para cuando sale el producto en elaboración. La lijadora es una maquina que se puede llegar a innovar o cambiar su forma de manera radical aumentándole a cuatro veces mas su producción ya que en estos momentos esta maquinas viene siendo un cuello de botella que retrasa un poco el flujo del producto en proceso.

La roscadora hembra es una maquina inventada por al compañía con el fin de agilizar este proceso, esta maquina puede ser innovada para aumentar su productividad; esta es manual por medio de una polea, lo que se piensa innovar en chocándole un motor para que el trabajo sea mas rápido, mas fácil y con mayor precisión.

### 2.7.1.3. Grafico del proceso productivo.

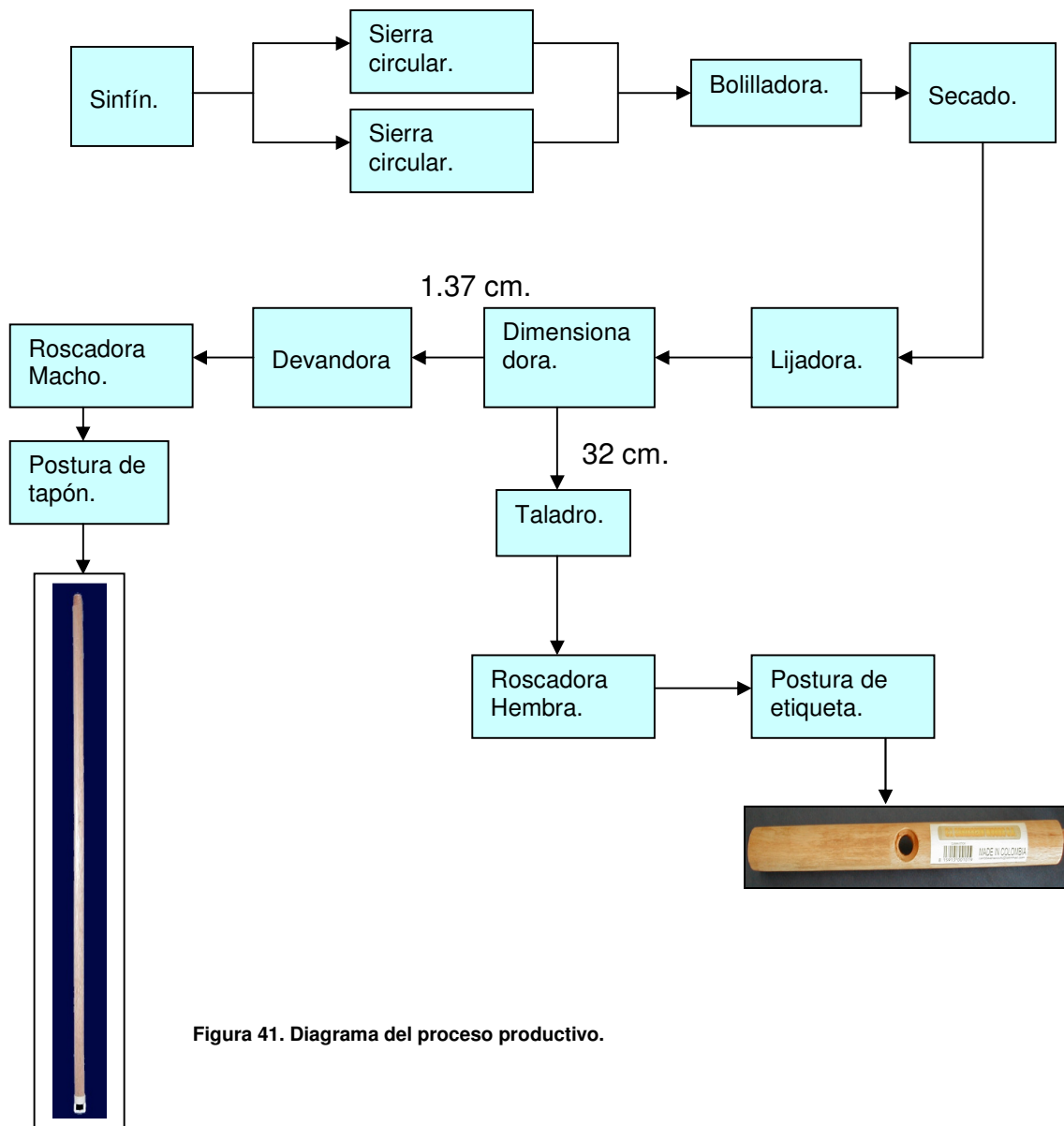


Figura 41. Diagrama del proceso productivo.

**2.7.2 Localización.** La compañía C.I. Caribbean Woods. S.A. se encuentra localizada en la ciudad de Cartagena – Colombia (ver figura 42) en la siguiente dirección:

Bosque, transversal 56 # 21E-83, dos cuadras detrás de la Purina.



Figura 42. Ubicación geográfica de Cartagena

El método utilizado por la compañía C.I. Caribbean Woods S.A. para el análisis de la localización de su planta productora en la ciudad de Cartagena fue “El Método Cualitativo por Puntos” el cual consiste en darle valor cualitativo a factores cuantitativos críticos convenientes para los investigadores y obtener una calificación total que ayude en la toma de decisión de la ubicación entre los

espacios o lotes disponibles para el montaje de la planta y alcance de los inversionistas.

“Se escogió este método por su rapidez, sencillez y particularidad de la “no generalización” ya que tanto el peso otorgado a cada factor, como la calificación del factor en cada una de las posibilidades dependen única y exclusivamente de las conveniencias del investigador, en este caso los fundadores del proyecto, los cuales dejaron a un lado a un lado los factores cuantitativos de costos por su mínimo margen de diferencia entre las opciones dejando que los factores cualitativos se encargaran directamente en influir sobre la toma de decisión sobre la localización de la planta.”