

Plan de empresa: Decorativa, diseño interior y mobiliario

Jhonattan Cárdenas Cerón

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en administración de  
negocios

Directora de trabajo de grado:

Mónica Morales

Universidad Icesi

Facultad de ciencias administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Diciembre de 2020.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen .....	8
1. ANALISIS DE MERCADO.....	10
1.1    Análisis del sector .....	10
1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo .....	11
1.2 Análisis de la necesidad/oportunidad .....	14
1.2.1    Necesidad / Oportunidad.....	14
1.2.1    Propuesta de valor del producto o servicio.....	16
1.2.2. Clientes/Usuarios .....	17
1.2.3. Competencia .....	19
1.2.4. Tamaño del mercado.....	24
1.2.5. Estrategia de precio.....	26
1.2.6. Estrategia de venta.....	27
1.2.7. Estrategia promocional.....	27
1.2.8. Estrategia de distribución .....	29
2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	30

2.1. Análisis de producto .....	30
2.1.1. Descripción del producto/servicio .....	31
2.1.2. Mapa del proceso productivo .....	35
2.2. Facilidades .....	36
2.3. Equipos y maquinaria .....	38
2.4. Política de inventarios.....	39
2.5. Plan de compras.....	39
2.6. Proveedores .....	40
2.7. Sistemas de control .....	43
2.8. Cronograma de actividades .....	44
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL .....	45
3.1. Equipo directivo .....	45
3.2. Organización .....	48
3.3. Personal .....	51
3.4. Organizaciones de apoyo .....	52
4. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	55
4.1 Inversión en activos .....	55
4.2. Proyección ventas .....	56
4.3 Proyección de gastos y costos .....	58
4.4 Proyección de ingresos y punto de equilibrio .....	62
4.5. Flujo de caja .....	63
4.6. Estado de resultados proyectado .....	64
4.7. Balance proyectado .....	65

4.8. Indicadores del negocio.....	67
4.9 Análisis de sensibilidad.....	68
4.10 Análisis de riesgos.....	72
5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES.....	75
6. Bibliografía.....	79

## Tabla de ilustraciones

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1 Marca y eslogan .....	27
Ilustración 2 Mapa de proceso para compra a tercero.....	35
Ilustración 3 Mapa de proceso para fabricación con taller .....	36
Ilustración 4 Ubicación de puntos de venta .....	37
Ilustración 5 Distribución local con oficina para el sur y norte (no aplica oficina) ...	38
Ilustración 6 Organigrama del equipo .....	49

## Tabla de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Clasificación de necesidad por característica .....	15
Tabla 2 Precios por segmento de mobiliario .....	21
Tabla 3 Precios por servicios premium .....	22
Tabla 4 Proyección ventas año 1, 2 y 3 .....	26
Tabla 5 Productos, especificaciones y tipos de proceso.....	31

Tabla 6 Paquetes de servicios ofertados .....	34
Tabla 7 Compras por producto en unidades primer año .....	40
Tabla 8 Cronograma de puesta en marcha .....	45
Tabla 9 Equipo directivo y sus características .....	46
Tabla 10 Equipo básico y sus características .....	47
Tabla 11 Características del servicio contable.....	53
Tabla 12 Activos tangibles e intangibles requeridos .....	55
Tabla 13 Proyección ventas año 2021 .....	57
Tabla 14 Proyección ventas anuales a 6 años.....	58
Tabla 15 Gastos pre-operativos y diferidos año a 6 años .....	59
Tabla 16 Gastos de operación a 6 años .....	60
Tabla 17 Gastos en administración y ventas a 6 años.....	61
Tabla 18 Cumplimiento del punto de equilibrio .....	62
Tabla 19 Análisis de flujo de caja a 6 años .....	64
Tabla 20 Estado de resultados a 6 años.....	65
Tabla 21 Balance general proyectado a 6 años.....	66

Tabla 22 Indicadores financieros a 6 años .....	67
Tabla 23 Análisis de sensibilidad pesimista con volumen de ventas .....	68
Tabla 24 Análisis de sensibilidad pesimista con precios de compra .....	69
Tabla 25 Análisis de sensibilidad pesimista con precios de compra .....	70
Tabla 26 Análisis de sensibilidad optimista con volumen de ventas .....	70
Tabla 27 Análisis de sensibilidad optimista con precios de compra .....	71
Tabla 28 Análisis de sensibilidad optimista con precios de venta .....	72
Tabla 29 Flujo de caja neto a 6 años .....	75
Tabla 30 Datos para evaluación del proyecto .....	76

## **Resumen**

La empresa Decorativa se presenta como un proyecto de empresa enfocada en el diseño interior, mobiliario y decoración, que busca acompañar a las personas en la creación de espacios en su hogar o negocio con el fin de transmitir emociones, ser funcionales y estéticos, bajo las últimas tendencias y para diferentes tipos de espacios. Para ello se ofrece una asesoría de diseño en cuanto a recomendaciones que puede extenderse a visitas personalizadas del espacio, desarrollo de planos, animaciones 3D, instalaciones, ensambles, ejecución del diseño y acompañamiento en compras. La dinámica de la empresa se plantea alrededor de la compra y fabricación de los productos con terceros acompañados de asesorías básicas o premium de acuerdo con la selección del mobiliario y decoración hasta la generación de información técnica y acompañamiento personalizado.

Palabras claves: Diseño interior, mobiliario, elementos decorativos, asesoría.

## Summary

The Decorativa company is presented as a company project focused on interior design, furniture and decoration, which seeks to accompany people in the creation of spaces in their home or business in order to transmit emotions, be functional and aesthetic, under the latest trends and for different types of spaces. For this, a design consultancy is offered in terms of recommendations that can be extended to personalized visits of the space, development of plans, 3D animations, installations, assemblies, execution of the design and support in purchases. The dynamics of the company arises around the purchase and manufacture of products with third parties accompanied by basic or premium advice according to the selection of furniture and decoration until the generation of technical information and personalized support.

Keywords: Interior design, furniture, decorative elements and consultancy.

## **1. ANALISIS DE MERCADO**

### **1.1 Análisis del sector**

De acuerdo con la clasificación realizada por el Sistema de Inteligencia Comercial (2016) el sector mobiliario constituye principalmente bienes de uso doméstico (camas y demás artículos) y empresarial (mobiliario de oficinas, sillas, módulos, entre otros).

Según Grand View Research INC (2019) el mercado de muebles a nivel mundial proyecta un crecimiento de 3,7 % en ventas para el 2022, donde el progreso de este sector se debe al aumento de consumidores y la demanda de viviendas personalizadas. La industria del mueble en los últimos años según Procolombia (2019) ha venido experimentando cambios significativos que mejoran la calidad, el diseño y la innovación, en donde también se han potenciado los diseñadores de interiores. Otro elemento propulsor de la industria está representado en las sinergias que se logran con industria de la construcción, mobiliaria, turística, plataformas digitales y la utilización de materias primas provenientes de fuentes sostenibles.

La industria del mueble es un sector dinámico, intensivo en mano de obra, que combina nuevas tecnologías con innovación, patrimonio, diseño y estilo. La industria está dominada principalmente por pequeñas y medianas empresas.

Según cifras del Dane (2019), este mercado –que también incluye la fabricación de colchones y somieres, entre otros– tuvo un crecimiento de 0,6 por ciento en su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), tendencia que también se reflejó en la cifra de exportaciones del sector, que el año 2019 sumó 74,5 millones de dólares, 9,5 millones más frente al 2017, cuando esta se ubicó en 65 millones.

Por otro lado, de forma complementaria el diseño interior viene posicionándose apalancado en el crecimiento del sector de la construcción donde según datos en el artículo en portafolio (2007) “Diseño interior se abre mercado”, el 62% de los compradores invirtió en promedio 8 millones de pesos en la adecuación de sus viviendas, los de estratos 4 y 5 gastaron 12 millones, y los de estratos 3 y más bajos, entre 10 y 4,9 millones de pesos, respectivamente.

### **1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo**

En los últimos 50 años, la creciente economía industrial ha provocado la necesidad de la autoexpresión donde la gente quiere distinguirse de los demás, ya que buscan la individualidad y originalidad. Estas identidades no tienen que encajar con los perfiles demográficos tradicionales ya que la amplia gama de opciones en las zonas urbanas y el internet da a las personas más libertad para expresar su gusto y hacer una elección individual de artículos o actividades para consumir. Los consumidores desean colecciones personales y necesitan opciones

para satisfacer esa necesidad, y una colección más pequeña y bien desarrollada vale más que una amplia gama de productos de menor calidad.

Algunos de los elementos más relevantes según Colombia Procolombia (2019) dentro del mercado se enfocan en:

- Desarrollar productos utilizando materiales y diseños ecológicos (reciclar, reutilizar, reducir).
- Agregar un toque de su contexto o cultura local a sus productos para mostrar su origen.
- Agregar valor emocional desarrollando un concepto que cuente una historia o haga que los consumidores sean parte de una experiencia. Este aspecto atrae especialmente a los consumidores millenials.
- Diseños que pueden integrarse con dispositivos móviles y controlados con estos.

En relación a la composición de mercado mobiliario según datos de Procolombia (2019) el 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% se refiere a ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles se refiere a muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina. Por otro lado, el comercio electrónico es visto como el principal medio a través del cual el mercado de muebles se ha dinamizado en los últimos años.

De acuerdo con el DANE (2019), las industrias manufactureras presentan un crecimiento del 1,6% para el 2019 y de forma paralela las actividades de comercio e inmobiliarias un 4,9% y 3% respectivamente, las cuales se encuentran relacionadas con la dinámica del sector mobiliario. También las industrias de productos de madera y mobiliario presentan un crecimiento del 3,5% y 1,7% respectivamente para el 2019, además vienen mostrando una recuperación notoria desde el 2017 donde presentaban crecimientos negativos.

Por otro lado, el sector de venta mobiliario para el hogar ha sufrido un gran impacto económico debido a dos grandes causas:

- Informalidad en el comercio de muebles: Relacionado con el desarrollo de prácticas no legales y competitivas por parte de los fabricantes, lo que genera menor calidad, servicio post venta y garantía al cliente final.
- Importaciones, Principalmente de muebles modulares (RTA13) que ha generado una reducción de precios, menor nivel de producción local (alrededor del 8,8%) y menores ventas (5,9%). China continúa con una participación importante del 50% del mobiliario de madera que llega al país, seguido de USA (10%), Italia y México (5%). (Avila, 2019, p. 29)

Según la diseñadora de interiores Margarita Rosa Donado para portafolio (2007), en los grandes centros del mundo como Nueva York y París, el valor agregado del diseño anterior es bien remunerado por clientes acostumbrados a pagar estos

servicios, en Colombia aún no es recurrente esta práctica por lo que se debe atender a los clientes con una infraestructura de diseño integral que incluye asesoría profesional más allá de la venta de los muebles. Para el diseñador de interiores Gustavo López, hay un creciente grupo de clientes de buena capacidad económica, incluyendo industriales y dueños de empresas, que han entendido que el diseño es sinónimo de valorización.

## **1.2 Análisis de la necesidad/oportunidad**

### **1.2.1 Necesidad / Oportunidad**

Las personas durante su día a día demandan espacios y elementos en ellos que no solo brinden funciones específicas, sino que permitan experimentar sensaciones y logren dar identidad, sin dejar de lado las últimas tendencias de diseño en el mundo. La innovación y personalización cobran una gran importancia a la hora de diferenciarse en el mercado; por ello es vital lograr conexiones profundas y cercanas con las personas, involucrando emociones y percepciones de estética. También es importante lograr la integración con dispositivos móviles ya sea desde su control hasta la posibilidad de construcción y compra en plataformas digitales. Desde otro enfoque, la sostenibilidad está tomando gran importancia en la conciencia de los consumidores por lo que debe estar implícita desde la selección de materiales, fabricación, empaque, hasta los diseños mismos.

