



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704



PROYECTO EMPRESARIAL “KASTEL” CREA VIDA EN TU HOGAR.

Luis Felipe García Fonseca.

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás.

Opción de grado proyecto empresarial.

Tutor: Miller Rivera Lozano.

2022-2

Nota de los autores.

Felipe García, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás - Bogotá,
Colombia.

Este trabajo fue realizado con la ayuda y corrección del docente Miller Rivera Lozano.

Cualquier inquietud sobre este proyecto debe ser enviada a la facultad de Administración de
Empresas de la Universidad Santo Tomás o al correo

luisgarciaf@usantotomas.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo	6
1.1 Justificación	7
1.2 Problema	8
1.3 Objetivos del plan	9
1.4 Descripción preliminar del producto	10
1.5 Metodología.	11
1.6 Futuro general del sector de muebles y decoración	13
2. Planeación Estratégica	16
2.1 Misión	16
2.2 Visión	16
2.3 Análisis del sector económico.	16
2.4 Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales	21
2.5 Filosofía del negocio	22
2.6 Know How	23
3. Concepto del producto. Concepto del producto.	23
3.1 Identificación detallada de necesidades.	23
a. Presentación muy detallada de las especificaciones del producto.	25
b. Usos y manejo del producto o servicio.	31
c. Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio.	32
d. Resumen del modelo de negocio.	32
4. Estudio de Mercado	33
4.1 Investigación del mercado – Presentación de resultados de la metodología aplicada.	33
	24
4.2 Nicho de mercado.	39
4.3 Determinación del precio.	45
4.4 Pronóstico de ventas.	46
5. Plan de Mercadeo	47
5.1 Estrategias de distribución	51
5.2 Estrategias de promoción	51
5.3 Publicidad - Marketing Mix	52
5.4 Fidelización	53
5.5 Postventa - Servicio al cliente - Política de crédito	54
6. Estudio de Operaciones	55
6.1 Descripción y formalización del proceso.	55
Diagrama de flujo	55
6.2 Distribución de la planta.	57
6.3 Costos de producción.	57
6.4 Inversiones en infraestructura.	58
6.5 Inversiones en capital de trabajo.	58

7. Estudio Organizacional	59
7.1 Estructura organizacional explicada – Organigrama.	59
7.2 Perfiles de cargo.	60
7.3 Manual de funciones.	62
7.4 Requisitos legales del proyecto.	64
7.5 Gastos administrativos.	66
7.6 Metodologías de Motivación.	67
7.7 Mecanismos de Liderazgo.	68
7.8 Indicadores de Gestión.	69
8. Estudio Financiero	70
8.1 Presupuestos.	70
8.2 Flujo de caja explicado a 5 años como mínimo.	71
8.3 Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.	72
8.4 Indicadores de Evaluación Financiera.	73
9. Anexos: Publicidad, Fotos, Imágenes, Planos, Instrumentos de levantamiento	75
de información, Modelos de estimación (precios, ventas, costos, gastos)	
Bibliografía.	

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Descripción de productos	25
- Tabla 2 Investigación del mercado	35
- Tabla 3 Comparación de competidores	48
- Tabla 4 Cargo y salario	62

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Presentación preliminar del producto	11
- Figura 2 Colombia exportación muebles de madera	18
- Figura 3 Disposición a comprar vivienda por el nivel socioeconómico	19
- Figura 4 Indicadores de comercio electrónico en América – 2019	20

- Figura 5 Imágenes de maderas compuestas	29
- Figura 6 Sala kalahary	30
- Figura 7 Logo propuesto	32
- Figura 8 Mapa de empatía de los Millenials	40
- Figura 9 Pirámide de necesidades según Maslow	42
- Figura 10 Determinación de precio	45
- Figura 11 Costos unitarios del producto	45
- Figura 12 Promedio de costos de producto	46
- Figura 13 Pronostico de ventas	46
- Figura 14 Pronostico de ventas por escenarios	47
- Figura 15 Mapa de proceso	55
- Figura 16 Diagrama de flujo del proyecto	56
- Figura 17 Plano de distribución de oficina	57
- Figura 18 Costo de producto promedio estimado	57
- Figura 19 Activos fijos	58
- Figura 20 Capital de trabajo	58
- Figura 21 Organigrama	59
- Figura 22 Nomina de trabajadores	66
- Figura 23 Otros gastos administrativos	66
- Figura 24 Presupuesto inicial requerido	70
- Figura 25 Capital de trabajo	70
- Figura 26 Activos fijos	71
- Figura 27 Flujo de caja menor escenario	71

- Figura 28 Estados financieros escenario regular	72
- Figura 29 Estados financieros peor escenario	72
- Figura 30 Indicadores de evaluación financiera mejor escenario	73
- Figura 31 Indicadores de evaluación financiera escenario regular	73
- Figura 32 Indicadores de evaluación financiera pero escenario	74
- Figura 33 Las 5 fuerzas de Porter	78

PROYECTO EMPRESARIAL KASTEL CREAMOS VIDA EN TU HOGAR.

www.kastel.co

1. Resumen ejecutivo

Cuando hablamos de ventas online, se nos viene a la cabeza grandes empresas como Amazon y Mercado Libre, en el caso del sector de muebles y decoración para el hogar IKEA es un líder mundial y también un caso de éxito de cómo utilizar los medios digitales para su crecimiento, que nos servirá más adelante como modelo de negocio para estudiar los aciertos que tienen las grandes empresas en toda su infraestructura para ser lo que son hoy en día. Sin dudas el mercado online ha crecido enormemente en los últimos años y aún más después de la pandemia, cabe la pena recalcar que Colombia aumento 44% sus ventas en línea durante el primer trimestre del 2021 frente a lo observado en el mismo trimestre del 2020 según cifras de la CCCE (MINTIC, 2021) y es allí, en los canales digitales, donde las pequeñas empresas como nosotros tenemos una gran posibilidad para que la brecha económica que hay con los grandes competidores de mobiliario en el sector se equilibre.

Todo esto nos ha llevado a crear este proyecto de emprendimiento llamado “KASTEL” que aspira comercializar productos como muebles y decoración personalizados de alta calidad y exclusividad para el consumidor, con un valor agregado que es la asesoría personalizada en diseño interior, con el fin de construir proyectos completos de interiorismo en los hogares de nuestros clientes, todo por medio de canales digitales como; ECommerce, social eCommerce, flash sales, email marketing, Marketplace y apps. Este documento se justifica mediante un claro estudio de mercado y un previo análisis de su viabilidad financiera, teniendo como base un largo proceso de investigación, referenciando fuentes que darán respaldo a la idea de negocio. La importancia de la iniciativa en cuestión radica en que este cambio de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocio comercial netamente digital demostrara el crecimiento por

ese medio en este sector y no solo para este proyecto sino, también, para la industria de muebles y decoración en general.

1.1 Justificación

El estudio realizado para este proyecto empresarial busca dar respuesta al interrogante ***¿Es rentable constituir una empresa que comercialice mobiliario, decoración y proyectos de interiorismo por medio de plataformas online?*** Este plan de negocios se elaboró con la finalidad de optar por el título de profesional en el programa de pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás. El contenido del documento busca proponer un proyecto de emprendimiento a través del cual se disponga de un escenario para llevar a la materialización un proceso de desarrollo empresarial el cual estará instaurado en la innovación y la creatividad que por medio de plataformas online proyecta comercializar muebles y decoración fabricadas en diferentes materiales, estilos, tendencias con el valor agregado de proyectos de interiorismo, lo que nos permitirá llevar a una realidad más específica las competencias desarrolladas durante nuestro proceso de formación como administradores de empresas.

Desde el siglo XXI la era digital empezó a cambiar los hábitos de las personas en general, desde sus costumbres hasta su forma de comprar; en consecuencia cada día, más empresas entran al mercado del comercio electrónico, como en su momento (1994) lo hizo un sitio web llamado Amazon que para 2018 ya representaba el 49,1% de las ventas totales de E-Commerce retail de EE.UU calculadas en US\$252.000 millones (Cifuentes, 2018), enviando un mensaje importante a las empresas “brick and mortar” o de mercado tradicional a entrar en el comercio electrónico o tenderán a desaparecer.