<sup>87</sup> (Ver Cuadro de Comparación de Costos)

#### **Comparación de costos.**

**A:** Avenida Pedro de Heredia, después del mercado de Bazurto, con un área total de 600mts cuadrados.

**B:** Barrio El Bosque, Transversal 56 # 21E-83, lote de 400 mts cuadrados al aire y 300 mts cuadrados cubiertos.

**Cuadro 61. Costos anuales (2002)**  
(En Millones de pesos)

<b>CONCEPTO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Materia Prima</b>	224.115	224.115	0
<b>Arriendo</b>	3.300	3.600	(0.300)
<b>Servicios</b>	4.249	4.200	(0.049)
<b>Gastos de Exportación</b>	88.8	88.8	0

Fuente: C.I. Caribbean Woods S.A. Proyección de costos 2002.

<sup>87</sup> Gerencia General. C.I. Caribbean Woods S.A.

Como podemos observar en el cuadro 51 el margen de diferencia entre los costos de los dos sitios disponibles para la localización es muy bajo, apoyando la decisión de basarse en los factores cualitativos.

El método que se utilizó para la selección de la localización y que dio como mejor resultado la dirección presente, fue el siguiente:

Se tomaron factores claves para la determinación de la localización como lo fueron:

- Vías de acceso.
- Cercanías al mercado y fuentes de abastecimiento.
- Disponibilidad de servicios.
- Seguridad.
- Factores ambientales.

Se tenían dos opciones posibles teniendo en cuenta también el tamaño y el precio del arriendo o precio de venta del lote:

- A. Avenida Pedro de Heredia: Después del mercado de bazarro, con un área total de 600mts cuadrados cubiertos.
- B. Barrio el Bosque: Lote de 500 mts cuadrados descubiertos y 500mts cuadrados cubiertos, dentro de un mismo lote de la compañía maderas el Ceibal.