En la tabla 1 a continuación se construye una clasificación de necesidades por el tipo de característica en el cliente que satisface en relación a elementos mobiliarios, información consolidada desde diversos portales de mobiliario internacionales como nacionales, por ejemplo: [www.maxcolchon.com](http://www.maxcolchon.com), [www.elmobiliario.com](http://www.elmobiliario.com), [www.alameda.co](http://www.alameda.co), etc.

Tabla 1 Clasificación de necesidad por característica

<b>Característica</b>	<b>Función/necesidad</b>
Funcional	Facilitar actividades habituales/del día a día
	Dar practicidad y sencillez a las tareas diarias
	Tener elementos móviles o de fácil traslado
	Tener espacios convenientes y adecuados
Emocional	Tener armonía/equilibrios en los espacios
	Tener espacios habitables acogedores
	Dar confort
Estético	Decorar/ambientar un espacio
	Renovar espacios
	Tener identidad/personalidad en el espacio que habita

Fuente: Elaboración propia.

La caracterización de los clientes finalmente se realiza desde tres características base, las funcionales, emocionales y estéticas, donde cada una de ellas reúne las necesidades más significativas y de gran valor e impacto para los mismos. Lograr una mezcla equilibrada de estos elementos permitirá alcanzar respuestas de productos y servicios de gran impacto en el mercado. En cuanto a lo funcional la

necesidad gira en torno a brindar apoyo en las actividades diarias como el dormir, comer o simplemente entretenerse en un espacio; lo emocional se enfoca principalmente en experimentar armonía, confort y sentirse acogido; y finalmente lo estético en dar identidad, renovación y decoración de los espacios.

La oferta actual de productos no tiene un acompañamiento direccionado y enfocado que entienda y conceptualice lo que desea el cliente, solo se presenta un portafolio amplio y variado que vuelve mucho más complejo el proceso de selección y que al final puede generar insatisfacción o pérdida de interés en la decoración a pesar de todas las posibilidades a las cuales tiene acceso.

### **1.2.1 Propuesta de valor del producto o servicio**

La propuesta de valor busca generar una mezcla de mobiliario flexible y funcional para diversos espacios del hogar como comedores, salas, habitaciones, baños, terrazas, etc., con diseños, formas y colores variados, considerando las últimas tendencias del diseño global y con la posibilidad de incluir detalles propios del cliente; y una asesoría básica de diseño interior del espacio requerido o implicado, donde se ayuda al cliente a pensarlo y crearlo seleccionando el mobiliario adecuado.

También es posible acceder a una asesoría premium donde pueden incluirse servicios como planos, animaciones 3D de los espacios, ejecución de obras o ensamble e instalación del mobiliario en el espacio deseado.

Los precios pueden adaptarse según los presupuestos de los clientes en cuanto a la selección de materiales o la complejidad misma del diseño de los espacios. De igual manera los servicios pueden ser contratados desde lo más básico como la asesoría hasta los más complejos que corresponden a la ejecución de obras.

### **1.2.2. Clientes/Usuarios**

Se realizan 65 encuestas a profundidad para poder entender la diversidad de características de los potenciales clientes, a continuación se presentan algunos resultados.

#### **Clasificación por actividad**

La mayor cantidad de encuestados se concentran en actividades administrativas con una participación del 61,5%, seguido por ingenieros con un 13,5% y operarios con un 7,7%.

### **Clasificación por edad**

Se observa que hay una proporción de clientes en el rango de 32 a 40 años con un 34,62%, seguido por 19 a 30 años y 41 a 50 años con 26,92% y 21,15% respectivamente, percibiéndose una concentración significativa de 61,54% en un rango de 19 a 24 años.

### **Clasificación por estrato socio-económico**

Se observa que la mayor proporción de encuestados se encuentra entre los estratos 4 y 5 con un 65,4%, aunque no es despreciable la participación del estrato 3 con un 25%.

### **Clasificación por localización**

La zona sur de la ciudad presenta una participación del 55,8 %, la zona norte con un 19,2% y a las afueras de Cali con un 11, 5%.

### **Bases de decisión de compra**

Lo más significativo a la hora de la compra de mobiliario es la calidad, con un 70% aproximadamente seguido del diseño con un 63,1% y por último y no menos importante el precio.

### **Opiniones del producto ofrecido**

Se presentó una propuesta de producto mobiliario para entender las percepciones de los potenciales clientes. Se usaron una serie de imágenes sobre una propuesta de diseño de cabecero para cama donde el 41,5% de los clientes manifestó que compraría el producto presentado y que lo que más se resalta es la novedad con un 42,1% y seguido muy de cerca el diseño con un 36,8%. El 58,5% manifiesta no estar interesado en el producto donde el 48,5% no le ve necesidad, un 36,4% no le gusta, sin dejar atrás un 12,1% a los que no se le cumplen sus expectativas. También se identificaron qué elementos pueden mejorar el producto frente a la percepción de los clientes potenciales donde lo que más requiere es ajustes en diseño en cuenta forma y materiales con un 75% y diversidad de colores con un 16,7%.

Finalmente el cliente se perfila como una persona con un poder adquisitivo medio a alto, interesado por acondicionar los espacios en su hogar bajo alguna tendencia o interés particular conservando características de calidad y diseño.

### **1.2.3. Competencia**

La competencia está dividida en 2 grandes grupos, el primero son las grandes superficies de venta donde se concentra gran variedad e inventario de productos mobiliarios para el hogar especialmente enfocado a la compra masiva y diseños estándar. El segundo son puntos de venta medianos y pequeños enfocados a

diseños especializados y exclusivos. Dentro del primer grupo se destacan según la encuesta a Homecenter, Falabella y Tugo. Para el segundo grupo se destacan Casa Oben, La bodega del mueble, Only muebles, muebles Jamar, Ebano, Vita y Montana. Finalmente el primer grupo tiene el más alto reconocimiento y participación del mercado pero el segundo grupo viene ganando participación y atracción de los clientes, con mayor diversificación y altos márgenes de ganancias. De acuerdo con las encuestas realizadas, el 80% piensa que hay una fuerte competencia del sector mobiliario, es decir que hay un potencial del 20% que no ha sido explorado y atendido.

## **Precios**

Según Exporta pymes los precios tienen una gran variación dependiendo del tipo de producto que se busque; influye mucho en los precios que se manejan en este sector, el que sea o no un trabajo más artesanal, o el tipo de material con el que se trabaje, por ejemplo: madera flor morada, muy utilizada actualmente, o guadua. De igual manera sucede si la totalidad de los materiales con los que se fabrica el mobiliario son nacionales o importados, por ejemplo, los muebles de madera con manijas de aluminio importadas, resultan tener un aumento en el precio debido al concepto exclusividad y al importe de traslado de los mismos. No existe en Colombia ningún tipo de normatividad que sugiera precios de venta al público,

comportamiento que obedece a los criterios que puedan utilizar los fabricantes en la elaboración de sus productos.

En la tabla 2 se presentan los rangos de precios por segmento de mobiliario de acuerdo con lo revisado en diversos portales web como alameda.co, elmobiliario.com y kare.com.co.

Tabla 2 Precios por segmento de mobiliario

<b>Segmento</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Promedio</b>
Sillas	\$ 239.500	\$ 289.950	\$ 264.725
Butacos	\$ 159.900	\$ 444.900	\$ 302.400
Sofá 2 puestos	\$ 1.069.900	\$ 4.439.900	\$ 2.754.900
Sofá 3 puestos	\$ 1.279.900	\$ 7.589.900	\$ 4.434.900
Poltrona	\$ 269.900	\$ 759.900	\$ 514.900
Puff	\$ 159.900	\$ 249.900	\$ 204.900
Almacenamiento	\$ 279.900	\$ 1.209.900	\$ 744.900
Mesas	\$ 419.900	\$ 2.129.900	\$ 1.274.900
Escritorio	\$ 159.900	\$ 909.900	\$ 534.900
Cama	\$ 619.900	\$ 2.299.900	\$ 1.459.900
Cabecero	\$ 309.900	\$ 1.509.900	\$ 909.900
Lámpara	\$ 129.900	\$ 2.569.900	\$ 1.349.900
Decoración	\$ 29.900	\$ 1.029.900	\$ 529.900

Fuente: elaboración propia

El objetivo de los precios máximos y mínimo encontrados es calcular el promedio y ubicar el precio en el rango entre el promedio y el valor máximo para así asegurar rentabilidad y el uso de materiales de alta calidad a precios asequibles.

De acuerdo con diversas oficinas de arquitectos y de diseño interior en Cali como A&R, Opal y Elite se construye en la siguiente tabla 3 una referencia para los precios base de servicios premium bajo la consideración de unidades de medida demandadas.

Tabla 3 Precios por servicios premium

DESCRIPCIÓN	VALOR	UNIDAD DE MEDIDA
DISEÑO COMPLETO (PLANOS, RENDER, REFERENTES)	\$ 15.000	m <sup>2</sup>
LEVANTAMIENTO DE PLANOS	\$ 500.000	Unidad
PLANO	\$ 80.000	Unidad
RENDER	\$ 200.000	Imagen

Fuente: elaboración propia

### **Desempeño de la competencia**

Lo que resaltan de la competencia los encuestados es la calidad de los productos en un 70,8%. Por otro lado, lo que más le disgusta tiene que ver con los precios de los productos, en un 60%.

## **Esquema de ventas y distribución**

Los canales de distribución del sector muebles han sido tradicionalmente homogéneos a través de los años, la figura por medio de la cual se llega más al consumidor final, es la de las tiendas especializadas minoristas, son ellas que realmente manejan el mercado del mueble. También existe dentro del mercado, la venta de muebles a través de almacenes de cadena como Éxito o Tugo. Aproximadamente el 50% del sector tiene salida a través de la figura del fabricante, quien vende de manera directa su producto sea en el punto de fábrica o en el show room. (OECEE, 2005, p. 10)

En relación con el sector del mueble y la madera, la venta por internet es un elemento que ha tomado relevancia entre los miembros de la cadena productiva (proveedores - fabricantes). Según la cámara Colombiana de Comercio durante el 2015 los muebles estuvieron en la sexta posición de productos más vendidos a través del internet, con una participación del 13% del total de ventas; entre este tipo de producto, se destacan los colchones y los muebles de armado rápido. Con respecto al medio de acceso al bien, el 39% de los clientes lo hace a través de su portátil, el 29% desde el teléfono y el 21% lo hacen desde el computador de escritorio. (Avila, 2019, p. 29)

#### **1.2.4. Tamaño del mercado**

El mercado se establece en la ciudad de Cali donde no hay oferta suficiente manifestada principalmente por el 20% de los encuestados. Por ello éste se usa como base la población de Cali a 2019 efectuando varios filtros de acuerdo con los perfiles predominantes de los encuestados. El primero es su compra en el pasado, con un 92,3% para muebles y 90,8% para piezas decorativas, el segundo es la frecuencia de compra de al menos 1 vez al año, con un 72,3% para muebles y 81,5% para piezas decorativas, el tercero es la preferencia en estos segmentos con un 35,4% para muebles y 61,50% para piezas decorativas. Según la página cali.gov.co la población de Cali mayor de 20 años hasta 64 años, considerando las edades reportadas en la encuesta, consta de 1.405.325 personas, que afectado por los porcentajes y que un hogar en promedio se compone por 3,6 personas según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), da como resultado un mercado potencial para muebles de 92.218 unidades y 177.661 unidades para piezas decorativas, y de acuerdo con el gasto mínimo por hogar, \$500.000 para muebles y \$100.00 para piezas decorativas, se obtiene un mercado potencial de \$ 46.109 millones para muebles y \$ 17.766 millones para piezas decorativas.