A medida que ha pasado el tiempo y desde los inicios del internet, se han ido creando los canales por los cuales los consumidores tienen interacción con los productos y servicios

ofrecidos por las empresas; actualmente ha tenido un crecimiento tan grande que las compras online se canalizan por redes sociales, buscadores de internet, market place, aplicaciones y publicidad en línea, concretando sus ventas por medio de un ECommerce o links de pago enviados al cliente.

En el sector mobiliario de Colombia, según cifras del DANE hay 4.781 empresas fabricantes de muebles inscritas en las Cámaras de Comercio, no obstante, se estima que de manera informal funcionan un poco más de 8.900 empresas en todo el país (DANE, 2018) La falta de organización empresarial e informalidad de estas empresas, afectan negativamente sus posibilidades de crecimiento. Debido a estos factores y a las conclusiones que se desarrollaran en este documento escogimos los canales digitales como principal plataforma para la creación de “Kastel”, igualmente y desde esta investigación buscamos la construcción de espacios a través de los cuales sea un ejemplo para que pequeñas empresas como nosotros puedan comercializar sus productos utilizando es proyecto como modelo de negocio.

1.2 Problema

La informalidad de las pequeñas empresas en el sector muebles y decoración en Colombia que afecta su desarrollo en canales digitales.

Cuando se piensa en el sector mobiliario se vienen a la mente las pequeñas carpinterías y fábricas de muebles o tapicerías, que no tienen una estructura organizacional para desarrollarse como empresas sólidas que les permita escalar en el tiempo, esta informalidad no permite el crecimiento de estas. Sin embargo, en España existe un caso de éxito “Muebles Lufe” que, en sólo tres años, la empresa ha alcanzado una facturación de €1,2 millones y una tasa de exportación del 10%, venían de una crisis que los llevo a la quiebra, decidieron cambiar su filosofía, cambiar su manera de trabajar gracias a una campaña de difusión que ha tenido un gran eco en los medios de comunicación con una estrategia 100% online. En solo unos días

han pasado de tener una media de 2.000 visitantes diarios a más de 200.000. Sus usuarios han consultado 2.000.000 de páginas de este sitio web en sólo dos días, multiplicando las ventas por ocho, pasando así de 20 ventas al día a 160.

En el caso particular del sector de muebles y decoración del barrio 12 de octubre de Bogotá, es una zona en donde se puede encontrar gran variedad de muebles para el hogar, y es una gran referencia ubicada en el centro de la capital del país, en el cual las empresas fabricantes y comercializadoras en su mayoría funcionan de manera informal; con muy poco desarrollo tecnológico e organizacional, lo demostró, una encuesta que realizamos donde el 81,6% de las 60 empresas encuestadas no cuenta actualmente un ECommerce, tienda de ventas en línea o un área encarga de marketing digital, tan solo el 18,4% cuenta con un canal de venta digital, influyendo de forma positiva las ventas en línea en todos los casos. Por otro lado, nace de la decisión voluntaria y costumbre de los empresarios del sector, que prefieren permanecer en la informalidad para no asumir costos tributarios adicionales que afecten su rentabilidad y productividad.

1.3 Objetivos del plan

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedicará a la comercialización virtual de mobiliario, decoración y asesoría en diseño interior.

Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado que permita reconocer las oportunidades de negocio para la comercialización de mobiliario, decoración y asesoría en diseño interior a nivel nacional.

- Construir los estados financieros básicos para determinar la viabilidad del plan de negocios propuesto.
- Definir la organización estructural que soportará el cumplimiento de la misión establecida para la empresa a crear.

1.4 Descripción preliminar del producto

Los productos que conformarán el portafolio que se ofrecerá a los clientes corresponden a una línea de muebles y decoración exclusivos, también asesoraremos a nuestros clientes en proyectos especiales de carpintería o diseño interior. Estos productos se caracterizan por tener terminaciones de varias clases de madera, con diferentes acabados de pintura que determinaran la tendencia y estilo del cliente; Los productos y nuestra asesoría estarán enfocados para el hogar, nuestro público objetivo o “target” serán personas adultas y de edad mayor que buscan ambientar su hogar o quieren remodelar su casa o apartamento cambiando su mobiliario y la decoración de los espacios; o que deseen una asesoría personalizada en diseño interior.

En la figura No. 1 se observa un ejemplo de mobiliario y decoración que conformarán el portafolio de productos a ofrecer:

Figura 1 Presentación preliminar del producto

Nota. Las imágenes representan un ejemplo de lo que serían el mobiliario que se planean comercializar. Ilustración propia.

1.5 Metodología. Investigación descriptiva.

Para el correcto desarrollo del proyecto empresarial “Kastel” y para dar cumplimiento a lo establecido en los objetivos específicos y en el objetivo general, se llevó a cabo una investigación tipo descriptiva, según (Bernal, 2010) en la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos , guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas, como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. Para el caso de la presente propuesta empresarial la pregunta a responder sería:

¿el proyecto es viable? A lo largo del documento se encuentra la información correspondiente a responder el interrogante y en cuanto a la población del estudio, se definió teniendo como base esta misma pregunta, ya que, los productos que se buscarán comercializar van a ser dirigidos a un nicho de mercado determinado. Teniendo como fin la justificación de la viabilidad del proyecto.

Población objetivo

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española - (RAE, 2022) se entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Zemke, Raines y Filipczak definen a las generaciones según su año de nacimiento de la siguiente forma: Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 2004, Generación X: nacidos entre 1960 y 1980 (Díaz, 2017). Este sería el rango de edad del público objetivo hacia el cual irían dirigidos los productos de Kastel (entre los 28 y los 55 años).

Investigación de campo

(Valencia, 2019) Asegura que este tipo de investigación hace referencia a la extracción de información directamente de los posibles consumidores, por lo tanto, se requiere realizar una recolección de datos. Dicha recolección de datos se llevó a cabo siguiendo la metodología que recomienda el Taller “¿Cómo hacer un estudio de mercado?” ofrecido por la Cámara de Comercio de Bogotá (junio, 2020) en la cual recomiendan realizar entre otros instrumentos, una encuesta como técnica de investigación.

Metodología Estudio de Mercado y Anexos

La metodología Según el taller para iniciativas empresariales: “¿Cómo hacer un estudio de mercado?” ofrecido por la Cámara de Comercio de Bogotá y publicado en su biblioteca virtual

(Junio, 2020), la metodología que esta institución recomienda seguir para realizar una buena investigación y un completo estudio de mercado para un proyecto empresarial, se divide en dos secciones, la primera sección está enfocada en el cliente, los factores que lo influyen, sus gustos, lo que hacen y las tendencias del mercado, por otro lado en la sección número 2 se estipulan factores más generales del país y sector en el que se busca constituir la empresa, estos son todos aquellos factores como: políticos, legales, económicos y tecnológicos; De igual forma también se encontrarán en esta sección características internas de la iniciativa propuesta, como sus fortalezas, debilidades y estrategias que se implementarán para posicionar el plan y mitigar las amenazas que se puedan presentar en el desarrollo de este.

A continuación, las secciones anteriormente mencionadas con cada tema por resolver:

Sesión 1: ✓ Influenciadores en el comportamiento del cliente. ✓ Tendencias de mercados actuales para el sector. ✓ Determinar el segmento de clientes. ✓ Mapa de empatía del cliente. ✓ Trabajar en su pirámide de necesidades.

Sesión 2: ✓ Análisis PESTEL. ✓ 5 fuerzas de Porter. ✓ Análisis DOFA con estrategias para cada una. ✓ Brief de las técnicas de investigación de mercados. ✓ Realizar alguna de las siguientes técnicas de investigación: encuesta, entrevista, observación o focus group.

1.6 Futuro general del sector de muebles y decoración

En canales de distribución como el e-eCommerce, se ha incrementado la venta de productos; en el sector de muebles se estima que para el 2025 el 30% del comercio mundial esté bajo esta modalidad. Las compras físicas era el mejor canal que había, el e-eCommerce solo representaba el 8,2% de los canales de distribución. Actualmente y por producto de la pandemia, las personas están haciendo sus compras por internet en dos modalidades el only

mobile y el pickup store. El only mobile son todas las compras realizadas por celulares o tablets, y el pickup store son las ventas que se realizan on-line y se recoge en tienda, esta ha tenido un aumento del 60% a comparación de los otros canales de distribución. Se espera que este modelo sea más impulsado en el 2021 y que pueda abarcar un porcentaje mayor en ventas por internet. (Procolombia, 2020).