Análisis de factores:

- **Vías de acceso:** La factibilidad y disponibilidad de vías para la llegada de materia prima, al igual que para la salida del producto ya terminado hacia el

elle de embarque. También la centralización entre de distancia entre la vivienda de trabajadores y cuerpo administrativo. Peso ponderado (0.5).

- **Cercanías al mercado y fuentes de abastecimiento:** los proveedores de materia prima pueden sufrir cualquier clase de retraso en el pedido ya que su lugar de corte es la zona pacífica e interior del país. La ubicación de la planta debe estar cerca de centros de abastecimientos alternativos por si se llega a tener cualquier imprevisto, además la zona es como considerada industrial la cual también ofrece cercanías a ptos de mantenimiento, ferreterías etc. Peso ponderado (0.1)
- **Disponibilidad de servicios:** Zonas que no sufran con problemas de corte de cualquier clase de servicios, sobretodo el de teléfono y energía que es con lo que se alimentan las maquinas. Peso ponderado (0.2)
- **Seguridad:** que las instalaciones se encuentren en un sitio cerrado y con buena vigilancia. (0.1)
- **Factores ambientales:** Un clima seco y con bastante ventilación natural. Peso ponderado (0.1).

**Cuadro 62. Análisis de localización**

Factor Relevante	Peso asignado	A		B	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cercanía al mercado	0.2	10	2	10	2
Vías de acceso	0.5	8	4	10	5
Disponibilidad de servicios	0.2	9	1.8	9	1.8
Seguridad	0.02	8	0.16	10	0.2
Factores ambientales	0.08	7	0.56	9.5	0.76
Suma	1		8.52		9.76

Fuente: C.I. Caribbean Woods. Localización.

Según los resultados del cuadro 62 se tomo como decisión arrendar la planta nominada como B.

### Calificaciones de los Factores Relevantes

**A** = Avenida Pedro de Heredia, después del mercado de Bazurto, al lado de la (Panadería Nutripan). Lote con 600 mts cuadrados cubiertos.

**B** = El Bosque, Trans. 56 # 21E-83, dos cuadras detrás de la Purina.

### Cercanía al mercado.

**A = Calificación 10.** El sector donde se encuentra esta rodeado de aserraderos ( Maderas Santa Marta, Maderas Choco, Maderas Luguscar ) comercializadores de toda clase de maderas, los cuales hervirían como apoyo si en algún momento el proveedor sufra inconvenientes o retrasos en la dotación o transporte de la materia prima.

**B = Calificación 10.** El lote es compartido con un aserradero ( Maderas El Ceibal) comercializador de todo tipo de maderas el cual serviría de apoyo por cualquier percance del proveedor y también prestaría servicio de corte de madera si alguna situación lo exigiera.

**Vías de acceso.**

**A = Calificación 8.** La Avenida Pedro de Heredia presenta altos niveles de tráfico vehicular lo cual podría perjudicar en cuanto a tiempo y logística el descargue de materias primas, cargue y transporte al muelle del contenedor con las mercancías.

**B = Calificación 10.** En el sector del Bosque donde se encuentra ubicada la planta (dos cuadras detrás de la Purina) el tráfico de vehículos es mínimo, el cargue y descargue de mercancías y materia prima se hace con más tranquilidad y espacio.

**Disponibilidad de servicios.**

**A = Calificación 9.** El sector cuenta con servicio de energía total, pero la zona no es considerada como netamente industrial y en caso de racionamiento o mantenimiento podría verse afectado el flujo de este servicio.

**B = Calificación 9.** El sector cuenta con servicio de energía total, pero la zona no es considerada como netamente industrial y en caso de racionamiento o mantenimiento podría verse afectado el flujo de este servicio.

**Factores ambientales.**

**A = Calificación 7.** El lote ubicado en Bazurto cuenta con un área de 600 mts. cuadrados “cubiertos” por lo tanto no presenta los suficientes medios de ventilación natural necesarios para la respiración de la madera.



**B = Calificación 9.5.** El area del lote ubicado en el Bosque cuenta con 300 mts cuadrados cubiertos y 400 mts descubiertos presentando optimas condiciones para la ventilación natural de la madera.