## **Tendencias de consumo**

En cuanto a muebles y piezas decorativas existen 7 tipos de diseños destacados por los encuestados, donde la mayor participación la tiene el diseño minimalista con el 33,8%, una tendencia actual, acompañado del 29,2% contemporáneo que van en la misma línea, sin dejar de lado el diseño clásico que aún prevalece con un 27,7%. Con esto se concluye que gran parte de los diseños tienen su preferencia en las últimas tendencias conservándose una tercera parte en las líneas clásicas.

## **Fracción de mercado**

En la tabla 4 . se presenta la fracción de mercado consolidada tanto para muebles como piezas decorativas, se usa una fracción de mercado basada en el 0,22% del presentado en el plan de empresa por Avila (2019) que tiene características similares y un crecimiento del 6% para los años 2022 y 2023 según el crecimiento histórico de la industria manifestado en el análisis del sector capítulo. El volumen de ventas de servicios es calculado frente a la demanda promedio mensual de oficinas de arquitectura en cali como A&R y a los precios base promedio.

**Tabla 4 Proyección ventas año 1, 2 y 3**

Descripción	2021												2022	2023	
	ene	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.			Total
Mercado global (\$) muebles	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	3.842	46.109	48.876	51.808
Mercado global (\$) piezas decorativas	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	17.766	18.832	19.962
Volumen de ventas muebles (\$)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	101	114	128
Volumen de ventas piezas decorativas (\$)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	44	49
Volumen de ventas servicios premium (\$)	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	97	102,4	108,5
Fracción de mercado (%)	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,23%	0,25%

Fuente: elaboración propia. Valores por millones.

### 1.2.5. Estrategia de precio

De acuerdo con lo consultado a los clientes potenciales, la mayor participación para la línea de muebles la tiene un rango de precio entre \$ 500.000 y \$ 1.000.000 con un 33,8%, y para la línea de decoración un rango de precio entre \$ 0 y \$ 500.000 con un 52,3%. También es importante considerar la tabla de precios máximos y promedios recopilados para cada línea de producto en la competencia en relación a los precios.

Finalmente para el primer año se emplean los precios promedios del mercado recopilados de acuerdo con cada línea y para cada segmento.

### **1.2.6. Estrategia de venta**

Los clientes iniciales estarán enfocados hacia las personas en edades entre los 25 y 50 años que pertenecen a los estratos socioeconómicos 4 y 5 donde hay mayor concentración de clientes potenciales. El contacto se hará primeramente con anuncios en redes sociales y presentación de los productos a través de videos. El énfasis en la venta se hará en la ambientación a lograr, rápida y sencilla a precios asequibles. Se cubrirán las zonas sur y norte donde existe mayor afluencia de clientes potenciales a través de tiendas físicas y su ampliación puede darse hacia grandes superficies de venta al retail. El personal inicial será 1 vendedor por punto. Los clientes especiales tendrán acceso a productos personalizados fabricados de acuerdo a requerimientos específicos.

### **1.2.7. Estrategia promocional**

La marca que representa los productos y servicios es Decorativa, con el eslogan “diseño interior y mobiliario”, se presenta en la ilustración 1 a continuación:

Ilustración 1 Marca y eslogan



Fuente: elaboración propia

El enfoque en medios se hará en 2 canales principalmente:

- Contenido digital

El objetivo de este canal es tener un contacto abierto, permanente y actualizado con el cliente. La meta será manejar 2 cuentas de redes sociales (Facebook e Instagram) y una página web. En ellos se presentan los productos, usos y servicios de asesoría además de tener un espacio de contacto e interacción. Se desarrolla y ponen en marcha con proveedor externo de marketing digital con actualizaciones mensuales. El contenido en historias y post lo ejecuta el coordinador comercial y operativo diariamente. Anuncios digitales

El objetivo de este canal es tener visibilidad de los productos y servicios de la empresa sobre potenciales clientes en redes sociales. La meta es tener un incremento mínimo de 50 seguidores nuevos, 200 me gusta y 500 visitas diarias. En ellos se presenta el producto y servicio en espacios del hogar o comerciales. Se desarrolla con proveedor externo de marketing digital y contratación de paquetes comerciales con las redes sociales directamente. La frecuencia será mensual y dependiendo de alguna promoción o evento especial.

- Aparición en motores de búsquedas

El objetivo de este canal es tener visibilidad de los productos y servicios de la empresa sobre potenciales clientes cuando usen motores de búsqueda. La meta es tener un incremento mínimo de 10 contactos con clientes y 5 ventas por mes. Se contrata paquetes comerciales directamente con los motores de búsqueda como google de forma anual.

#### **1.2.8. Estrategia de distribución**

Se puede observar que el canal preferido por los clientes es el físico con un 92,3%, pero seguido por las páginas web con un 35,4%, dejando ver la importancia que este medio está tomando para el cliente.

Es por ello que el enfoque y esfuerzo debe direccionarse hacia estos dos canales. Con respecto al canal físico hay una alta concentración en la zona sur y norte por lo que es vital generar dos puntos de atención con espacios de exhibición de productos, pudiendo usar dos modalidades, en compañía con otra empresa o de forma individual. Para el canal digital se abordará desde dos enfoques: redes sociales y plataforma. Redes sociales para concentrar publicidad y recordación de marca y plataforma para ventas. De forma complementaria a estos contactos todas las entregas y despliegues logísticos serán subcontratados con

transportadoras que ofrezcan el mayor cuidado de los componentes como Coordinadora o Servientrega con respaldos de seguros.

## **2. ANÁLISIS TÉCNICO**

### **2.1. Análisis de producto**

El enfoque de los productos se direcciona sobre dos segmentos, el mobiliario y las piezas de decoración. De acuerdo con la información recolectada desde de diversos portales y catálogos de páginas web como alameda.co, elmobiliario.com y kare.com.co., el mobiliario está constituido por sillas, butacos, sofás, poltronas, puff, muebles de almacenamiento, mesas, escritorios, camas, cabeceros, y lámparas. Por su parte las piezas de decoración se componen de cojines, materas, plantas, figuras, esculturas, vinilos, cuadros, accesorios de baños, accesorios de cocina, floreros, portarretratos y relojes.

Los productos tienen 3 tipos de formas para ofertar: comercialización de productos terminados fabricados por terceros, y fabricación de diseños propios y fabricación contra pedido con diseño específico por parte de talleres contratados.

Los productos estarán acompañados de dos tipos de servicios de asesoría y guía personalizada durante la compra, uno básico donde se acompaña al cliente en la selección adecuada del mobiliario y decoración según su necesidad y espacio, y otro Premium donde existe un paquete de elementos con mayor nivel de detalle

para la construcción de los espacios, como levantamiento de planos, animaciones 3D o ejecución del diseño mismo en el espacio seleccionado.

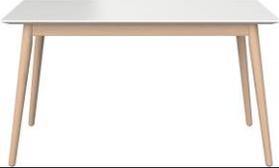
### 2.1.1. Descripción del producto/servicio

En cuanto a los productos de mobiliario se presentan en la tabla 5 a continuación detalles de cada uno de ellos.

Tabla 5 Productos, especificaciones y tipos de proceso

Producto	Especificación	Proceso
<p data-bbox="493 1010 545 1041">Silla</p> 	<p data-bbox="776 1178 1300 1268">Estructura en acero, tapiz en tela, relleno en espuma, material de las patas en acero o madera</p>	<p data-bbox="1344 1121 1468 1178">Compra a tercero</p>
<p data-bbox="477 1465 561 1497">Butaco</p> 	<p data-bbox="818 1640 1256 1696">Estructura en madera/acero, tapiz en tela/cuero, relleno en espuma.</p>	<p data-bbox="1344 1591 1468 1648">Compra a tercero</p>

<p>Sofá</p> 	<p>Dos/tres puestos, tapiz en tela, relleno en espuma, estructura en madera, patas en acero o madera.</p>	<p>Compra a tercero</p>
<p>Poltrona</p> 	<p>Estructura en acero recubierto con pintura electrostática. Apoyabrazos en madera. Cojinería tapizada en lona/cuero/tela</p>	<p>Compra a tercero</p>
<p>Puff</p> 	<p>Banco redondo, estructura de madera, tapizado en tela, patas de madera.</p>	<p>Compra a tercero</p>
<p>Mueble de almacenamiento</p> 	<p>Tablero aglomerado de 15 mm, 2 a 6 repisas, 2 cajones con riel de extensión, 2 puertas, patas de madera</p>	<p>Compra a tercero</p>

<p>Mesa</p> 	<p>Rectangular/cuadrada/redonda, expandible o no, base en aluminio, cubierta en mármol/madera/vidrio/metal.</p>	<p>Fabricación con taller</p>
<p>Escritorio</p> 	<p>Estructura en MDF más cajón.</p>	<p>Compra a tercero</p>
<p>Cama</p> 	<p>Sencilla/doble/queen/King. Estructura en madera. Acabado tapizado en tela. Patas en madera/metálicas.</p>	<p>Compra a tercero</p>
<p>Cabecero</p> 	<p>Tablero MDF tapizado, cubierto con espuma de poliuretano y tejido. Tapizado en tela.</p>	<p>Fabricación con taller</p>
<p>Lámpara</p> 	<p>De techo/pared/mesa/piso. En acero/madera.</p>	<p>Compra a tercero</p>

<p>Piezas decorativas</p> 	<p>Cojines: Textil de alta calidad. Impresión digital.</p> <p>Cuadros: Vinilo adhesivo, MDF 9 mm, acabado brillante.</p>	<p>Compra a tercero / Fabricación con taller</p>
---	--	--

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los servicios que se van a ofertar con los productos, en la tabla 6 se detallan los dos tipos de paquetes a manejar.

Tabla 6. Paquetes de servicios ofertados

Paquete	Contenido	Tipo
Básico	Presentación de tendencias, estilos, formas y colores.	Incluido en la venta de mobiliario y decoración sin costo.
	Recomendaciones de combinaciones para la mezcla del mobiliario y decoración.	
Permium	Visitas a los espacios y recomendaciones.	No incluido en la venta de mobiliario y decoración, tiene costo.
	Planos de espacio a intervenir.	
	Animación 3D (Render)	
	Instalación, ensamble y ejecución del diseño.	
	Acompañamiento en compra y selección de materiales adicionales.	

Fuente: elaboración propia

### 2.1.2. Mapa del proceso productivo

De acuerdo al tipo de proceso de cada producto se presenta el respectivo mapa de productivo. El proceso de compra de productos a terceros se detalla en la ilustración 2 a continuación.

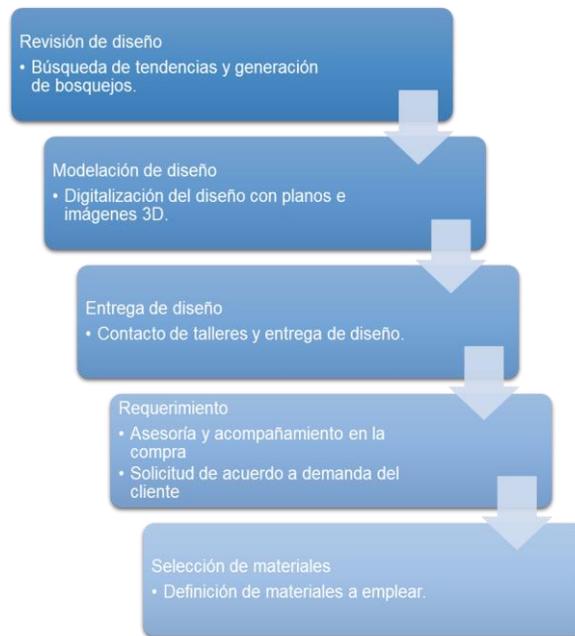
Ilustración 2. Mapa de proceso para compra a tercero



Fuente: elaboración propia

El proceso de fabricación de productos con talleres se detalla en la ilustración 3 a continuación.