Por otro lado, el diseño de interiores colombiano ha llamado la atención en mercados internacionales porque, según Santoro presidenta de Procolombia, ofrece “piezas innovadoras” hechas con “materias primas de alta calidad y productos de alta gama”. “De igual forma es una industria amigable con el medio ambiente, ya que las empresas colombianas están conscientes y comprometidas con la sostenibilidad, a través de la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente”. (Universal, 2021) Además 13 empresas Colombianas participarán en la Dubái Design Week, es un festival anual de una semana de duración que celebra el diseño y la creatividad en los EAU y busca promover el diseño y la creatividad en Emiratos Árabes Unidos. **(D D W, 2022)**

Las expectativas de muebles para el hogar y tapicería en Colombia son positivas, según el DANE las exportaciones de muebles para el hogar y tapicería de Colombia se ubicaron en 14,8 millones de dólares en el primer semestre del año de 2021, un incremento del 27,1 % con respecto al mismo periodo del año anterior, las previsiones para los siguientes años es que continúe con un crecimiento mínimo de dos dígitos.

Ya en las tendencias del sector de muebles y decoración en Colombia, el artículo “*Once tendencias en decoración para darle vida a cada espacio*” publicado en febrero de 2022 en la página web del Tiempo, La naturaleza y la sostenibilidad serán las grandes pautas para este año, definidas de esta manera: Colores cálidos; Muebles “ecofriendly” los materiales naturales o ecológicos están en auge. El respeto por el medioambiente es prioridad, y en decoración ocurre lo mismo; Estilo minimalista y mediterráneo; Mosaicos y formas geométricas en tapices,

alfombras y los mosaicos que se utilizan en paredes y en suelos; Un toque verde y natural las plantas darán ese toque de naturaleza a la casa, mejorando el bienestar aportando color y frescura; Toque metálico y dorado, los materiales metalizados en color cobren u oro en piezas específicas como las patas de los muebles como estanterías, armarios o cómodas, se combinarán con la madera, mimbre o terciopelo para crear contrastes; Espacios de calma para desconectar, los artículos como velas aromáticas, decoraciones en fibras naturales y de fabricación artesanal aportaran un ambiente de paz y relajación con ventanas amplias para aprovechar la luz; Elementos transparentes. Decoración de cristal y de formas transparentes; Paredes con personalidad con una foto mural o con papel pintado; Lana, algodón, mimbre o madera tejidos naturales como la lana y el algodón para cojines, mantas o juegos de cama, los cuales “transmiten calma y tranquilidad gracias a su suave y delicada textura, aportando a su vez modernidad y estilo”. (Gaia, 2022).

Tendencias globales de muebles y decoración; En los últimos 50 años, la creciente riqueza en la economía naranja industrial ha provocado la necesidad de la autoexpresión y el autodesarrollo. La gente quiere distinguirse de los demás, ya que buscan la individualidad y la originalidad. Para hacerlo, las personas crean su propia "identidad de marca". Estas identidades no tienen que encajar con los perfiles demográficos tradicionales. Por ejemplo, la amplia gama de opciones en las zonas urbanas y en internet da a las personas más libertad para expresar su gusto. Pueden hacer una elección individual de artículos o actividades para consumir. Esto se traduce a una tendencia por los muebles personalizados y con detalles que reflejen el gusto de cada persona. (Procolombia, 2019)

El mobiliario y la decoración siempre estarán en un cambio constante, pero estos retos son la gran oportunidad que enfrenta el sector, que después de la pandemia se encuentra en auge, gracias a la tendencia “home office” de trabajar desde casa. Esto ha motivado a los

consumidores a querer tener un espacio adecuado a sus necesidades porque pasan más tiempo en su hogar, traduciéndose en más ventas.

2. Planeación Estratégica

2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a darle VIDA a esa idea que tienes en mente CREANDO contigo diseños únicos, con mobiliario y decoración para tu HOGAR soñado.

2.2 Visión

Kastel quiere ser en 5 años un referente 100% digital y ecofriendly, de mobiliario personalizado, decoración y diseño interior de los hogares colombianos.

2.3 Análisis del sector económico

Sector muebles a nivel mundial: Según datos del CSIL (Centro de estudios industriales), la industria del mueble duplicó su volumen entre 2000 y 2021, alcanzando un volumen global de unos 500 millones de dólares, que se superará en 2022. El mercado mundial del mueble repuntó en 2021, con valores de consumo muy superiores a los niveles anteriores a la pandemia. La pandemia ha tenido un efecto en el mercado del mueble, probablemente debido a la importancia que ha generado trabajar desde el hogar. Un dato muy importante del estudio es que un tercio de la producción mundial de muebles se exporta, impulsado en primer lugar por China con un 41%, seguido de Vietnam, Polonia, Alemania e Italia, creciendo en 2021 el comercio internacional de muebles en dos dígitos. En general, las previsiones del CSIL para 2022 y 2023 son positivas: para el conjunto del mundo (100 países) incluido Colombia, se espera que el consumo de muebles crezca en torno al 4% (en términos reales) en 2022. Los

países que se espera que experimenten un mayor repunte en el crecimiento del consumo de muebles son los de Europa y Asia. (CSIL, 2021)

Sector de muebles en Colombia: Colombia por su parte, en el sector mobiliario según ProColombia hay un aproximado de 5.484 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, la fabricación de muebles sigue recuperándose después del inicio de la pandemia, afortunadamente había adquirido gran relevancia a nivel mundial, según cifras del DANE, para el año 2019, las exportaciones de muebles colombianos con destino a Europa alcanzaron los 2,1 millones de dólares. Siendo los principales destinos en su orden Países Bajos, Alemania y España. (Holland House, 2021). Estos son nuevos mercados en los que Colombia se empezó a consolidar desde el 2019, un crecimiento interrumpido por el inicio de la pandemia, pero con buenas sensaciones de cara a la recuperación económica del sector por un rebote estadístico después de la crisis, jalonado por un consumo positivo en varios sectores de la economía, el 2021 ha sido también el año de la reactivación. El mundo logró superar una contracción económica del -3,1%, para situarse en una senda de alto crecimiento (5,9%), donde incluso el dinamismo logrado ha sido mucho mayor de lo esperado (ANDI, 2021). Según la OCDE estima que la economía colombiana crezca 5,5 % para 2022 y de 3,1 % para 2023.

Colombia en el primer trimestre del 2021 exportó muebles de madera por USD 12.1 millones, lo que representa una fuerte mejora de 49.4% en comparación con el mismo período del año anterior, cuando las exportaciones de muebles de madera alcanzaron los USD 8.1 millones, una importante cifra para el de fabricante de muebles.

Figura 2

Colombia exportación muebles de madera

Exportador	2021	2020	Var. 21/20
RTA Muebles	5,106,864	3,223,565	58.4%
Ind. Muebles del Valle	2,273,461	606,466	274.9%
Muebles Jamar	1,282,548	1,108,987	15.7%
Maderkit	676,398	246,585	174.3%
Milestone Muebles	392,614	0	-
Others	2,370,193	2,913,327	-18.6%
Total	12,102,078	8,098,930	49.4%
Colombia, Exportación Muebles de Madera			
USD - FOB, Enero - Marzo			
País Destino	2021	2020	Var. 21/20
EE.UU.	4,110,686	2,090,698	96.6%
Chile	2,593,884	920,328	181.8%
Panamá	1,531,740	1,723,018	-11.1%
Ecuador	576,946	689,557	-16.3%
El Salvador	547,096	435,270	25.7%
México	444,680	611,920	-27.3%
Otros	2,297,046	1,628,139	41.1%
Total	12,102,078	8,098,930	49.4%

Source: Sisduan, Code: 940330,940340,940350,940360

Fuente. Artículo exportaciones de muebles Colombia tomado de Notifix, marzo de 2022

Un apartado importante es la confianza del consumidor, que determina en gran parte el crecimiento de la economía. En enero, ICC registró un balance de -13,5%, representando una disminución de 6,5 puntos porcentuales (pps) frente al mes anterior. Este resultado obedeció principalmente a una disminución de 9,4 pps en el Índice de Condiciones Económicas y a una caída de 4,5 pps en el Índice de Expectativas del Consumidor. Si bien la confianza del consumidor disminuyó frente al mes de diciembre, esta aumentó con respecto a enero 2021, lo cual demuestra que la economía se encuentra aún en una senda de recuperación. Para el mercado de los muebles es muy importante el comportamiento del sector inmobiliario, porque están ligados entre sí, en cuanto los núcleos familiares tengan más ingresos económicos e inviertan en vivienda, tendrán que comprar mobiliario y una compra será consecuencia de la otra, igualmente sucede con las empresas, que a medida de su crecimiento económico

necesitaran ampliar su estructura física, traduciéndose a compra de inmuebles y por ende a mobiliario de oficina.