**Seguridad.**

**A = Calificación 8.** Las características del sector de Bazurto, el cual es considerado como peligroso presenta la necesidad de tener vigilancia privada para el cuidado de materias primas, maquinas y equipos de oficina. Se le da calificación de 8 por los costos en que se incurrirían mensualmente no son comparables con la condición de riesgo.

**B = Calificación 10.** Dentro del lote del barrio del Bosque se cuenta con mayor seguridad, ya que un trabajador de la empresa vecina vive dentro de este y realiza una labor de vigilancia en pago por la vivienda.

## 2.8 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

**2.8.1 Factibilidad Administrativa.** Administrativamente la empresa y su negocio es factible dado que gracias a la realización de este plan de negocios se pudieron observar los siguientes factores que demuestran su factibilidad presente como futura:

- Legalmente la empresa esta constituida, tiene todos los permisos necesarios para operar y los miembros cumplen con todas las especificaciones para laborar, al igual reciben todos los beneficios que la ley les concede.
- En cuanto a su funcionamiento mas específicamente la materia prima la cual es un bien futuro renovable, la empresa y sus proveedores cumplen con los requisitos de portacion de salvoconductos y pago de multas por corte y transporte de madera, estas multas son luego destinadas a la reforestación de los bosques y su preservación.
- La consolidación organizacional de la compañía, descubriendo sus puntos fuertes y los puntos donde donde hay que ir mejorando, visionando un futuro prospero ligado a estrategias de expansión empresarial, como la creación de una sucursal en el país y ciudad de destino con el propósito de tener un contacto de manera directa con el mercado y con el cliente, abre las puertas a buscar nuevas formas de negocio, nuevos mercados y productos a explotar y una oportunidad la cual es planear una integración hacia delante con el propósito de captar mas valor sobre el producto fabricado, legalmente es factible ya que una empresa o corporación

establecida en un país de destino puede solicitar un ejecutivo de la compañía con fines de expansión, capacitación o trabajo ejecutivo ordinario, generando una ampliación corporativa, nuevos empleos, captación de nuevos negocio, ampliación de la visión y misión de la compañía hacia metas a mediano y largo plazo buscando acaparar mercados y promover de manera directa e indirecta la producción y fabricación de productos Colombianos con especificaciones competitivas hacia el mercado internacional.

- Dados los estudios administrativos y empresariales realizados en el plan de negocios se pudo captar la sencillez y dinamismo en el aspecto administrativo requiriendo personal capacitado profesionalmente con actitud de mentes abiertas para poder tomar decisiones y tener autonomía para liderar proyectos internos que beneficien el funcionamiento y la estructura de la empresa en todos sus aspectos.

**2.8.2 Factibilidad Comercial.** Para el año 2025 la población latina residente en los Estados Unidos alcanzara un número aproximado de 47.377.377<sup>88</sup> convirtiendo al estado de la Florida en el tercer estado más poblado de este país gracias a la expansión de esta “minoría”. Nuestro mercado objetivo está ubicado en los Estados Unidos país capitalista por excelencia con valores de consumismo, libertad y practicidad los cuales han sido fusionados con los valores de los latinos, tradición, fidelidad al producto, familiar y costumbres lo cual crea un escenario de demanda muy interesante hacia nuestro producto, duplicando la demanda actual y

---

<sup>88</sup> [www.census.gov](http://www.census.gov) (Estudio realizado por el US. Census Bureau).

Llevando también esta demanda a expandirse geográficamente hacia nuevos estados y ciudades las cuales contengan clientes potenciales con las mismas características como lo pueden ser las ciudades de New York, Los Ángeles, estado de California, etc. esto gracias a la ayuda de los actuales clientes mayoristas como V.A.F. International, que cuentan con una inmensa infraestructura de distribución y comercialización operando en ciudades como New York, Tamba Bay y San Diego, que servirían como intermedios en la explotación de este nuevo mercado y complementados con productos sustentados en la estrategia de generación en la punta. aprovechando la capacidad de producir el redondo de madera a un bajo costo, creando valor en la punta por medio de traperos, escobas, chupas, recogedores o solo el redondo, ocupando parte del mercado sustitutos el cual es un mercado con características muy similares y de un volumen de consumo bastante grande, y agrandando el mercado objetivo de la compañía.