Ilustración 3. Mapa de proceso para fabricación con taller



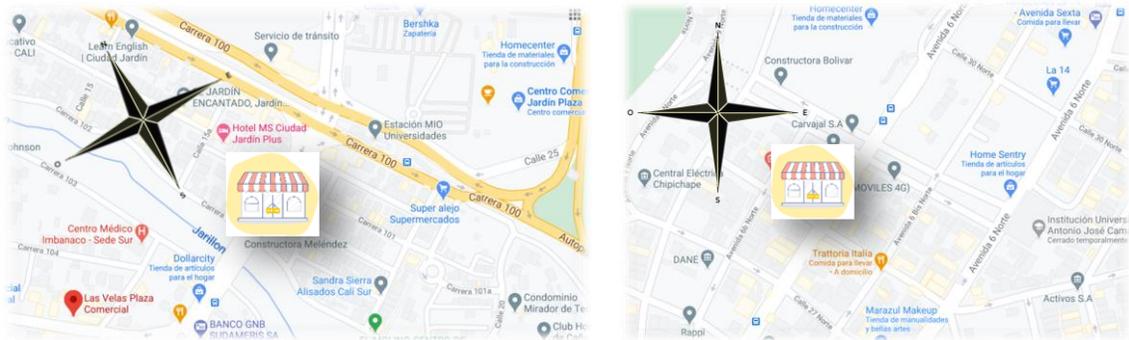
Fuente: elaboración propia

## 2.2. Facilidades

De acuerdo con los espacios físicos se requiere una oficina de mínimo 15 m<sup>2</sup>, ubicada en el sur de la ciudad para estar más cerca de los focos de crecimiento en vivienda y población del segmento objetivo. En cuanto a los puntos de venta, se abre inicialmente uno en el sur y uno en el norte de acuerdo a la mayor residencia de potenciales clientes, ver ilustración 4, en vías de alta circulación a baja velocidad, de mínimo 55 m<sup>2</sup>, para ubicar 6 espacios de exhibición con productos mobiliarios y una estantería con piezas decorativas, donde la iluminación debe ser

intensa y de acuerdo a los ambientes. El primer año se iniciaría con el punto de venta en sur y para el segundo año se abrirá el del norte.

Ilustración 4 Ubicación de puntos de venta

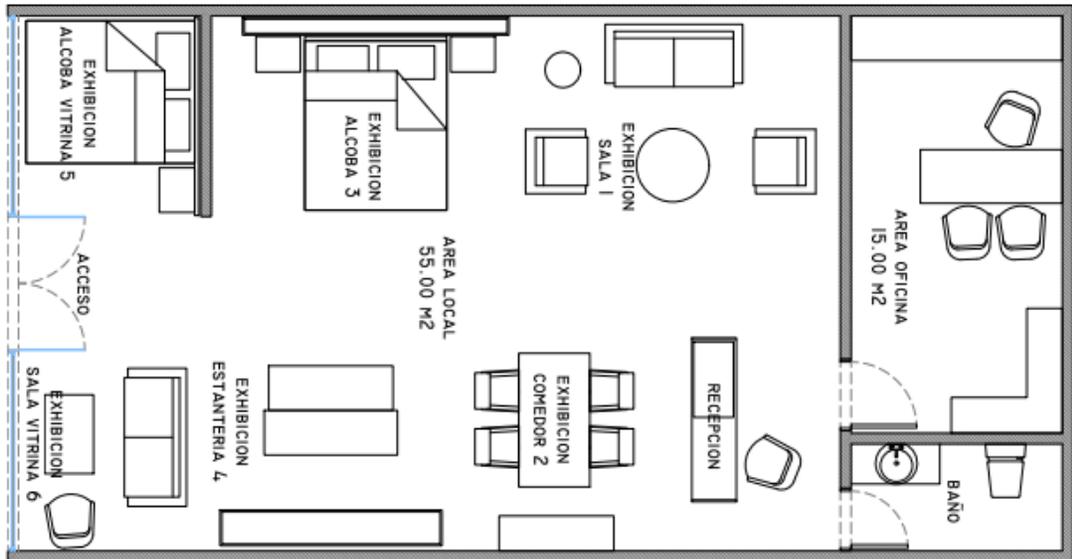


Fuente: elaboración propia

Los proveedores para productos a comercializar pueden ser nacionales, especialmente de Bogotá, Medellín y Cali, y en relación a los talleres de carpintería, costura y ensamble, la mayoría se ubican hacia el centro u oriente de la ciudad de Cali.

En la ilustración 5 se presenta la distribución del local con oficina en el sur y del local en el norte.

Ilustración 5. Distribución local con oficina para el sur y norte (no aplica oficina)



Fuente: elaboración propia

### 2.3. Equipos y maquinaria

Para el proceso de diseño de productos de autoría propia o de acuerdo a necesidades específicas del cliente, al igual que para acompañar el proceso de asesoría durante la compra se requiere un computador dedicado para la generación de imágenes 3D y que pueda visualizar potentes gráficos, con un software de diseño como 3DS max, Autocad o Photoshop, procesador de 16 GB de RAM, tarjeta gráfica dedicada, resolución 1920x1080 y procesador Intel core i7.

#### **2.4. Política de inventarios**

El inventario de producto terminado que se maneja corresponde con la capacidad de espacio de los dos locales, aproximadamente 6 espacios en cada uno, 2 salas, 2 alcobas, 1 comedor y 1 estantería con 30 piezas de decoración, 15 de ellos con diseño propio. Dependiendo del tipo de producto a usar en la exhibición existe un tiempo de reposición, para productos fabricados por terceros se tiene un tiempo de entrega de entre 5 y 10 días, y para productos con el diseño de la empresa o personalizados de 20 a 30 días. La empresa genera una base de datos en línea para el seguimiento y trazabilidad de los productos y servicios vendidos con el fin de cruzar con inventario en tiendas y en los proveedores para hacer los pedidos correspondientes, y si es necesario poner ordenes de fabricación al taller. También para realizar seguimiento a las entregas al cliente.

#### **2.5. Plan de compras**

El plan de compras está orientado a proyectar los requerimientos de compra de los productos fabricados por terceros o de fabricación en talleres, para ellos se parte del objetivo de alcanzar la participación de mercado desarrollado en la sección 1.2.4, considerando las preferencias sobre los productos según las encuestas a los clientes potenciales y los precios promedio por segmento, para ello se parte del valor total en pesos por segmento y se construye una mezcla de

producto que multiplicada por los precios alcanza ese valor. Con esta información se construye la tabla 7 de compras por producto en unidades.

Tabla 7 Compras por producto en unidades primer año

Producto	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	díc-21	Año 1
Silla	1	2	2	1	1	3	2	3	2	3	2	3	25
Butaco					1		1		1		1		4
Sofa 2 puestos					1		1		1		1		4
Sofa 3 puestos					1		1		1		1		4
Poltrona	1	1	1	1		2	1	2	1	2	1	2	15
Puff						2		2		2		2	8
Mueble de almacenamiento	1	1	1	1		1		1		1		1	8
Mesa	1	1	1	1		1		1		1		1	8
Escritorio		1	1	1		1		1		1		1	7
Cama	1	1	1	1		1		1		1		1	8
Cabecero			1	1		1		1		1		1	6
Lámpara				1		1		1		1		1	5
Piezas decorativas	6	7	8	9	10	12	12	12	12	12	12	12	124

Fuente: elaboración propia

## 2.6. Proveedores

Los proveedores se clasifican de acuerdo al origen del producto, a continuación se presentan posibles opciones.

- Productos fabricados por terceros: disponibles en las plataformas de grandes superficies como Falabella o Homecenter, también sitios especializados nacionales como muebles y accesorios o Haus, o internacionales como Fattoria Design.

- Falabella/Home center: empresas de retail de la más grandes de Colombia con cobertura en la mayor parte de sus municipios, con una oferta de más de 3500 muebles y 2500 elementos decorativos, múltiples tendencias y aplicables para todos los espacios del hogar y del comercio. El contacto se establece desde la inscripción como cliente empresarial en su base de datos, con un monto mínimo de compra mensual de aproximadamente 5 millones y se tendrá acceso a precios al por mayor y tiempos de entrega preferenciales.
- Haus: empresa ubicada en Cali dedicada a la comercialización de muebles y artículos para el hogar enfocada en el diseño vanguardista y minimalista con alta visibilidad en redes sociales como Facebook e Instagram. Impacta positivamente estar en la misma ciudad por temas logísticos, tiempos de entrega y rotación del inventario en los puntos de venta. Se inicia con una relación de entrega de productos en consignación para los espacios en exhibición con participación de parte de la ganancia en la venta, también con precios de venta al por mayor.
- Fattoria Design: empresa brasilera reconocida especializada en diseños a la medida de placas para cabecero y base de cama, lencería, muebles y puffs, y que permite alto nivel de personalización de los productos. El alto grado de personalización permite el ajuste

del producto a la medida del cliente y de sus requerimientos en el espacio. El contacto se establece desde la inscripción como cliente empresarial en su base de datos, con un monto mínimo de compra mensual de aproximadamente 2 millones y se tendrá acceso a precios al por mayor y tiempos de entrega preferenciales.

- Productos con diseño propio o exclusivo: se inicia con la construcción y generación de un diseño en 3D con sus respectivos planos y se contactan a los talleres de carpintería y de costura para el corte, ensamble y tapizado ubicados en el centro y nor-orienté de la ciudad. Para la selección de telas proveedores nacionales como Mauro Medina, Bellatela, Washington, Telas y espumas SAS, Textiles Lafayette Roaltex y Almacenes Sí.
  - Taller de Muebles Jhon Freddy: local en el norte que ofrece corte, conformado en madera y pintura, con alta capacidad de reproducción de diseños a través de planos e imágenes 3D. Se trabaja por pedidos con cotizaciones y precios objetivos. Las materias primas se definen en conjunto y con base a catálogos de proveedores mencionados de telas. La forma de pago es 50% con el pedido y el otro 50% contra entrega y satisfacción del cliente.

- Taller de Muebles Austin: bodega en el oriente que ofrece corte y conformado en madera, tapizado y pintura. Se trabaja por pedidos con planos, cotizaciones y precios objetivos. Las materias primas se definen en conjunto y con base a catálogos de proveedores mencionados de telas. La forma de pago es 25% con el pedido y el otro 75% contra entrega.

## **2.7. Sistemas de control**

En cuanto a las especificaciones de los productos deben considerarse las siguientes variables para control e inspección de la calidad:

- Terminados de costura alineados, sin hilos sueltos.
- Acabados de pintura sin talladuras, rayones o falta de brillo.
- Nivelación con respecto al piso o línea guía en el mismo producto
- Tela de tapizados sin añadiduras o perforaciones.
- Forma de productos simétrica.

Los variables de calidad expuestas anteriormente se inspeccionan visualmente y con una lista de chequeo durante en la recepción y descargue de los productos enviados por proveedores, también se valida la cantidad y detalles del pedido o diseño correspondan con lo solicitado. Un segundo punto de validación visual y

con lista de chequeo se ubica durante la entrega e instalación del producto al cliente manteniendo igualmente las especificaciones de calidad, cantidad y detalles del pedido o diseño solicitado.

Para el manejo y control de los costos se definen de 2 puntos de seguimiento y verificación. El primero se ejecuta en la exploración mensual de los precios de los productos y servicios en el mercado a través de la recolección de información de diferentes oferentes reconocidos y generando ajustes y negociaciones con proveedores cuando se requieren para el próximo mes. El segundo a través de una base de datos con el historial de costos por producto el cual se buscará mantener en cada negociación con cada proveedor.