Figura 3

Disposición a comprar vivienda por el nivel socioeconómico.

Nivel Socioeconómico. Balance %	2021		2022
	Enero	Diciembre	Enero
Alto	17,1	3,6	38,2
Medio	-13,2	-16,9	-19,0
Bajo	-20,1	-12,6	-6,0
Total	-14,6	-13,4	-9,0

Nota. En este grafico podemos ver el aumento en la disposición a comprar vivienda frente al mes pasado en estrato alto de 34,6 pps y estrato bajo 6,6 pps. Fuente. Encuesta de opinión del consumidor (EOC) Fedesarrollo marzo 2022

Se puede concluir que los bienes durables como la vivienda tienen un comportamiento positivo de cara al inicio del 2022, generando perspectivas de crecimiento para el mercado de muebles este año.

Comercio electrónico

En Colombia 2 de cada 10 empresas tienen eCommerce, alrededor de 117.900 (MinTIC, 2019). Para 2019, se tenía previsto que los segmentos que más se moverían serían los productos multimedia que tendrían ventas por US\$2.862 millones, seguido de las comidas y bebidas con US\$1.700 millones y los muebles para el hogar con US\$1.690 millones (Cifuentes, La Republica, 2019). La participación de los consumidores online en productos para el hogar es tendencia siendo que el 45% de las compras dentro de esta categoría en Linio Colombia son muebles, y entre ellos, el 46% son destinados para la sala, un 25% para el dormitorio, 14%

para el estudio y un 12% para el comedor y la cocina, el 60% de los compradores en línea adquieren sus productos por medio del smartphone.

Figura 4

Indicadores de comercio electrónico en América - 2019

PAIS	VENTA E-COMMERCE	Porcentaje de penetración de internet
EUA	\$504.582.000.000	88%
CANADA	\$39.966.000.000	90%
BRASIL	\$19.722.580.000	71%
MEXICO	\$17.629.609.834	65%
CHILE	\$5.888.000.000	78%
ARGENTINA	\$4.260.000.000	93%
COLOMBIA	\$4.000.000.000	63%
PERU	\$4.000.000.000	68%
ECUADOR	\$800.000.000	80%
VENEZUELA	\$449.000.000	53%

Nota. En esta tabla se evidencian las ventas de cada país de América y el % de penetración de internet. Fuente. Informe de índices mundiales de comercio electrónico, Linio.com, marzo de 2022

2.4 Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Es la operacionalización de la visión en términos de espacios y tiempos. Además, contiene la resolución de problemas que no permitan el cumplimiento de la misión de la organización y su perdurabilidad. Para llegar a lograrlo se plantean las estrategias necesarias (hipótesis estratégica). Estos objetivos deben ser mensurables, realistas, específicos y oportunos. (Ortega, 2017)

- Crecer mínimo un 80% nuestras ventas al segundo año, respecto al primer año.
- Llegar a 50.000 seguidores en dos años en nuestras redes sociales.
- Consolidar una tasa de retención de clientes de mínimo del 70% al final del tercer año.

Objetivos tácticos: Según el artículo titulado “Planes y jerarquías de objetivos en las empresas” publicado en la página web de la Universidad ESAN de Perú (junio, 2016) los objetivos tácticos están dirigidos a ciertas áreas o departamentos en específico, buscando que estos sean más funcionales, y se proyectan a mediano plazo es decir entre 1 y 3 años.

- Duplicar el número de Leads “clientes calificados” bimestralmente desde el área de marketing digital.
- Mantener la tasa de satisfacción de los clientes por encima del 97%.
- Disminuir el tiempo del cierre de venta en un 20% desde que el cliente interactúa con nosotros durante el primer año.

Objetivos operacionales: Según la plataforma HubSpot de software y educación de Inbound marketing, en el artículo “¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?” escrito

por Shelley Pursell, los objetivos operacionales son las metas que una organización desea cumplir en un corto plazo, por lo que están relacionados con la estrategia general de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos y medibles, y su propósito es impulsar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos.

En resumen, estos objetivos te ayudarán a alinear a todos tus departamentos en una misma dirección. Ejemplo: "reducir los desechos en la fabricación de muebles en un 30%"; "9 de cada 10 productos de Adidas se fabricarán con materiales sostenibles para 2025."; "abrir 150 establecimientos al año y realizar ampliaciones en las tiendas existentes", etc.

- Llegar a una conversión de venta del 1,5% abarcando publicidad para mínimo 14.000 personas mensuales en internet.
- El 100% de la madera utilizada para fabricar nuestros productos será de bosques plantados, después del primer año de funcionamiento.
- Implantar la metodología Balance Scorecard en los primeros 6 meses de la organización.

2.5 Filosofía del negocio

Según HubSpot la filosofía corporativa debe contener las siguientes características, debe reunir el conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales del negocio para alcanzar sus objetivos comerciales, permitiendo fortalecer las relaciones con los clientes, debe resumir el ambiente, la cultura y los valores de la compañía.

Filosofía “Kastel”: Nuestra filosofía es llenar de vida los hogares o lugares de trabajo de nuestros compradores, creando junto con ellos y nuestros colaboradores, productos únicos de mobiliario y decoración para cada uno de los espacios que habitan día a día, teniendo como

pilar el respeto, la responsabilidad social de ser amigables con el medio ambiente y como principio la felicidad de nuestros clientes.

2.6 Know How

Kastel cuenta con un excelente grupo de fabricantes dependiendo del diseño y la tendencia que deseemos tener en nuestros productos, nuestra idea de negocio es poder entregar felicidad a los clientes por medio del diseño personalizado de los productos que satisfagan las necesidades de los mismos, adecuándonos a los estilos de cada cliente y mostrándoles las nuevas tendencias, con una capacidad de adaptación a la circunstancias especiales de cada uno, con soluciones y propuestas únicas, donde se reflejara el arte del diseño que nos reúne como equipo de trabajo, organización y colaboradores.

3. Concepto del producto.

3.1 Identificación detallada de necesidades

Las necesidades que suplen la idea de negocio son las siguientes:

- **Emoción - Exclusividad:** Nuestra línea de muebles y decoración se caracteriza por sus diseños “exclusivos” fabricados en distintas terminaciones y materiales que hacen que nuestros productos estén a la vanguardia en las tendencias del diseño interior. Nuestras colecciones estarán en constante cambio para mantener la originalidad y exclusividad que buscan nuestros clientes.
- **Estética y funcionalidad - Personalización:** Nuestro concepto de marca es crear mobiliario personalizado, que se ajuste a las necesidades y estilo de vida de los clientes; que buscan, piezas decorativas o muebles que expresen su gusto personal y sea funcional para los espacios de su hogar o lugar de trabajo. Tenemos a la disposición gran variedad

de telas, terminados de pintura, diferentes tipos de madera o materiales de fabricación, para crear, combinar y diseñar la solución de mobiliario que necesiten.

- **Acceso y servicio - Digital:** Nuestro mercado estará en las personas que deseen asesoría personalizada o quieran comprar productos en línea, todo a través de plataformas digitales y desde la comodidad de su casa, el mercado digital ha crecido enormemente y cada vez son más las personas que desean comprar o contratar un servicio online. Tendremos como característica la omnicanalidad digital que le permitirá a nuestros clientes recibir sus pedidos en menor tiempo y podrán hacer seguimiento a su compra en todo momento.

Pocas empresas actualmente reúnen estas características que demandan los clientes del sector de muebles y decoración, que desean conectar con su mobiliario y tener a través de estos productos una experiencia en su hogar de satisfacción, identidad, estatus, funcionalidad y estética.