Las incansables investigaciones de la compañía han pre-demostrado viabilidad en la comercialización de otras gamas de productos que se amoldan a las características tradicionalistas y costumbristas de los actuales clientes, manufacturando productos derivados de la madera como atriles para fichas de domino cubano ( este domino es de 9 fichas lo cual hace imposible sostenerlas todas con la mano ), tostoneras para amasar y aplastar los tostones ( plátano verde frito o patacón ), plantillas de madera para colgar utensilios de cocina y aseo. La penetración en nuevos nichos de mercado por parte de la compañía se ha venido visualizando en el estudio de cierta clase de productos que no tengan específicamente las requisiciones de los clientes actuales (tradición y costumbres)

si no de productos cuya demanda en el exterior mas que todo en los Estados Unidos sean de gran consumo y aceptación por los consumidores dentro de estas clases de productos pudimos ubicar; las esponjillas para lavar la loza, calderos y ollas de aluminio, armarios, porta platos, repisas de aluminio, todos estos modulables para ganar espacio y practicidad en su uso, las cuales son características innatas del consumidor americano en general. No sobra decir que todos estos productos han sido promovidos con fin de sacar los productos de manufactureros colombianos al exterior.

Un producto meta para la comercialización es el universo de las maderas en bruto y/o aserradas a la medida, la fascinación por esta clase de productos ha llevado a iniciar investigaciones de los grandes mercados madereros existentes en mundo teniendo resultados especulativos sobre grandes mercados Americanos de importación de madera en bruto y aserrada para manufacturación de muebles y decoraciones, la India es uno de los países que mas importa madera, en general la “teka” tipo de madera con altos niveles de presencia en los bosque y sembrados de reforestación colombianos.

Todos estos estudio cabe decir que han sido de manera superficial, pero en todos se ha podido percibir la aceptación de estos por su calidad y precios competitivos, luz de aliento para consolidar estas investigaciones y así colaborar con el plan objetivo de los colombianos “exportar” vender nuestra calidad y donar un grano de arena al crecimiento económico de la costa y el país.

**2.8.3 Factibilidad Técnica.** La tecnología utilizada en el proceso de elaboración del trapero Cubano es una tecnología mediana, algunas son de fabricación nacional las cuales están expuestas a desarrollos tecnológicos, no de punta e innovación, sino pequeños ajustes o fusiones, acoplamientos de algunas de sus partes para que el material procesado tenga una mejor salida en el proceso, es decir es una producción básicamente en serie donde la rapidez y agilidad del proceso toman un papel muy importante, por lo tanto al pasar unidades de redondos o tablas por la maquinas se puede ocasionar problemas de tiempo y movimiento entorpeciendo así el dinamismo del proceso. El desarrollo consiste en acoplar brazos metálicos o rampas en las salidas de algunas para que el producto caiga sobre su carro o “burrito” metálico y pueda ser transportado de manera ordenada y ágil. Maquinas como la roscadora hembra son maquinas diseñadas por los miembros de la compañía para su fin, esta puede presentar mejoras para su rendimiento como lo es el acondicionamiento de un motor para que su manejo no sea manual y así poder ser mas eficientes en esta labor, otra maquina que puede ser innovadora totalmente es la lijadora de banda, el desarrollo de una tecnología de origen nacional presenta un tipo de maquinaria diferente para esta labor, esta consiste en una caja de madera atravesada por 2 rodillos con papel esmeril los cuales lijan 4 redondos a la vez duplicando la producción diaria de una lijadora de banda, estos son pequeñas innovaciones que se pueden hacer a las maquinas para aumentar su producción. Gracias a las investigaciones acerca de nuevos productos derivados de la madera como, atriles para fichas de domino, tostonera y plantillas de gancho se podrán recuperar desperdicios sobrantes del proceso para reutilizarlos en la fabricación de nuevos productos, que por sus

características no necesitan maquinas especializadas para su elaboración, aprovechando la capacidad tecnológica que presenta la compañía.