## **2.8. Cronograma de actividades**

De acuerdo con las actividades fundamentales para la puesta en marcha del negocio se presenta en la tabla 8 un cronograma con una etapa pre-operativa entre enero y junio del 2021, donde posteriormente algunas tareas deben irse trabajando en paralelo con la operación durante lo que resta del 2021.

Tabla 8. Cronograma de puesta en marcha

Actividad	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Búsqueda y negociacion con proveedores.												
Busqueda y negociacion con talleres de fabricacion.												
Selección de catalogo de telas y materiales.												
Búsqueda y negociacion con proveedores logísticos.												
Búsqueda y contratacion de personal requerido.												
Búsqueda del local y oficina.												
Compra y fabricación de productos.												
Acondicionamiento del local y oficina.												
Definición y elaboración de publicidad.												
Creación de plataforma y contenido digital.												
Definición y compra de pautas publicitarias.												

Fuente: Elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

El equipo administrativo se compone principalmente de un gerente general que dirige acompañado de 3 áreas de apoyo, logística y ventas, publicidad y manejo de plataformas, y finalmente diseño, fabricación y servicios. En términos legales se cumple con el registro de cámara y comercio, RUT, pagos de impuestos de comercio, inscripción en el sistema de seguridad social y manejo de contabilidad.

#### 3.1. Equipo directivo

El grupo directivo se compone de dos fundadores que ocupan el cargo de gerente general, y coordinador comercial y operativo, en la tabla 9 se especifican con mayor detalle las características y condiciones de cada cargo requerido.

Tabla 9 Equipo directivo y sus características

Cargo	Experiencia	Habilidades	Nivel de participación	Condiciones salariales
Gerente general	3 Años de dirección de personal, con responsabilidad en cumplimiento de presupuestos e indicadores de productividad, costo y calidad.	-Enfoque al logro -Administración estratégica -Manejo de personal -Análisis financiero -Manejo de indicadores -Negociación con proveedores y clientes	100% en la toma de decisiones y seguimiento de indicadores, acompañamiento en grandes proyectos	\$ 1.300.000 mensuales más comisiones por cumplimiento de presupuesto, más gasolina
Coordinador comercial y operativo	2 años de trabajo en proyectos de diseño y fabricación. 1 años en relacionamiento y procesos de venta con clientes	-Manejo de presupuestos -Manejo de proveedores -Manejo de software de diseño -Relaciones personales -Negociación con proveedores y clientes	100% en la toma de decisiones y seguimiento de indicadores, acompañamiento en grandes proyectos	\$ 1.100.000 mensuales más comisiones por cumplimiento de presupuesto, más gasolina

Fuente: Elaboración propia.

Las utilidades no se repartirán entre los socios hasta 2 años después de que sean positivas, 40% para los socios y un 10% para repartir entre el personal que haya cumplido con sus objetivos a lo largo del año como un valor no constitutivo de salario.

El personal que acompaña al equipo directivo está compuesto por 2 vendedores, uno en cada punto y un coordinador de logística y ventas. Todos ellos tendrán contrato fijo a 12 meses, su salario correspondiente con todas las prestaciones

(prima, vacaciones, cesantías, auxilio de transporte, parafiscales, seguridad social, dotación), horario de lunes a sábado de 10 a.m. a 6 p.m. De forma mensual se contrata el servicio de un contador para los respectivos cierres de mes. En la tabla 10 se especifican los cargos básicos para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 10. Equipo básico y sus características

<b>Cargo</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Aporte</b>	<b>Condiciones salariales</b>
Vendedor	Técnico o tecnólogo en administración 2 años en ventas	Cierre de ventas en los locales comerciales. Mantenimiento, apertura y cierre de los locales comerciales. Informe e ingreso diario de pedidos y ventas. Cierre de caja diario.	\$ 904.138 mensuales más comisiones por cumplimiento de ventas
Coordinador de logística y ventas	Tecnólogo en ingeniería industrial o logística 2 años en despachos, fabricación o ventas	Recepción de pedidos y programación de fabricación y entregas. Seguimiento de pedidos y entregas. Control de costeo de productos	\$ 1.100.000 mensuales

Fuente: Elaboración propia.

También se necesita el apoyo de un contador para la asesoría y ejecución de funciones contables y financieras para el cierre mes a mes. Además se usa servicios externos para la publicidad, redes sociales y plataformas digitales. En la

tabla 11 a continuación se presentan los requerimientos de este servicio contable de apoyo.

Tabla 11 Características del servicio contable

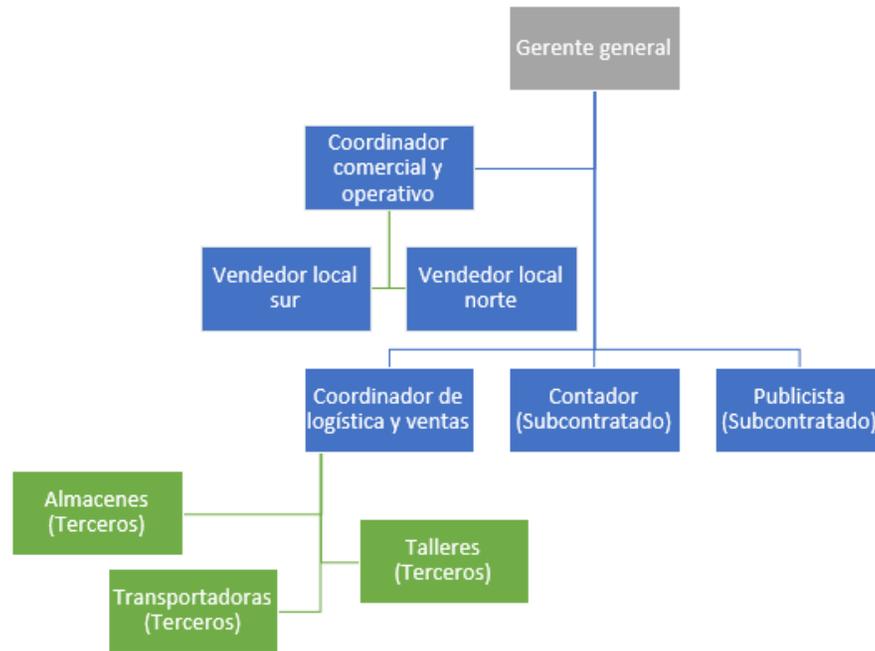
<b>Cargo</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Aporte</b>	<b>Condiciones salariales</b>
Contador	Profesional en contaduría pública con certificación	Cierre de mes. Presentación de informes. Actualización de balance, P&G y flujo de caja. Liquidación de nómina e impuestos. Atención consultas y llamadas.	\$ 904.138 trimestral
Publicista / Diseñador gráfico	Profesional o tecnólogo en diseño gráfico, publicista o mercadologo	Desarrollo de publicidad digital y física. Desarrollo y mantenimiento de redes sociales y plataformas. Manejo de pautas publicitarias.	\$ 904.138 trimestral

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Organización

En la ilustración 6 se presenta el organigrama tanto del equipo directivo como del básico, adicionalmente los subcontratados.

Ilustración 6. Organigrama del equipo



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia para consolidar esta estructura presentada se realiza de la siguiente manera, teniendo en cuenta la etapa pre-operativa y el crecimiento y posicionamiento de la empresa: el primer año de operación se inicia con el gerente y el coordinador comercial y operativo, ya para el segundo año ingresa el coordinador de logística y ventas, y un vendedor; y finalmente para el tercer año ingresa un vendedor más.

Al gerente general le reportarán directamente todos los coordinadores y sólo el coordinador comercial y operativo tendrá personal a cargo, los vendedores de cada local. La toma de decisiones directivas y estratégicas del negocio está a

cargo del gerente general y el coordinador comercial y operativo. El seguimiento y control del desempeño de la empresa se hará por medio de comités mensuales donde se reunirá el gerente con los coordinadores y se revisan indicadores de facturación, productividad, calidad, costo y utilidades. A nivel de coordinadores se harán reuniones semanales para validar cumplimiento de ventas, entregas y costos. La administración está enfocada en crear utilidades, proveedores, marca, clientes y permanencia del equipo a largo plazo con relaciones colaborativas gana-gana.

Se definen los siguientes factores para la gestión del talento humano con el objetivo de crear una cultura organizacional aprovechando las capacidades de y habilidades del personal para el logro del posicionamiento y sostenibilidad del negocio:

- Metas organizacionales: Serán comunicadas anualmente y se detallará con cada área los objetivos específicos. Mensualmente se realizarán seguimientos y acompañamientos para su alcance y ajuste si es necesario.
- Ambiente laboral: se caracterizará por el respeto y empatía con los trabajadores, la posibilidad aportar, generar proyectos e innovación en productos y servicios. Flexibilidad en el trabajo de oficina desde casa en los casos que aplique y el cumplimiento oportuno de pagos, auxilios, bonificaciones y herramientas requeridas para el buen desempeño laboral.

- Cultura Laboral: se enfoca en el respeto de las opiniones e ideas, el mejoramiento continuo, el trabajo gana-gana con proveedores, la comunicación transparente y el trabajo en equipo.
- Capacitación: se generará un plan de entrenamiento continuo general y personalizado de acuerdo a las evaluaciones hechas, también se respaldará en el caso que aplique el crecimiento académico.

### **3.3. Personal**

Se tiene un sistema definido para selección, contratación y desarrollo del personal. En cuanto a la selección se tiene inicialmente el proceso de convocatoria a través de plataformas de empleo como linkedin o el empleo.com, de allí se inicia un proceso de selección con filtros de la plataforma y evaluaciones complementarias como de razonamiento, valores y de perfil psicológico en línea de los aspirantes. Se pasa a validar referencias y de acuerdo con ello se programa entrevista virtual o presencial para verificar conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y actitudes para el cargo. Continúa con su respectiva investigación laboral y exámenes médicos.

Para la contratación se procede a tener un periodo de prueba por 3 meses y contrato a fijo a 12 meses, y con respecto a la compensación, la mayoría tiene un salario fijo a excepción del vendedor que tendrá una comisión por cumplimiento en

ventas del 10% del salario y los directivos que tendrá auxilio de gasolina, el pago es quincenal y tendrá su incremento anual según se establezca por el gobierno, además, con cobertura de todas las prestaciones sociales.

Se tiene plan de capacitaciones del personal al ingresar de aproximadamente 3 semanas entre teóricas y prácticas según las funciones a desempeñar y las políticas de seguridad y laborales, valores empresariales, misión y visión. Posteriormente de forma semestral se realizan actualizaciones y refuerzos en metodologías de trabajo, ampliación de portafolio, innovación de productos y servicios, y desarrollo de habilidades necesarias para el cargo.

#### **3.4. Organizaciones de apoyo**

Se buscará apoyo para el fortalecimiento empresarial desde diversas entidades, principalmente en aspectos de consolidación y creación de la misma, análisis financieros, mercadeo y publicidad, ventas, manejos contables, reglamentaciones y disposiciones legales, impuestos aplicables, aprovechamiento de programas de fomento a emprendedores, desarrollo de productos y servicios, exportaciones e importaciones y clúster del negocio.

La cámara de comercio de Cali ofrece programas y servicios empresariales especialmente para la formación a través de seminarios, charlas, conferencias de actualización, cursos especializados y formación a la medida, ya sean

presenciales o virtuales sobre mercadeo y ventas, emprendimiento e innovación, administración, comercio exterior, desarrollo del empresario, producción, finanzas, aspectos tributarios y jurídicos.