La idea de negocio va enfocada al estilo del cliente, nuestro concepto es la personalización del mobiliario que las personas desean para su hogar; Las tendencias en diseño interior siempre están en constante cambio y los productos que mostraremos a nuestros clientes estarán enfocados en las tendencias actuales para entregarles una idea y que puedan elegir los productos a su gusto, mantendremos un estilo chic de materiales como la madera y sus diferentes tipos, combinados con mimbre o fibras naturales, tapizados originales con texturas más artesanales para personas con un gusto más fresco y natural. Otro estilo será el luxury o de lujo que combinará también la madera, pero con terminaciones en metales, terminados de pinturas más sofisticadas y con texturas en los tapizados más finas y delicadas; en general mantendremos un balance entre un estilo de lujo y un estilo vanguardista de lo natural. Tomaremos como referencias a los grandes diseñadores desatacados mundialmente y que estén vigentes en el universo del diseño interior, pero sobre todas las cosas las ideas que

tengan nuestros clientes serán el punto de partida para iniciar con el proceso de asesoría y definirá las pautas para la creación del diseño de mobiliario y la decoración.

Los mejores productos estarán disponibles en el eCommerce para que los clientes tengan la facilidad de adquirirlos, en la misma plataforma es posible acceder a una asesoría personalizada para elegir o hacer cambios a algún producto. Además, existe una asesoría premium para personalizar espacios completos de diseño interior, con servicios como visualización 3D de los ambientes, planos, animaciones 3D con el fin de asesorar en diseño interior al cliente.

a. Presentación muy detallada de las especificaciones del producto

Tabla 1 Descripción de productos

PRODUCTO	ESPECIFICACIÓN	PROCESO
Silla 	Estructura en madera flor morado, con espumas de alta densidad y tela antifluido.	Compra a proveedor
Butaco 	Estructura metálica en terminado cromado, tapizada en espumas de alta densidad	Compra a proveedor

Sofá 	Estructura y patas en madera, con asientos en sistema pocket y espuma de alta densidad. Cuero o tela.	Compra a proveedor
Poltrona 	Estructura y base en madera con asiente en sistema pocket y espuma de alta densidad	Compra a proveedor
Puff 	Estructura en madera con sistema interno de baúl y asiento en algodón siliconado	Compra a proveedor
Almacenamiento 	Estructura en madera con 4 cajones con sistema de extensión, terminado en pintura poliuretano.	Compra a proveedor
Mesa	Estructura en madera	Compra a

	con enchapado en tapa y terminación de pintura en poliuretano.	proveedor
Escritorio 	Estructura en madera natural, con bandeja abatible.	Compra a proveedor
Cama 	Estructura en madera con sistema de lámina en tablado, Cabecero tapizado y marco en madera.	Compra a proveedor
Cabecero 	Estructura en madera forrada en espuma de alta densidad, tapizado en tela o cuero.	Compra a proveedor
Lampara		

	Lámpara estilo ecléctico elaborada en hierro negro y dorado	Compra a proveedor
Decoración 	Fabricado en algodón siliconado con tela exclusiva	Compra a proveedor
Mueble Entretenimiento 	Estructura en madera, con cajones y sistema de pasacables.	Compra a proveedor

Tipos de madera, los principales serán: Madera flor morado, cedro, pino, roble, teca y amarillo.

Uno de nuestros principales objetivos es que el 100% de la madera con la que sean fabricada nuestros muebles sea de plantaciones sostenibles y esperamos lograrlo en el 1er año. Según el artículo “*Colombia tiene madera*” de la web *territorios sostenibles*, el plan de desarrollo “Pacto por Colombia” del presidente Duque estimo aumentar la participación de la economía

forestal del 0.69% al 1% del PIB nacional. Es decir, aumentar en 122 mil hectáreas para 2022 pero llevar esa cifra a 1.5 millones de hectáreas con reforestación comercial a 2030.

También utilizaremos **el trípex**, **MDF**, acrónimo de Medium Density Fiberboard (tablero de fibras de densidad media) y el **aglomerado** Puede estar recubierto por papel melamínico, papel foil o chapa de madera según los requerimientos del proyecto (Modenese, 2016).

Figura 5 Imágenes de maderas compuestas



Aglomerado

MDF

Trípex

Nota: En estas imágenes podemos ver los principales materiales de maderas compuestas con los que se fabrican los muebles. Fuente. maderam.com.

Se utilizarán telas para la fabricación de muebles con tapizados, siguiendo con nuestra bandera de sostenibilidad y eco amigable con el medio ambiente, las telas que utilizaremos sean nacionales o extranjeras deberán tener mínimo un certificado, de los mencionados en el artículo “Certificados textiles ecológicos como garantía” (septiembre, 2016) publicado por la diseñadora sostenible Anastasia.

- **GOTS = Global Organic Textile Standard:** Garantiza que las prendas han sido elaboradas sin pesticidas y utilizando fibras orgánicas como algodón o lana.
- **Textile Exchange:** lograr prácticas que sean más sostenibles a lo largo de la cadena de producción y mejorando la vida de los productores de algodón.

- **Oeko-Tex Standard 100:** Limita el uso de sustancias nocivas prohibidas y también las no prohibidas como pesticidas, colorantes alergénicos o metales pesados.
- **Made in Green by Oeko-Tex:** Han sido fabricados mediante procesos amigables con el medioambiente y bajo condiciones de trabajo seguras y socialmente responsables.
- **Blue Sign:** La norma se basa en cinco principios: productividad de los recursos, seguridad del consumidor, emisiones al aire, emisiones al agua, y salud y seguridad en el trabajo.
- **Ecolabel:** La ecoetiqueta en productos textiles significa que tienen limitado el uso de sustancias perjudiciales para el medioambiente y para la salud. La contaminación del agua es reducida, y que no contienen metales pesados ni tintes tóxicos, entre otros requisitos.
- **Global Recycle Standard:** Certificado textil diseñado para compañías que están fabricando o comercializando productos con contenido reciclado.

Figura 6 Sala Kalahary



Nota. Podemos ver una sala estilo L acompañada en textil ecológico. Ilustración propia.

Utilizaremos varios tipos de telas entre las que se encuentran: **el terciopelo, velvet o velours, lonas**, compuestas principalmente de algodón o cáñamo, con una textura rústica y resistente son utilizadas para una tendencia más natural y terminados artesanales. Los **linos** están

compuestos por una fibra vegetal y se compone principalmente de celulosa, también se combina con otras fibras textiles vegetales como viscosa o algodón, es una tela bastante fresca utilizada para cualquier tipo de mueble (Anastasia, 2020). **Los chenilles** y finalizamos con el **Jacquard** es una tela lisa y suave al tacto. Es un tejido duradero con resistencia a la abrasión y resistencia a las arrugas. Dado que la posición del hilo hace que la tela sea más compleja y duradera (Galerías Madrid, 2021).

Nuestros productos se basarán principalmente en los materiales mencionados anteriormente, y serán fabricados por nuestros proveedores cada uno especializado en un área del hogar como; Muebles para sala, comedor, habitación, entretenimiento y auxiliares. También dependiendo del diseño y la tendencia se utilizarán combinaciones de nuevos materiales, para estar en la actualidad del diseño interior y poder ofrecer a nuestros clientes productos que estén a la vanguardia en terminados y calidad.

b. Usos del producto o servicio.

Los muebles y la decoración tienen infinitos usos, todos los que el cliente les quiera dar, los principales usos que les pueden dar a nuestro mobiliario son en ambientes como la sala o living room, dormitorio o bed room, comedor o dining room, salas de estar o de entretenimiento, estudio u oficina y muebles auxiliares o complementarios para decorar o prestar una funcionalidad a cualquier área del hogar. En estos ambientes del hogar vamos a encontrar muebles como: Sofás, sillas, mesas, espejos, muebles de entretenimiento, alcobas, taburetes, consolas, aparadores, sofá camas, escritorios y muebles especiales. Prestarán un servicio especial para cada necesidad del hogar, sea para descansar, comer, estudiar, dormir o decorar los espacios. Existen infinitos terminados, colores, texturas y diseños que el cliente puede elegir para sus necesidades de comodidad, de decoración de ambientes acogedores o de funcionalidad que determinarán el uso del mobiliario.

c. Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio.**Figura 7.** Logo propuesto

Nota. Ilustración propia.

Marca: La palabra “KASTEL” viene del idioma croata y significa castillo, escogimos ese nombre porque simboliza una gran fortaleza, que está asociado al lujo, la elegancia y exclusividad. cualidades que representan muy bien la esencia de la marca y los productos, haciendo referencia a la calidad y materiales con que son fabricados los muebles.