La ubicación de la planta ofrece muchos beneficios para los intereses de la empresa ya que por su excelente ubicación hay un ahorro económico y un ahorro de tiempo, económico porque el puerto queda a unos cuantos kilómetros de la planta de producción disminuyendo los costos en las tarifas transporte planta–puerto caso distinto si se estuviera en el interior del país, de tiempo también por la cercanía al puerto ya que una mercancía que se encuentra en el interior del país se demora aproximadamente 2 días en ser trasladada al puerto y por ultimo hay un aspecto de seguridad debido a la situación interna del país, transportar la mercancía por las carreteras Colombianas no es seguro tanto por la inseguridad como por el mal estado de estas, estando en Cartagena este aspecto se ve minimizado ya que aparte de que el país vive una situación de violencia enorme Cartagena siempre ha estado en relativa calma con respecto a acontecimientos de orden publico que pudieran afectar de una o otra manera el funcionamiento de la empresa.

**2.8.4 Factibilidad Financiera.** Cuando evaluamos un proyecto, siempre esperamos que las ganancias sean superiores a los desembolsos o inversiones por eso es importante conocer el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno los cuales nos muestran si la inversión es realmente rentable, teniendo resultado en Valor Presente Neto de 137.766.372 trayendo todos los flujos del futuro al presente tenemos que el valor es positivo lo cual significa que el proyecto es rentable y beneficioso financieramente, al igual la Tasa de Interna de Retorno dio

como resultado un porcentaje elevado mensualmente (7.40%) demostrando la rentabilidad positiva y el elevado margen contra el costo de oportunidad (0.8% a 0.9%) de tener un dinero con bajos riesgos en una entidad financiera, lo que sale mas beneficioso invertirla en el proyecto y trabajar estos recursos de manera que las rentabilidades mensuales del proyecto cumplan con el plan establecido de la compañía al mantener constante su demanda y cumpliendo con puntualidad todos sus despachos con el fin de nunca estar en escasez de recursos económicos.

En la actualidad el gobierno Colombiano ha desarrollado su plan objetivo exportador por medió del Ministerio de Comercio Exterior, Proexport, Bancoldex, Jóvenes Emprendedores Exportadores motivando la creación de nuevas empresas y fomentando la practica exportadora por medio de créditos, asesorias, financiación, concursos y toda clase de beneficios para el exportador, al igual, un aspecto importante para tener en cuenta en el momento de una decisión en cuanto recursos financieros son los prestamos bancarios los cuales nuestro país presenta una de las tasas de interés más bajas de Latinoamérica<sup>89</sup>, lo cual es un apoyo de soporte con el que cuenta toda compañía exportadora en el momento que se tengan emergencias de carácter financiero en su actividad.

---

<sup>89</sup> LA REPUBLICA MARZO 12 DEL 2002.





### **3. CONCLUSIONES**

Por medio del desarrollo de un manual para la realización de un plan de negocios, y este mismo plan haberlo implementado de manera metodológica y práctica en la empresa C.I. Caribbean Woods S.A., podemos realizar las siguientes conclusiones:

El plan de negocios es un documento único y fundamental para todo tipo de empresa, el cual contiene en su interior, descrito de forma detallada, clara y consistente los aspectos organizacionales y administrativos de la compañía, como son los económicos, financieros, de recursos humanos, comerciales y operativos. Con este mismo se puede analizar y diagnosticar una situación específica de la compañía (comercial, administrativa, financiera y / u operativa); también es fundamental para la evaluación de una idea, proyecto u oportunidad que la empresa desee o necesite desarrollar.