También existen las convocatorias y programas por parte de Innpulsa Colombia, para acelerar emprendimientos, procesos innovadores y financiación para propulsar a las empresas. Un ejemplo de las convocatorias aplicables se refiere al programa Aldea que es para emprendedores en búsqueda de fortalecer la innovación con la posibilidad de ser asesorados por expertos y conectarse con una gran red comercial para el desarrollo económico. Por el lado de programas existe una amplia programación enfocada en las oportunidades de crecimiento e innovación por medios virtuales.

### **3.5 Aspectos legales**

Decorativa se conforma como una sociedad de acciones simplificada, con 2 accionistas se abrirá una cuenta bancaria para depositar el capital social, se hará inscripción en el registro mercantil y del RUT ante la DIAN para la resolución de la facturación. Para la operación en los locales se requieren tramitar los permisos Sayco & Acinpro, concepto sanitario, uso de suelos, concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios con los bomberos.

Las sociedades SAS son responsables del pago del impuesto sobre la renta y sus complementarios de forma anual, aproximadamente 33%. Y responder por el impuesto IVA cada 4 meses por no ser de régimen simplificado, también por el impuesto de industria y comercio.

Para el manejo ambiental se proyecta usar estaciones de reciclaje de residuos en los puntos de venta, en cuanto al manejo de proveedores se seleccionarán aquellos que tengan una trazabilidad de materias primas con procedencia sostenible en lo posible reciclados además de usar insumos de baja contaminación. También se propone hacer jornadas de dotación semestrales para familias y escuelas que requieran mobiliario y no tienen los recursos suficientes.

## 4. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 4.1 Inversión en activos

En la tabla 12 se presentan los activos tanto tangibles como intangibles requeridos para el inicio de la operación, aplicables para 1 local comercial y el personal requerido.

Tabla 12. Activos tangibles e intangibles requeridos

<b>Activos tangibles depreciables a 3 años</b>			
Publicidad (Avisos)	1	800.000	800.000
Publicidad (Vinilos)	1	200.000	200.000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>1.000.000</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 5 años</b>			
Computador de escritorio básico	2	1.100.000	2.200.000
Computador de escritorio profesional	1	2.000.000	2.000.000
Impresora	1	300.00	300.000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>4.500.000</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 10 años</b>			
Escritorio	3	189.990	569.970
Silla	6	169.990	1.019.940
Estantería	1	639.992	639.992
Exhibidor	1	639.992	639.992
Adecuación locales	1	2.000.000	2.000.000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>4.869.894</b>
<b>Activos intangibles amortizables</b>			
Desarrollo muestras productos	1	1.500.000	1.500.000
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>			<b>1.500.000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>11.869.894</b>

Fuente: Elaboración propia

## **4.2. Proyección ventas**

De acuerdo con la fracción de mercado a cubrir y a los precios promedio de presentados en el capítulo 1.2.4 y 1.2.3 respectivamente, se construye la tabla 13 con la proyección de ventas detallada mes a mes del año 2021 y la tabla 14 con el total año con proyección a 5 años. El incremento en precios desde el año 2022 se toma con base a las proyecciones del IPC (Índice de precios al consumidor) por parte de Bancolombia, Banco de Bogotá, Corficolombiana, Dane y el Banco de la República. Las ventas para el primer año de operación inician desde julio en un 50% de acuerdo a la fracción de mercado definida del 0,22%, y crece mensualmente un 10% hasta alcanzar el 100% al cierre del año. Desde el año 2023 se incrementan las ventas anualmente en promedio 1% por encima de las proyecciones del IPC. Para el segundo año de operación se abre el segundo local y aumenta el personal con el fin de potenciar el aumento de las ventas.

Tabla 13 Proyección ventas año 2021

2021												
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Silla	0	0	0	0	0	0	264.725	529.450	529.450	264.725	264.725	794.175
Butaco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	302.400	0
Sofa 2 puestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.754.900	0
Sofa 3 puestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.434.900	0
Poltrona	0	0	0	0	0	0	514.900	514.900	514.900	514.900	0	1.029.800
Puff	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	409.800
Mueble de almacenamiento	0	0	0	0	0	0	744.900	744.900	744.900	744.900	0	744.900
Mesa	0	0	0	0	0	0	1.274.900	1.274.900	1.274.900	1.274.900	0	1.274.900
Escritorio	0	0	0	0	0	0	0	534.900	534.900	534.900	0	534.900
Cama	0	0	0	0	0	0	1.459.900	1.459.900	1.459.900	1.459.900	0	1.459.900
Cabecero	0	0	0	0	0	0	0	0	909.900	909.900	0	909.900
Lámpara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.349.900	0	1.349.900
Piezas decorativas	0	0	0	0	0	0	1.679.400	1.959.300	2.239.200	2.519.100	2.799.000	3.358.800
Diseño completo (planos, render, referentes)	0	0	0	0	0	0	1.050.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	3.150.000	3.150.000
Levantamiento de planos	0	0	0	0	0	0	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000
Plano	0	0	0	0	0	0	160.000	240.000	240.000	320.000	320.000	400.000
Render (imagen 3D)	0	0	0	0	0	0	1.400.000	1.800.000	2.000.000	2.400.000	2.600.000	3.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Proyección ventas anuales a 6 años

ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Silla	2.647.250	10.346.247	10.848.480	11.410.517	12.067.933	12.816.145
Butaco	302.400	2.177.129	2.282.812	2.401.080	2.539.418	2.696.862
Sofa 2 puestos	2.754.900	19.833.903	20.796.691	21.874.124	23.134.399	24.568.732
Sofa 3 puestos	4.434.900	31.929.063	33.478.980	35.213.456	37.242.276	39.551.297
Poltrona	3.089.400	11.650.642	12.216.194	12.849.090	13.589.388	14.431.931
Puff	409.800	2.528.876	2.651.634	2.789.009	2.949.698	3.132.579
Mueble de almacenamiento	3.724.500	6.129.037	6.426.556	6.759.503	7.148.951	7.592.186
Mesa	6.374.500	10.489.877	10.999.082	11.568.922	12.235.464	12.994.063
Escritorio	2.139.600	3.851.013	4.037.950	4.247.148	4.491.847	4.770.342
Cama	7.299.500	12.012.057	12.595.153	13.247.682	14.010.945	14.879.624
Cabecero	2.729.700	6.550.825	6.868.819	7.224.678	7.640.927	8.114.664
Lámpara	2.699.800	8.330.233	8.734.604	9.187.125	9.716.440	10.318.860
Piezas decorativas	14.554.800	55.848.167	58.559.179	61.593.008	65.141.682	69.180.467
Diseño completo (planos, render, referentes)	13.650.000	52.916.325	55.485.018	58.359.581	61.721.962	65.548.723
Levantamiento de planos	6.500.000	25.198.250	26.421.437	27.790.277	29.391.410	31.213.678
Plano	1.680.000	6.664.680	6.988.200	7.350.245	7.773.728	8.255.699
Render (imagen 3D)	13.200.000	49.779.400	52.195.818	54.899.975	58.063.031	61.662.939
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>88.191.050</b>	<b>316.235.723</b>	<b>331.586.608</b>	<b>348.765.419</b>	<b>368.859.501</b>	<b>391.728.790</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Proyección de gastos y costos

Los gastos se clasifican en 3 grandes grupos. El primero en la tabla 15 agrupa gastos antes de la operación y diferidos como capacitaciones, mobiliario de muestra, desarrollo de productos, algo de publicidad, elementos de tecnología y

adecuaciones. El incremento año a año se realiza con base a las proyecciones del IPC (Índice de precios al consumidor).

Tabla 15. Gastos pre-operativos y diferidos año a 6 años

ITEM	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Capacitaciones	800.000					
Mobiliario de arranque	2.000.000					
Desarrollo de nuevos productos	3.027.950	1.571.446	1.620.108	1.670.925	1.724.451	1.779.691
Publicidad (Avisos y vinilos)		1.000.000				
Elementos de tecnología		1.400.000				
Adecuación local		3.979.944				
<b>Total inversión</b>	<b>5.827.950</b>	<b>7.951.390</b>	<b>1.620.108</b>	<b>1.670.925</b>	<b>1.724.451</b>	<b>1.779.691</b>

Fuente: Elaboración propia

El segundo grupo de gastos en la tabla 16 presenta lo necesario para la operación mes a mes y consolidado año a año, en él se consideran los arriendos por los locales, mantenimientos, servicios, empaques, depreciaciones y amortizaciones.

Tabla 16. Gastos de operación a 6 años

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Arriendo local sur	2.000.000	24.000.000	24.684.000	25.449.204	26.248.309	27.088.255	27.955.079
Arriendo local norte	1.500.000		18.513.000	19.086.903	19.686.232	20.316.191	20.966.309
Reparaciones	86.667	1.040.000	1.069.640	1.102.799	1.137.427	1.173.824	1.211.387
Aseo	100.000	1.200.000	2.468.400	2.544.920	2.624.831	2.708.825	2.795.508
Empaques	200.000	2.400.000	2.468.400	2.544.920	2.624.831	2.708.825	2.795.508
Herramientas	20.000	240.000	246.840	254.492	262.483	270.883	279.551
Comunicaciones	140.000	1.680.000	3.455.760	3.562.889	3.674.763	3.792.356	3.913.711
Servicios	200.000	2.400.000	4.936.800	5.089.841	5.249.662	5.417.651	5.591.016
Seguros	140.000	1.680.000	1.727.880	1.781.444	1.837.382	1.896.178	1.956.856
Promoción y propaganda	200.000	2.400.000	2.468.400	2.544.920	2.624.831	2.708.825	2.795.508
Bomberos		904.138	929.906	956.408	986.439	1.018.006	1.050.582
Impuestos Locales		970.102	3.478.593	3.647.453	3.836.420	4.057.455	4.309.017
Mantenimiento		881.911	3.162.357	3.315.866	3.487.654	3.688.595	3.917.288
Registro Mercantil		771.543	825.551	883.340	945.173	1.011.336	1.082.129
Depreciación Equipos		1.386.989	1.386.989	2.064.984	2.064.984	2.064.984	2.064.984
Amortización		500.000	1.009.317	1.533.132	1.573.168	1.620.826	1.671.828
<b>Total gastos de operación</b>		<b>42.454.683</b>	<b>72.831.833</b>	<b>76.363.515</b>	<b>78.864.588</b>	<b>81.543.015</b>	<b>84.356.259</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>39.831.127</b>	<b>65.365.332</b>	<b>68.516.857</b>	<b>70.595.341</b>	<b>72.785.630</b>	<b>75.047.826</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>2.623.555</b>	<b>7.466.501</b>	<b>7.846.658</b>	<b>8.269.247</b>	<b>8.757.385</b>	<b>9.308.434</b>

Fuente: Elaboración propia

El tercer grupo en la tabla 17 presenta lo requerido para la administración del negocio como asesorías contables, servicios complementarios del personal y depreciaciones; y lo necesario para la generación de ventas como publicidad, capacitaciones y comisiones.

Tabla 17 Gastos en administración y ventas a 6 años

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Gastos de Publicidad		4.409.553	15.811.786	16.579.330	17.438.271	18.442.975	19.586.439
Gastos de Comisiones		1.763.821	6.324.714	6.631.732	6.975.308	7.377.190	7.834.576
Gastos de Capacitación		141.106	3.162.357	3.315.866	3.487.654	3.688.595	3.917.288
Asesoría contables	226.035	2.712.414	2.789.718	2.876.199	2.966.512	3.061.440	3.159.407
Papelería	50.000	600.000	617.100	636.230	656.208	677.206	698.877
Cafetería & Aseo	30.000	360.000	370.260	381.738	393.725	406.324	419.326
Servicio Mensajería	30.000	360.000	370.260	381.738	393.725	406.324	419.326
Asesoría publicitaria	226.035	2.712.414	2.789.718	2.876.199	2.966.512	3.061.440	3.159.407
Depreciación Muebles y Enseres		333.333	333.333	666.667	333.333	333.333	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		13.392.641	32.569.248	34.345.700	35.611.248	37.454.828	39.194.646
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		7.078.162	7.270.390	7.818.772	7.710.015	7.946.068	7.856.343
<b>Gastos administrativos variables</b>		6.314.479	25.298.858	26.526.929	27.901.233	29.508.760	31.338.303

Fuente: Elaboración propia

Los gastos entre el 2021 y el 2022 crecen un 87% debido a la apertura del segundo punto de venta y a todo el despliegue operativo que ello implica, ya para los próximos años crece controladamente en promedio 4% con lo que se logra una estabilidad operativa en el gasto.