Slogan: “*Crea vida en tu hogar*” que por medio de nuestros diseños de muebles creamos espacios, para que nuestros clientes disfruten en su hogar, llenándolos de vida.

d. Resumen del modelo de negocio

El modelo de negocio de Kastel está enfocado en que el cliente que tengan una experiencia agradable con los productos y la asesoría que terminaran en un resultado que cambiaran para bien la forma de vivir en su hogar, según (HubSpot, 2022) el modelo de negocio es “*Un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio. A través de*

un modelo de negocios se debe distinguir cuál es el valor de un producto, qué se necesita para insertarlo en el mercado y a qué tipo de clientes se venderá”. según el artículo se debe tener claro el valor agregado del producto, en nuestro caso el diseño personalizado y diseños de muebles con terminaciones exclusivas, también es importante especificar lo necesario para introducir los productos al mercado y tendremos un canal de venta virtual con todas las herramientas de marketing digital para vender nuestros productos y posicionarnos. Por último, el tipo de clientes al que llegaremos debe tener la necesidad de muebles y decoración para su hogar, de estrato medio y alto, entre 30 y 55 años que busquen decorar con mobiliario sus espacios, de formar fácil y con asesoría en la experiencia de compra.

4. Estudio de Mercado

El estudio de mercado para HubSpot menciona lo siguiente: “Un estudio de mercado es un conjunto de acciones que una empresa utiliza a nivel comercial para obtener información actualizada sobre las necesidades de sus consumidores. Es una técnica ideal para el desarrollo de productos y conocer los hábitos del público objetivo.” Según esto, el estudio de mercado puede ayudar a definir cuál es el producto adecuado para tener la rentabilidad esperada con ese nicho de mercado, nos permite saber cómo nos podrían reconocer mejor en el mercado, cuantos clientes podríamos tener y cuantos se fidelicen con la marca. La estrategia de marketing es un punto primordial del estudio de mercados y se deben tener en cuenta los siguientes 4 elementos; Producto, precio, clientes potenciales, competencia.

4.1 Investigación del mercado – Presentación de resultados de la metodología aplicada

Metodología por Cámara de Comercio “¿Cómo hacer un estudio de mercado?” (junio, 2020)

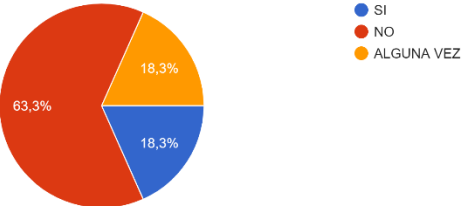
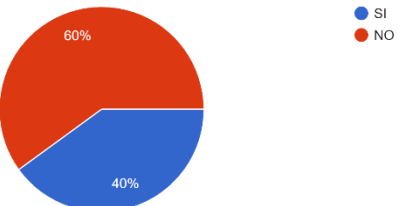
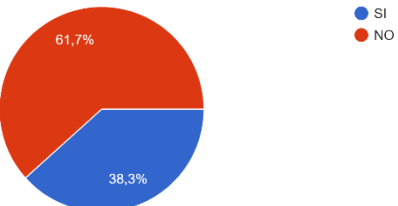
Recomienda realizar alguna de las técnicas de investigación: encuesta, entrevista, observación, o focus group.

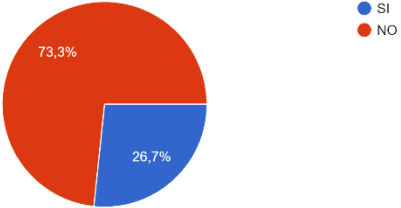
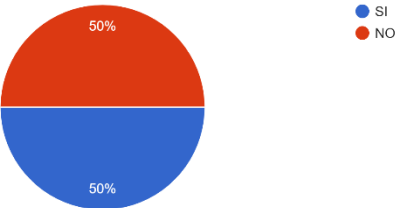
Para crear una encuesta de investigación de mercados, continuamos con los siguientes pasos según el artículo virtual “Guía de encuestas de investigación de mercado” de Survey Monkey, en donde recomienda los siguientes elementos principales para tener en cuenta y realizar una encuesta de investigación de mercados: **Identificar el público correcto:** Para identificar el público se deben tener criterios específicos y se pueden utilizar preguntas calificadoras al principio de la encuesta. (Nuestro público objetivo se estableció entre los 30 y los 55 años generalmente de estratos 3, 4 y 5 ya que son personas con un poder adquisitivo medio y alto acorde a los precios de los productos, se planteó enviar la encuesta a personas entre este rango de edad y teniendo como un límite de 3 años menos de 30 y 3 años más de 55 para recoger la información) **Entrevistar mínimo a 40 empresas:** Para poder considerar válido el universo muestral. **Técnicas aconsejables para recoger la información:** entrevista personal, entrevista telefónica, focus group o cuestionario online, implementándose este último.

En cuanto al contenido de la encuesta, el artículo recomienda seguir los siguientes pasos: **1.** Inicialmente señala el objetivo de la encuesta para que el entrevistado. **2.** Conserva un lenguaje claro y simple en todas las preguntas. **3.** Realiza secciones de preguntas. Pueden ser 3 o 4. **4.** Formula las preguntas más fáciles al inicio, no realices más de 5 interrogantes en cada sección, por cada pregunta abierta haz 5 cerradas para evitar que el encuestado se esfuerce y termine abandonando la encuesta. Se recomiendan los siguientes tipos de preguntas: **Dicotómicas:** sí o no. **Respuesta múltiple:** varias alternativas. **Ponderativas:** de 1 a 5. **Filtro:** Previa a otra pregunta. Las preguntas que Archanco recomienda se pueden clasificar por las siguientes secciones: **Intención de compra, promoción y distribución, precio, intención de uso del producto, descripción y competencia.** Por último, los medios para realizar la encuesta online que recomienda el artículo son: Google Docs, Survey Monkey o Feebbo.

Como resultado encuestamos a una muestra de 60 empresas del sector y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2 Investigación del mercado

Resultados	Análisis
¿Actualmente tienen un ECommerce o tienda virtual? 60 respuestas  ● SI ● NO ● ALGUNA VEZ	El 63,3% de las empresas encuestadas nunca han tenido un eCommerce o tienda virtual de muebles, el 18,3% de los encuestados alguna vez tuvieron una tienda virtual y solo el 18,3% tienen actualmente un eCommerce, por lo que la mayoría de las empresas comercializadoras de muebles el 81,6% no cuentan con una tienda virtual.
¿Mantienen actualizadas las redes sociales? 60 respuestas  ● SI ● NO	Se puede decir que el 60% de las tiendas o empresas de muebles no mantienen actualizadas las redes sociales o ni quiera cuentan con un perfil en internet, el 40% lo hace con alguna frecuencia.
¿Venden por redes sociales? 60 respuestas  ● SI ● NO	El 61,7% no venden por redes sociales reflejando las grafica anterior donde no cuentan con un perfil, mientras que el 38,3% han vendido por redes sociales. Reflejando el impacto positivo que tienen las redes sociales en las empresas.

¿Mejoraron las ventas Online desde el inicio de la pandemia? 60 respuestas  73,3% 26,7% ● SI ● NO	El 73,3% no representaron una mejoría en sus ventas online desde el inicio de la pandemia, mientras que el 26.7% si mejoraron sus ventas. Esto refleja una oportunidad de negocio para el mercado en línea que no está siendo captado.
¿Estarían dispuestos a invertir en un ECommerce? 60 respuestas  50% 50% ● SI ● NO	Se muestra una equivalencia de 50 – 50 que estarían dispuestos a invertir en un eCommerce, pero refleja la poca inversión que las empresas desean invertir en los recursos digitales, contrario a nuestra estrategia que es 100% digital.