Así mismo, de acuerdo con el proyecto de desarrollo de productividad y competitividad, hacia la duplicación de las exportaciones no tradicionales del Gobierno Colombiano, esta compañía puede ingresar a cualquier programa de beneficios en asesoría integral, seguros, financiación, inteligencia de mercados, contactos comerciales etc; donde este documento, gracias a su contenido y características, sirve a la compañía como requisito de inscripción para su valoración y recepción de beneficios anteriormente mencionados, dados estos por entidades gubernamentales y no gubernamentales (EXPOPYME, PROEXPORT



COLOMBIA, ACOPI, BANCOLDEX, SEGUREXPO, GREMIOS, UNIVERSIDADES Y CONFECAMARAS) asociadas con el proyecto del Ministerio de Comercio Exterior.

A través de un análisis a la empresa C.I. Caribbean Woods S.A. como parte fundamental de un plan de negocios y con el fin de diagnosticar la situación de la compañía, en cuanto a sus bases organizacionales y administrativas; se obtuvieron resultados favorables.

Teniendo en cuenta que, es una pequeña empresa familiar y que solo tiene un año de haber comenzado con su actividad mercantil, se puede concluir que, la empresa esta al tanto de sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, a raíz de la continua “auto evaluación” que por los miembros de la compañía se ha hecho de manera formal e informal, tanto de las situaciones internas de organización y operación, como de las cambiantes situaciones del entorno en que la compañía opera; resultando de esto que, las estrategias obtenidas de las matrices AODF son estrategias que ya estaban contempladas por la compañía como medio para fortalecer sus bases (económicas, financieras, comerciales y técnicas), referenciando entre estas, la diversificación del producto (sin llegar a modificar su cadena de valor o procesos productivos), hacia productos homogéneos y que cumplen funciones similares para el cliente. La disminución y aprovechamiento de costos bajos para ofrecer un producto con precios mas competitivos. El aumento en los volúmenes de producción para poder tener mayor participación dentro del mercado, teniendo en cuenta que este es uno de los aspectos mas importantes dictaminado por los clientes (mayoristas) para que se establezcan fructíferas relaciones comerciales; además no sobra resaltar que la

“gracia” de un proceso que elabora un producto de bajos costos, es la producción y comercialización masiva y en serie del bien fabricado.

A su vez, se vislumbraron nuevos aspectos que se deben tener en cuenta para el fortalecimiento de dichas bases organizacionales, como lo son, la falta de capacitación (de manera integral) por parte de los operarios actores en el proceso, lo cual ocasiona entorpecimiento en el desempeño de dicho proceso; la necesidad de un soporte tecnológico y / o sistematización para los procesos administrativos, con el fin de lograr mayor eficiencia en control productivo y toma de decisiones relevantes. y la falta de un ente o sucursal en Estados Unidos, por parte de la empresa, lo cual es importante ya que lograría tener una relación mas estrecha y de mayor contacto con el cliente directo.

Una vez terminada nuestra investigación de mercado y realizados los respectivos análisis podemos concluir:

Los principales usuarios y compradores del producto en los Estados Unidos son los pobladores de origen latino, en especial, cubanos, nicaragüenses, y hondureños los cuales han inmigrado principalmente al Sur de la Florida, y fijado su residencia básicamente en el condado de Dade y Broward, y al norte en Nueva York y Chicago.

El crecimiento de su población y su inmigración, por razones de diferente índole es cada día mayor, según pudimos ver en las estadísticas, lo cual asegura y vislumbra un crecimiento elevado de los consumidores y consecuentemente del consumo del producto analizado.

La inmigración de latinos, de orígenes ya mencionados, se inicio desde hace mas de 40 años siendo los primeros, los cubanos, los cuales en su gran mayoría emigraron de su país por razones de orden político, estos por lo general eran hombres y mujeres ya mayores de los 30 años, los cuales llevaban muy arraigadas las costumbres sobre el como, y con que, realizar sus tareas domésticas y en especial las de cocina y aseo. Fue así como llegó a los Estados Unidos el trapero cubano o Wood Holder Mop.