#### 4.4 Proyección de ingresos y punto de equilibrio

El cumplimiento del punto de equilibrio del negocio se define como el volumen de ventas que cubrirán los costos y gastos fijos y variables. En la tabla 18 se presenta el volumen de mercado, los costos, precio y margen promedio unitarios, con el margen unitario y el total de costos fijos se calcula el número de unidades del punto de equilibrio. Finalmente, el cumplimiento se expresa como la comparación del volumen de ventas y el volumen del punto de equilibrio.

Tabla 18 Cumplimiento del punto de equilibrio

ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Numero productos o servicios	210	752	787	827	874	928
Costo Promedio producto o servicio promedio	575.648	330.353	352.805	347.886	342.356	335.553
Costo variable unitario promedio	122.785	119.316	119.444	119.480	119.519	119.528
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	419.957	420.526	421.548	421.712	421.957	421.957
Margen Unitario Promedio	297.172	301.211	302.104	302.231	302.438	302.429
Punto de Equilibrio	321	527	608	626	645	664
Costo total desembolsable	115.865.811	245.695.444	273.248.838	283.738.018	295.255.554	307.777.766
Costo promedio desembolsable	551.742	326.723	347.383	343.084	337.758	331.528
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>65%</b>	<b>143%</b>	<b>129%</b>	<b>132%</b>	<b>136%</b>	<b>140%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior el punto de equilibrio se alcanzaría y sobrepasaría en el segundo año de operación, es decir el 2022, con ello se

percibirá la generación de utilidades positivas desde este año apalancado en la apertura de un nuevo punto de venta, aumento de demanda y de una introducción y reconocimiento adecuado en el mercado

#### **4.5. Flujo de caja**

Para el análisis de flujo de caja presentado en la tabla 19 y garantizar la pre-operación y operación en el año 1 se hace necesario iniciar con un préstamo desde de \$ 90.000.000, con una tasa del 1% mes vencido con un plazo a 72 meses, en donde se entrega como respaldo de la deuda 1 vehículo y un apartamento valorado en un alto porcentaje en ese mismo monto.

Tabla 19 Análisis de flujo de caja a 6 años

ITEM	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Caja Inicial	0	25.674.190	63.974.406	78.906.550	96.657.123	121.020.432
Ingresos Netos	86.698.903	336.439.970	369.715.684	381.531.115	403.432.759	428.381.866
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	162.029.009	362.114.160	433.690.090	460.437.665	500.089.883	549.402.298
Inversiones en activos	13.397.833	7.951.390	1.620.108	1.670.925	1.724.451	1.779.691
Egresos por compra de materia prima o insumos	14.537.465	44.224.336	57.500.189	60.948.932	64.409.119	68.389.434
Egresos por nómina	42.704.010	83.678.772	105.993.178	110.393.115	113.859.459	117.434.646
Egresos por gastos de operación	39.597.592	66.956.934	69.117.947	71.390.017	73.799.750	76.310.431
Egresos por gastos de administración y ventas	13.059.308	32.235.914	33.679.034	35.277.915	37.121.495	39.194.646
Egresos por gastos preoperativos diferidos	2.800.000	0	0	0	0	0
Egresos iva	3.393.116	39.584.098	57.100.308	54.886.264	57.945.836	61.456.911
Egresos redefuente	421.170	1.424.000	1.489.504	1.566.065	1.655.331	1.757.961
Egresos por gastos financieros	10.213.377	8.830.879	7.273.045	5.517.639	3.539.604	1.310.704
Egresos por pagos de Capital	10.900.831	12.283.329	13.841.163	15.596.569	17.574.604	19.803.504
Egresos impuestos locales	0	970.102	3.478.593	3.647.453	3.836.420	4.057.455
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	3.690.471	2.885.648	3.603.383	4.468.630
<b>TOTAL EGRESOS</b>	150.024.713	298.139.754	354.783.539	363.780.542	379.069.451	395.964.011
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-63.325.810	63.974.406	78.906.550	96.657.123	121.020.432	153.438.287
Préstamo	90.000.000	0				
<b>CAJA FINAL</b>	25.674.190	63.974.406	78.906.550	96.657.123	121.020.432	153.438.287

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Estado de resultados proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados del negocio en la tabla 20, donde para el primer año de operación genera pérdida pero ya para los siguientes se recupera y presenta utilidades positivas, entre un 17% y 13% de los ingresos,

donde su reducción se presenta debido al aumento del porcentaje de la utilidad gravable.

Tabla 20 Estado de resultados a 6 años

ITEM	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Ventas netas	88.191.050	316.235.723	331.586.608	348.765.419	368.859.501	391.728.790
Costos variables	16.846.799	56.960.016	59.580.177	62.642.598	66.213.226	70.318.446
Costo nomina	45.392.010	86.063.987	107.224.228	110.591.069	114.063.629	117.645.227
Gastos de Operación	42.454.683	72.831.833	76.363.515	78.864.588	81.543.015	84.356.259
Gastos de Administración y Ventas	13.392.641	32.569.248	34.345.700	35.611.248	37.454.828	39.194.646
Gastos preoperativos (diferidos)	2.800.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	10.213.377	8.830.879	7.273.045	5.517.639	3.539.604	1.310.704
<b>Utilidad gravable</b>	-42.908.460	58.979.761	46.799.942	55.538.276	66.045.199	78.903.508
Impuesto de Renta	0	0	2.924.996	6.942.285	12.383.475	19.725.877
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	5.308.179	4.211.995	4.998.445	5.944.068	7.101.316
<b>Utilidad neta</b>	-42.908.460	53.671.583	39.662.951	43.597.547	47.717.656	52.076.315
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	-42.908.460	53.671.583	39.662.951	43.597.547	47.717.656	52.076.315
<b>Utilidad del periodo</b>	-48,7%	17,0%	12,0%	12,5%	12,9%	13,3%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Balance proyectado

En la tabla 21 se presenta el balance general del negocio proyectado a 6 años.

Los activos corrientes crecen a lo largo de los años y los fijos decrecen con lo que se logran altas eficiencias en el uso de la infraestructura adquirida.

Tabla 21 Balance general proyectado a 6 años

<b>ACTIVO</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	25.674.190	63.974.406	78.906.550	96.657.123	121.020.432	153.438.287
Cuentas por Cobrar- Clientes	9.958.488	20.112.870	13.816.109	14.531.892	15.369.146	16.322.033
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	352.764	1.617.707	1.326.346	1.395.062	1.475.438	1.566.915
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	5.291.463	12.957.786	32.852.983	50.853.912	66.043.197	77.163.450
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>41.276.905</b>	<b>98.662.770</b>	<b>126.901.988</b>	<b>163.437.989</b>	<b>203.908.213</b>	<b>248.490.684</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Activos depreciables	10.369.894	16.749.838	16.749.838	16.749.838	16.749.838	16.749.838
Depreciación acumulada	1.720.323	3.440.645	6.172.296	8.570.613	10.968.930	13.033.914
Activos amortizables	3.027.950	4.599.396	6.219.504	7.890.429	9.614.880	11.394.571
Amortización acumulada	500.000	1.509.317	3.042.449	4.615.616	6.236.443	7.908.271
Gastos diferibles	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>11.177.521</b>	<b>16.399.272</b>	<b>13.754.597</b>	<b>11.454.038</b>	<b>9.159.345</b>	<b>7.202.224</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>52.454.426</b>	<b>115.062.041</b>	<b>140.656.586</b>	<b>174.892.027</b>	<b>213.067.557</b>	<b>255.692.908</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>						
Carga Prestacional por Pagar	2.688.000	5.073.215	6.304.265	6.502.219	6.706.389	6.916.970
Cuentas por pagar- Proveedores	1.888.164	1.892.024	2.482.507	2.610.108	2.758.884	2.929.935
Impuesto de Renta	0	0	2.924.996	6.942.285	12.383.475	19.725.877
Impuesto CREE	0	5.308.179	4.211.995	4.998.445	5.944.068	7.101.316
Impuestos locales por pagar	970.102	3.478.593	3.647.453	3.836.420	4.057.455	4.309.017
Iva por pagar	10.717.452	21.731.070	17.684.619	18.600.822	19.672.507	20.892.202
Obligaciones financieras	79.099.169	66.815.840	52.974.677	37.378.108	19.803.504	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95.362.886</b>	<b>104.298.919</b>	<b>90.230.512</b>	<b>80.868.407</b>	<b>71.326.281</b>	<b>61.875.316</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-42.908.460	10.763.123	50.426.074	94.023.620	141.741.277
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-42.908.460	53.671.583	39.662.951	43.597.547	47.717.656	52.076.315
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-42.908.460</b>	<b>10.763.123</b>	<b>50.426.074</b>	<b>94.023.620</b>	<b>141.741.277</b>	<b>193.817.592</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>52.454.426</b>	<b>115.062.042</b>	<b>140.656.586</b>	<b>174.892.027</b>	<b>213.067.558</b>	<b>255.692.908</b>
<b>Prueba de balance</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8. Indicadores del negocio

De acuerdo con la información anterior y el estado de resultados se construyen los indicadores de liquidez que se exponen en la tabla 22, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 22. Indicadores financieros a 6 años

Indicador	Tipo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Razon corriente	Liquidez	0,43	0,95	1,41	2,02	2,86	4,02
Rotacion de activos	Actividad	1,51	4,41	3,88	3,45	3,12	2,86
Indice de endeudamiento	Endeudamiento	1,82	0,91	0,64	0,46	0,33	0,24
Rentabilidad de activos (ROA)	Rentabilidad	-81,8%	46,6%	28,2%	24,9%	22,4%	20,4%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Rentabilidad	-100%	499%	79%	46%	34%	27%
Margen bruto	Rentabilidad	-21,9%	31,7%	26,7%	27,7%	29,0%	30,5%
Margen operativo	Rentabilidad	-37,1%	21,4%	16,3%	17,5%	18,9%	20,5%
Margen neto	Rentabilidad	-48,7%	17,0%	12,0%	12,5%	12,9%	13,3%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los anteriores indicadores es crítica en el año 1 pero se estabiliza en para el siguiente año y ya desde el cuarto año de operación alcanza niveles de suficiencia económica en forma general. En cuanto al indicador de actividad se muestra que los activos son altamente eficientes desde el primer año al generar ventas de hasta 1,5 veces sobre los mismos en el primer año, llegando a su máximo el segundo año y se estabiliza en los siguientes en promedio 3,3 veces. El indicador de endeudamiento es muy alto para el primer año, casi dos veces el

valor de los activos, pero se reduce a casi la mitad en el segundo año siguiendo un comportamiento decreciente para los siguientes. En cuanto a la rentabilidad el primer año refleja rendimientos negativos pero se recuperan positivamente para el segundo año y siguientes.

#### 4.9 Análisis de sensibilidad

Se propone inicialmente un escenario pesimista en la tabla 23 donde reducimos el volumen de venta de forma porcentual considerando los indicadores de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN).