Conclusiones de los resultados

1. En cuanto a las empresas de muebles encuestadas que tienen o alguna vez han tenido un eCommerce, de los participantes el **68,3%** se encuentran entre los que nunca han tenido ni tienen actualmente un eCommerce o tienda virtual, demuestra la poca inversión del sector en los canales de venta digitales. El **18,3%** alguna vez invirtieron en un eCommerce, pero dejaron de hacerlo porque no fue productivo en su momento, esto indica la poca información y capacitación en el marketing digital para crear un canal de ventas online sostenible, también por la informalidad en que se encuentran estas empresas que no tienen un área encargada que se dedique a explorar este mercado. Principalmente es nuestro mercado objetivo, de clientes que quieran comprar en línea sin trasladarse algún lugar.
2. Analizando las características de la competencia en el sector de venta de muebles online, las redes sociales en el primer paso para entrar a este mercado, teniendo un perfil donde nuestros clientes nos puedan encontrar en línea. En la pregunta ¿mantienen actualizadas las redes sociales? se obtuvieron los siguientes resultados, El **60%** no lo hace o porque no tienen ni siquiera redes sociales o porque no dedican el tiempo para actualizarlas, esto refleja la gran oportunidad que tienen las empresas como nosotros de entrar a un mercado que espera ser atendido y ofertado con muebles para el hogar. Mientras el **40%** si actualizan sus redes sociales dándole importancia a este canal, que está en constante crecimiento, y que se demuestra en la pregunta ¿Venden por redes sociales? Que el **38,3%** obtienen resultados de ventas, porque mantienen actualizados sus perfiles en línea. Determinando la importancia del marketing digital y sus estrategias para concretar ventas y atraer el mercado objetivo a la tienda virtual por medio de las redes sociales.
3. Para las preguntas que buscaban dar una visión de las ventas desde el inicio de la pandemia si bien el **73,3%** de los encuestados a la pregunta ¿mejoraron las ventas online desde el inicio de la pandemia? No obtuvieron una mejoría, hubo un **26,7%** que si vieron reflejada esa mejoría

asociada al mercado en general que tuvo un aumento significativo en ventas en línea. Las empresas que no vieron ese crecimiento son porque no han explorado ese canal de venta y no tienen una estrategia definida para ese mercado en específico. Por lo que ese porcentaje de empresas que si vieron resultados fue gracias al traslado de clientes que reflejo el mercado tradicional al mercado virtual y tenían en cuenta una estrategia para el marketing digital de su empresa. Si tiendas del mercado tradicional que no enfocan sus estrategias a canales de venta digitales obtuvieron resultados positivos, en un resultado claro de hacia dónde están emigrando los clientes y las oportunidades de este negocio.

4. Para la pregunta que refleja la intensión de nuestros competidores de invertir en un eCommerce, deja en evidencia la informalidad del sector y poca importancia que todavía tienen acerca de las tiendas virtuales, cuestionan la posibilidad de invertir en estrategias que les generen más ventas, como abrir un canal digital para captar más clientes. El 50% estaría dispuesto a invertir en crear un eCommerce mientras que le otro 50% no. Considera un punto importante que nuestra competencia no desea emigrar en su totalidad a las ventas digitales, dejando más espacio para empresas que si deseen explotar ese sector.

Analizando los resultados obtenidos por la encuesta debemos enfocar nuestros esfuerzos en estrategias digitales que logren llamar la atención de nuestro mercado objetivo que se encuentra en constante crecimiento con más demanda que oferta actualmente por la informalidad del sector y poco interés en las ventas en línea, enfocándose en las ventas tradicionales. El marketing digital debe ser nuestro pilar para el crecimiento de las ventas, logrando posicionar la marca con atención y servicio al cliente, con productos innovadores y exclusivos que pueden tener al alcance de un clic.

4.2 Nicho de mercado

Siguiendo la metodología de apoyo al estudio de mercado, la Cámara de Comercio de Bogotá recomienda realizar el mapa de empatía del cliente y su pirámide de necesidades con el objetivo de determinar bien el segmento de clientes. En el artículo de investigación del BID “¿Cómo son los Millennials Latinoamericanos?” (2018) Los millennials, son aquella generación que engloba a las personas nacidas aproximadamente entre 1980 y 2003. El público objetivo tendría este rango de edad e irían enfocados los productos para las personas (entre los 18 y los 45 años) con estrategias para personas entre los estratos 3, 4 y 5, según el DANE los Millennials representan la cuarta parte de la población del país, es una de las razones para escoger este segmento de mercado que es bastante amplio. De acuerdo con un artículo compartido por Target Group Index, los millennials tienen grandes expectativas en la parte digital, pues las personas en edades comprendidas entre 17 y 37 años se llevan muy bien con la tecnología y las comunicaciones, por otro lado los colombianos menores de 40 años pasan alrededor de 3 horas navegando en Internet (web find you, 2019) esto establece la facilidad con que esta generación maneja dispositivos tecnológicos como el celular, la Tablet o el computador que permiten acceder a plataformas digitales donde podrían realizar compras en línea. New Payments Index es el nuevo estudio global de Mastercard, nos indica que en Colombia, el 79% de los usuarios están más abiertos a probar nuevos métodos de pago para este caso, la tendencia es liderada por los millennials (84%) Además el 78% de los colombianos comprarían en pequeñas empresas que ahora tienen presencia en línea.” comenta Federico Martínez, Country Manager de Mastercard Colombia.

Los Millennials son una generación que han marcado cambios en la forma de comprar y son los factores como la responsabilidad social y ambiental de la empresa o marca, que toman en cuenta para elegir un producto y que generaciones pasadas no tenían interés, el diario La República en el artículo virtual “Los jóvenes prefieren comprar los productos de las marcas que trabajan por

el planeta” publicado en enero de 2020 según cifras del estudio de la consultora Nielsen, el cual describe que el **90%** de los millennials están en disposición de pagar más por productos que sean eco amigables, y el **80%** lo haría si detrás de estos hay iniciativas de responsabilidad social.

Mapa de empatía de cliente

Figura 8. Mapa de empatía de los Millenials



Nota. Ilustración realizada por el autor de este documento basado en los siguientes estudios:

“Generación Millenial: el fenómeno sociológico de la época” periódico El Mundo; “Radiografía del Millenial Colombiano” webfindyou.com; “Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?” elaborado por el BID.

¿Qué piensan y sienten?

Según el artículo del periódico El Mundo “Generación Millennial: el fenómeno sociológico de la época” están preocupados por temas sociales y el medio ambiente, priorizan las buenas relaciones sociales y el entorno laboral, invierten en experiencias y huyen de las empresas tradicionales.

¿Qué ven?

La página webfindyou.com en su blog “Radiografía del Millenial Colombiano” indica que nacieron en un época de tecnología y comunicaciones en donde se sienten muy cómodos interactuando en redes sociales y plataformas digitales, es tan así que los colombianos menores de 40 años pasan en promedio alrededor de 3 horas al día navegando en Internet.

¿Qué escucha?

Escuchan y dan importancia al boca a boca de las personas a su alrededor al momento de tomar decisiones de compra o buscar información de marcas y productos, también desean escuchar recomendaciones y las plataformas digitales como los podcasts, y entrevistas o influencers que fácilmente encuentran en redes sociales y que son consumidas, como también la radio.

¿Qué dice y hace?

En el libro “Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?”, elaborado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el cual hizo una encuesta a unas 15.000 personas, entre 15 y 24 años. En Colombia los resultados señalan que el 39% sólo estudia, el 21% solo trabaja, el 24% estudia y trabaja y 16% no se encuentra ni ocupado ni estudiando.

Dolores

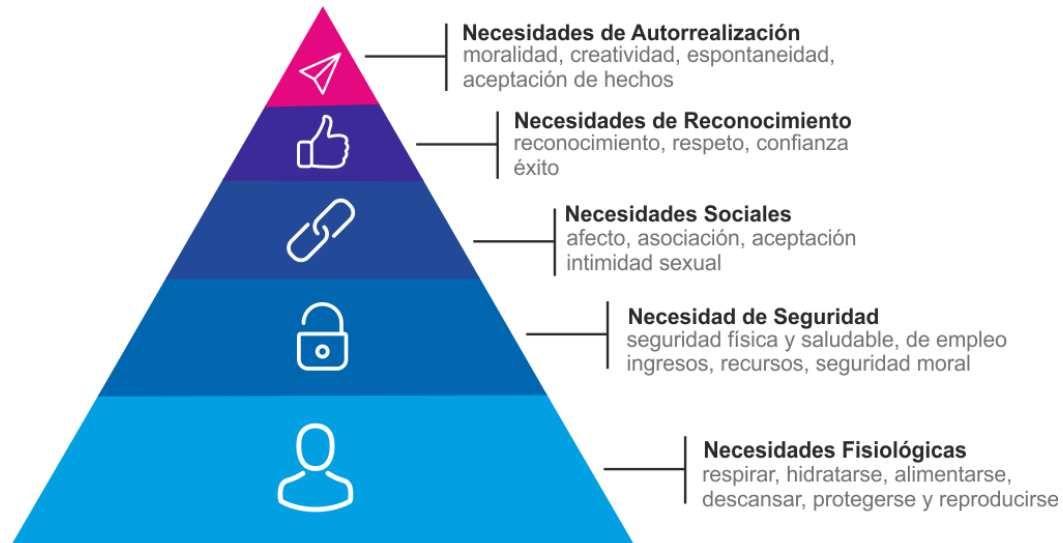
Deloitte en su publicación “Las 6 mayores preocupaciones de los Millennials” identifican las mayores preocupaciones o dolores como son: La inestabilidad política, social y ambiental, mejorar su situación económica y la de su familia, no tienen posturas radicales.