Dadas las características de estos consumidores tradicionalistas y seguidores de sus costumbres, los cuales viven en un país capitalista y consumista por excelencia, que emana valores de compra de comodidad, dinamismo, practicidad y libertad, crea un entorno de mercado muy atractivo para el producto Wood Holder Mop, al igual, que para muchos productos que cumplan condiciones de bajo costo, alta calidad y consumo masivo.

La oferta del producto como pudimos analizar, es muy débil ya que hay pocas empresas competidoras en el mercado, lo cual alienta a atacar los vacíos que la oferta de este mercado presenta, para conseguir una posición bastante competitiva, satisfaciendo la demanda de producto que ha quedado fuera del alcance de las empresas operadoras del mercado.

La compañía presenta necesidades de “innovación” tecnológica en cuestión de agilizar las partes de intercomunicación entre cada uno de los procesos que hacen parte del sistema productivo total, de forma que, el flujo entre estos sea de manera ágil y dinámica, para evitar así, problema de tiempos y movimiento que se podrían enfrentar en el caso de tener volúmenes de producción elevados, ya que este

proceso debe ser de manera constante y en serie; además de que esta fue una de las debilidades que se observó al realizar el análisis empresarial y técnico.

Los resultados del plan de negocios realizado vislumbran un buen futuro para la empresa C.I Carribean Woods, pero cabe notar que esta debe seguir trabajando para minimizar al máximo sus debilidades, saber prepararse para posibles amenazas, seguir fortaleciendo sus fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten solo así asegurara su permanencia en un mercado tan competitivo como lo es el mercado internacional.

## BIBLIOGRAFIA

- BACA URBINA, C. Evaluación de proyectos.
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Mc Graw Hill. 1997.
- ETKIN, Jorge. La empresa competitiva. Mc Graw Hill. 1996.
- GARCIA, Jaime A. Matemática Financiera. Mc Graw Hill. 2000.
- HANKE, John E. / REITCH, Arthur. Pronósticos en los negocios. Prentice Hall. 1996.
- HIDALGO, Carlos F. Introducción a los negocios internacionales. Limusa. 1997.
- HILL, Charles / JONES, Gareth R. Administración estratégica. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 1996.
- IBARRA, David. Primeros pasos al mundo empresarial. Limusa. 1997.
- JARILLO, José C./ ECHEZARRAGA, Jon M. Estrategia internacional. 1991.
- KOTLER, Pilliph. Dirección de marketing. Mc Graw Hill. 1997.
- LAMBIS, Jean Jaques. Marketing estratégico. Tercera edición. Mc Graw Hill. 1995.
- LATINEX CORPORATION. Informe investigativo 2000.
- MCKINSEY & COMPANY. Manual de preparación de un plan de negocios.2001
- RAMIREZ, David Noel. / CABELLO, Mario A. Empresas competitivas. MacGraw Hill. 1997.
- RAMIREZ, David Noel. Contabilidad administrativa. Quinta edición. 1998.
- ROJAS LEON, Leon. Maderas colombianas. 1996.





SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición. Mc Graw Hill. 1995.

STANTON, William / ETZEL, Michael / WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Décima edición. 1996.

TAMAYO, Mario. El proceso de investigación científica. 1997.

WWW.CENSUS.gov (U. S. Census Bureau)

WWW.Emprendedores.com

WWW.Mapquest.com

WWW.Mincomex.gov.co

WWW.Dian.gov.co

WWW.Dinero.com.ve

WWW.Terra.com.pa

WWW.Businesscol.com

WWW.CNN.com

WWW.Eumed.net

WWW.infofinanciera.com

WWW.Eltiempo.com.co

WWW.Eluniversal.com.co

WWW.Mercadeo.com

WWW.Lonelyplanet.com

WWW.Dane.gov.co