Tabla 23 Análisis de sensibilidad pesimista con volumen de ventas

<b>Reducción volumen ventas</b>	<b>TIR</b>	<b>% Variación TIR</b>	<b>VPN</b>	<b>% Variación VPN</b>
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	32,54%	-2,95%	111.086.765	-5,64%
3%	30,94%	-7,72%	101.267.169	-13,98%
5%	30,43%	-9,24%	101.225.573	-14,02%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de reducción de ventas se reduce 3% la TIR y 6% el VPN, donde el máximo valor permitido de reducción es el 10% para estar levemente por encima de la tasa mínima de retorno y con VPN positivo, mostrando el proyecto una moderada sensibilidad frente a este escenario.

Para complementar el escenario pesimista con la tabla 24 se proyecta un aumento porcentual de los precios de compra y validar su impacto en el proyecto.

Tabla 24 Análisis de sensibilidad pesimista con precios de compra

<b>Aumento precios compra</b>	<b>TIR</b>	<b>% Variación TIR</b>	<b>VPN</b>	<b>% Variación VPN</b>
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	33,28%	-0,76%	115.996.776	-1,47%
3%	32,78%	-2,24%	112.685.812	-4,28%
5%	32,31%	-3,64%	109.604.201	-6,90%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de aumento de precios de compra se reduce 0,7% la TIR y 1,4% el VPN, donde el máximo valor permitido de reducción es el 17% para estar levemente por encima de la tasa mínima de retorno y con VPN positivo, mostrando el proyecto una muy baja sensibilidad frente a los volúmenes de venta.

Finalmente en la tabla 25 se evalúa el impacto en la reducción de precios venta bajo una reducción porcentual.

Tabla 25 Análisis de sensibilidad pesimista con precios de compra

<b>Disminución precios venta</b>	<b>TIR</b>	<b>% Variación TIR</b>	<b>VPN</b>	<b>% Variación VPN</b>
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	32,31%	-3,64%	109.575.712	-6,92%
3%	30,56%	-8,85%	99.593.501	-15,40%
5%	31,48%	-6,12%	114.426.462	-2,80%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de reducción de ventas se reduce 3,6% la TIR y 7% el VPN, donde el máximo valor permitido de reducción es el 10% para estar levemente por encima de la tasa mínima de retorno y con VPN positivo, mostrando el proyecto una moderada sensibilidad frente a este escenario.

Para el escenario optimista en la tabla 26 primero se evalúa primero el aumento en los volúmenes de venta de forma porcentual.

Tabla 26 Análisis de sensibilidad optimista con volumen de ventas

<b>Aumento volúmenes de venta</b>	<b>TIR</b>	<b>% Variación TIR</b>	<b>VPN</b>	<b>% Variación VPN</b>
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	34,60%	3,18%	125.079.775	6,25%
3%	36,85%	9,91%	141.237.865	19,97%
5%	39,20%	16,90%	158.663.206	34,77%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de reducción de ventas se aumenta 3,2% la TIR y 6,2% el VPN, mostrando el proyecto una moderada sensibilidad frente a los volúmenes de venta.

También se evalúa en la tabla 27 la disminución de precios de compra de forma porcentual.

Tabla 27 Análisis de sensibilidad optimista con precios de compra

<b>Reducción precio compra</b>	<b>TIR</b>	<b>% Variación TIR</b>	<b>VPN</b>	<b>% Variación VPN</b>
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	33,79%	0,78%	119.501.621	1,51%
3%	34,33%	2,37%	123.171.833	4,63%
5%	34,87%	4,00%	126.984.227	7,86%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de reducción de ventas se aumenta 0,8% la TIR y 1,5% el VPN, mostrando el proyecto una baja sensibilidad frente a los precios de compra.

Continuando con el escenario optimista en la tabla 28 se evalúa el aumento en los precios de venta de forma porcentual.

Tabla 28 Análisis de sensibilidad optimista con precios de venta

Aumento precios venta	TIR	% Variación TIR	VPN	% Variación VPN
0%	33,53%	0%	117.726.887	0%
1%	34,87%	4,00%	127.001.633	7,88%
3%	37,73%	12,52%	147.646.465	25,41%
5%	40,69%	21,35%	169.973.968	44,38%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior por cada 1% de reducción de ventas se aumenta 4% la TIR y 8% el VPN, mostrando el proyecto una alta sensibilidad frente a los precios de venta.

#### 4.10 Análisis de riesgos

En cuanto a los riesgos identificables que puedan afectar el proyecto se agrupan principalmente los originados en el mercado, de origen técnico y los de tipo económico. En relación a los de mercado se presentan las siguientes condiciones:

- Economías de escala: Facilitado por ingreso de altos niveles de competencia en el sector mobiliario por parte de grandes plataformas y almacenes de cadena como Homecenter de acuerdo con lo publicado por la revista Dinero (2017), afectando las intenciones y criterios de compras en cuanto a precios de venta, tiempos de entrega y disponibilidad.

Gasto promedio de los hogares: El 80% de los hogares colombianos presenta una reducción de sus ingresos a causa de la pandemia, modificando sus hábitos de consumo con el fin de recortar gastos y enfocarlos a bienes de primera necesidad. Con respecto a los técnicos se presenta las siguientes condiciones:

- Disponibilidad de talleres: La atención y tiempos de entrega por parte de los talleres para la fabricación del mobiliario depende de la carga de trabajo que tengan y el tamaño del pedido que le hace cada cliente, precisamente debido a la falta de una robustez administrativa dependen de quien les proporciones mayor cantidad de trabajo y flujo de caja continuo bajo una misma capacidad.
- Falta de capacidad de los fabricantes de reproducir el diseño entregado: Los diseños entregados pueden llegar a tener una alta complejidad por los procesos y tecnologías que se requieran, también podría existir dificultad de consecución de materia primas de forma local

En relación a lo económico se presentan la siguiente condición:

- Incremento del precio de las materias primas o insumos: gran parte de los herrajes y accesorios de los muebles para su estructura y funcionalidad son importados por lo que dependen del comportamiento de la TRM, que para este año 2020 ha presentado, según el reporte de

indicadores de la revista Dinero (2020), una desviación de aproximadamente 300 pesos en lo que va del año.

## 5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES

En la tabla 29 a continuación se presenta el flujo de caja neto del negocio desde su año 0 y su proyección a 6 años bajo condiciones definidas de crecimiento de volumen de ventas, precios de venta y compra de acuerdo al IPC (Índice de precios al consumidor).

Tabla 29 Flujo de caja neto a 6 años

ITEM	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Utilidad Neta (Utilidad operativa)		-42.908.460	53.671.583	39.662.951	43.597.547	47.717.656	52.076.315
Total Depreciación		3.440.645	3.440.645	5.463.301	4.796.634	4.796.634	4.129.968
Pagos de capital		10.900.831	12.283.329	13.841.163	15.596.569	17.574.604	19.803.504
Total Amortización		500.000	1.009.317	1.533.132	1.573.168	1.620.826	1.671.828
EBITDA		-38.967.815	58.121.545	46.659.384	49.967.349	54.135.117	57.878.111
1. Flujo de fondos neto del periodo		-49.868.646	45.838.216	32.818.221	34.370.780	36.560.513	38.074.607
Inversiones de socios		0	0	0	0	0	0
Préstamo	90.000.000	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-90.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							349.889.787
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-90.000.000	-49.868.646	45.838.216	32.818.221	34.370.780	36.560.513	387.964.394
<b>Balance de proyecto</b>	-90.000.000	-154.268.646	-133.113.414	-121.593.339	-106.677.493	-87.185.379	286.829.354

Fuente: Elaboración propia

Los flujos de caja netos son negativos para el primer año pero se vuelven positivos desde el segundo y mantienen su regularidad a lo largo de los próximos años. En cuanto al balance del proyecto encontramos que la inversión se puede recuperar con para el último año considerando el valor de liquidación de la empresa. En la tabla 30 a continuación se presenta la tasa interna de retorno del negocio y su correspondiente valor presente neto, donde la tasa se encuentra por encima de la tasa mínima en 17,3%, lo que representa factibilidad y viabilidad del negocio reforzado por un valor positivo del valor presente neto que está a un 130,8% del valor invertido.

Tabla 30 Datos para evaluación del proyecto

ITEM	Valor
Tasa interna de retorno	33,53%
Valor presente neto	117.726.887
Tasa mínima de retorno	16,00%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los indicadores del negocio y el alcance del punto de equilibrio, el primer año de operación genera pérdidas, rentabilidad negativa, alto endeudamiento y muy baja liquidez aunque deja entrever una buena eficiencia en el uso de activos, pero el segundo año presenta una recuperación positiva que se mantendrá a lo largo de los 4 periodos en adelante evaluados.

Existe una sensibilidad moderada en cuanto a variaciones en los precios y volúmenes de venta tanto de forma positiva como negativa, y se tiene una baja sensibilidad frente a variaciones en los precios de compra. Con lo anterior se refuerza la necesidad de buscar un posicionamiento sólido y diferenciado de los productos y servicios para mantener una demanda estable a precios promedio del mercado.

En cuanto a los riesgos identificados tanto de mercado, como técnicos y económicos se requiere realizar un desarrollo cuidadoso de los productos y servicios, que se ajusten a las necesidades del cliente y tengan alta flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante del mercado pensando en las necesidades más básicas de los hogares.

Finalmente el proyecto presenta una rentabilidad del 70% por encima del mínimo esperado en una inversión por lo que resulta bastante atractivo. Este negocio se encuentra en un mercado donde todavía hay gran potencial de desarrollo, pudiéndose decir que se encuentra todavía en un océano azul con altas posibilidades de tener crecimientos extraordinarios, y no sólo en el contexto local sino internacional donde tenemos precios competitivos frente a los mismos sectores. La informalidad es un aspecto que no permite lograr un nivel alto de eficiencia en la cadena y también un grado alto de confiabilidad para que el cliente no se vea afectado en cuanto a precios de venta y tiempos de entrega, es por

ellos que debe trabajarse fuertemente en relaciones que fortalezcan y den competitividad como clúster.

.

## 6. Bibliografía

- Avila, F. (2019). Plan de negocio de la empresa HOG@R.CO para el diseño y venta de mobiliario (Tesis de maestría). Universidad EAN, Bogota, Colombia.
- Dane. (2019). Informe de producto interno bruto (PIB) base 2015. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Dane. (2019). Informe del valor agregado por actividad económica. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>
- Dinero. (2017). Artículo: La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retosdel-sector-de-muebles-en-colombia/252650>
- Dinero. (2020). Artículo: Indicadores económicos, Dólar TRM. Recuperado de: <https://www.dinero.com>

Dinero. (2020). Artículo: 80% de los hogares colombianos redujo sus ingresos.

Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-estan-gastando-los-hogares-colombianos/291242>

Grand View Research. (2019). Informe del mercado de muebles a nivel mundial.

Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/services/market-research-reports>

Legiscomex. (2016). Informe del sector mobiliario en Colombia. Recuperado de:

<https://www.legiscomex.com/Documentos/informe-sectorial-sector-mobiliario-colombia-2016-rci306>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2005).

Informe del sector muebles y decoración en Colombia. Recuperado de:  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1883\\_colombia\\_mueble\\_decoracion.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1883_colombia_mueble_decoracion.pdf)

Ospina, I. (2018). Analisis de las Pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos (Tesis de pregrado). Universidad Agustiniiana, Bogota, Colombia.

Portafolio. (2007). Artículo: Diseño interior se abre mercado. Recuperado de:  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/disenio-interior-abre-mercado-279400>

Procolombia. (2019). Artículo de la Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades. Recuperado de:  
<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>

Rubio, L. et al. (2019). Viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles vanguardistas combinando materiales (piedra, madera, metal y vidrio) (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Colombia, Bogota, Colombia.