Necesidades

Según valuexperience.com empresa dedicada capacitar y ayudar empresas en su gestión, los Millennials moldean todo en función de sus necesidades como: Progreso rápido, una carrera, estímulos y feed backs constantes, reconocimiento, cultura corporativa, la flexibilidad laboral, tecnología y comunicación constante.

Trabajar en su pirámide de necesidades

Figura 9 Pirámide de necesidades según Maslow



Nota. Ilustración tomada de robertoespinosa.es (octubre 2020)

En el artículo de HubSpot escrito por Daniella Terreros “Pirámide de Maslow: qué es y cómo aplicarla en marketing” asegura que su inventor el psicólogo Abraham Maslow quien en 1934 estructuro por medio de una jerarquía en pirámide, plasmar las necesidades psicológicas del ser humano para comprender mejor su comportamiento, que en su uso practico se trasladó a áreas como el marketing, con el fin de conocer las necesidades del consumidor y diseñar estrategias con base en ellas.

Como se muestra en la figura anterior la pirámide tiene 5 niveles y en cada uno se expresan los factores que influyen en los clientes y que eventualmente la empresa influiría, en la base encontramos las necesidades fisiológicas que resultan básicas para la supervivencia y existencia del ser humano como la respiración, la alimentación y el descanso, en este ultimo la empresa tendría estrategias para llegar a esos clientes por medio de productos como un sofá, un sillón o una cama con diseños ergonómicos, cómodos y funcionales para facilitar su descanso y bienestar. En la segunda necesidad esta la seguridad que son indispensables para el desarrollo como seres humanos y como parte de un núcleo social para una vida digna como la integridad física, el trabajo, la propiedad privada y la salud. El tercero es la afiliación, está en la mitad de la pirámide y son las necesidades sociales como la necesidad de agrupación y aprobación por medio de la compañía con otros seres humanos, representado por medio del afecto, la convivencia y la amistad, en este escalón la empresa también podría influir por medio de las redes sociales y canales digitales donde se promocionarían nuestros productos resaltando su valor ambiental y su exclusividad, con alianzas y ayuda de “influencers” posicionando la marca para crear el deseo de comprar influenciado por las redes. En el cuarto escalón aparecen las necesidades de reconocimiento, asociadas al reconocimiento social, como son la confianza, el respeto, la admiración y el éxito profesional, en este caso los muebles, generan un reconocimiento sobre todo de las personas más cercanas a su hogar que conforme sean sus ambientes o espacios decorados con mobiliario y decoración, comunicaran

su personalidad y entregara un mensaje social de status, brindando a los clientes la opción de personalización de los productos, es diseños, texturas, colores y materiales, impactara el mercado de clientes que tiene esa necesidad . Y en la cabeza de la pirámide esta la autorrealización en el que los seres humanos se relacionan consigo mismos con aspectos como el sentido ético, la creatividad, la resiliencia y la resolución de problemas.

El producto y la marca se enfoca en las necesidades fisiológicas y de reconocimiento; empezando por las fisiológicas que cubren las necesidades para el descanso por medio de camas o muebles con diseños ergonómicos, en las necesidades de reconocimiento brindaremos por medio de diseños únicos y exclusivos elaborados en materiales específicos que darán a los clientes un estatus social estando a la vanguardia en las tendencias de diseño interior con asesoría personalizada si es necesario. Nuestro público objetivo tiene un rango de edad de 28 a 45 años con un poder adquisitivo suficiente, de estratos de 3,4 y 5. Por medio de segmentación en redes sociales y medios digitales utilizaremos estrategias de comunicación de publicidad, formularios digitales, influencers, ferias regionales o nacionales para llegar a personas jóvenes que estén apenas amoblando su primer apartamento, familias que se hayan cambiado de casa y quieran cambiar su mobiliario o tengan la necesidad de uno nuevo.

4.3 Determinación del precio

Figura 10

Precio de Venta		
Costo total unitario	\$ 1.183.360	
Costo fijo unitario	\$ 104.168	
Costo variable unitario	\$ 1.079.192	
margen de utilidad esperado	40%	
Precio metodo margen de contribucion	\$ 1.972.267	Precio=costo total unitario/(1-%margen)
precio metodo utilidad bruta	\$ 1.656.704	Precio=costo total unitario+ %margen)
Impuesto IVA 19%	\$ 374.731	
Precio final	\$ 2.346.998	

Nota. El costo variable unitario es conformado por el costo promedio de productos más el costo de publicidad, que varía dependiendo de la cantidad de ventas, el costo fijo unitario=costo de envío+ comisión diseñador, se muestra la fórmula utilizada para determinar el precio de venta con un margen de utilidad del 40%. Elaboración propia.

Figura 11 Costos unitarios del producto

Costos de Producto		
Costo promedio de productos	\$ 1.029.192	(Según la App Instagram pagando \$600.000 por publicidad, el alcance minimo estimado es de un aprox de 14.000 personas minimo, la tasa de conversion de trafico es del 6% para ecommerce nuevos y la conversion de venta estaria en el 1,42% 600.000/12(ventas) para el costo de publicidad)
Costo de envio	\$ 45.000	
Costo de publicidad	\$ 50.000	
Comision diseñador /Comision online	\$ 59.168	
Costo estimado de producto	\$ 1.183.360	

Nota: El costo de publicidad depende de la conversión de ventas, por cada 14.000 personas alcanzadas con la publicidad en redes 12 personas compran. El costo de envío se promedió por el tamaño de los productos y la comisión del diseñador/Comisión online que es la

pasarela de pagos, dependerá del canal de venta utilizado (3% del precio de venta sin IVA).

Elaboración propia.

Figura 12 Promedio de costos por producto

Costos de producto	Mínimo	Máximo	Promedio
Sillas	\$ 420.000	\$ 900.000	\$ 660.000
Butacos	\$ 264.000	\$ 490.000	\$ 377.000
Sofá 2 puestos	\$1.290.000	\$1.690.000	\$ 1.490.000
Sofá 3 puestos	\$1.490.000	\$1.890.000	\$ 1.690.000
Poltrona	\$ 710.000	\$ 950.000	\$ 830.000
Puff	\$ 290.000	\$ 490.000	\$ 390.000
Almacenamiento	\$ 380.000	\$1.900.000	\$ 1.140.000
Mesas	\$ 300.000	\$2.200.000	\$ 1.250.000
Escritorio	\$ 400.000	\$1.200.000	\$ 800.000
Cama	\$ 650.000	\$3.000.000	\$ 1.825.000
Cabecero	\$ 400.000	\$2.000.000	\$ 1.200.000
Lámpara	\$ 125.000	\$2.200.000	\$ 1.162.500
Decoración	\$ 30.000	\$1.100.000	\$ 565.000
TOTAL			\$ 13.379.500
VALOR PRODUCTO PROMEDIO			\$ 1.029.192

Nota: Ilustración de los precios de los muebles de nuestros proveedores. Elaboración propia.

4.4 Pronóstico de ventas

Figura 13 Pronostico de ventas

Valor del mercado online en pesos Colombianos	# productos año	El valor del mercado de muebles online en Colombia para el hogar es de aprox. US\$1.690 millones de donde se pronostico la demanda.			
\$ 6.629.295.957.720,08	1378032,04				
Ingresos Operacionales					
Año	1	2	3	4	5
Pronostico Demanda Total Aprox.	1378032	1419373	1447760	1476716	1535784
Porcentaje Mercado Meta	0,01042%	0,012%	0,014%	0,016%	0,017%
Pronostico del Mercado Meta	144	170	203	236	261
Precio Estimado de Muebles	2.346.998	2.464.348	2.587.565	2.716.944	2.852.791
Ingreso Operacional	\$ 337.007.639	\$ 419.739.457	\$ 524.464.452	\$ 641.944.489	\$ 744.816.093
	\$ 82.731.818	\$ 104.724.995	\$ 117.480.037	\$ 102.871.604	
El pronostico del mercado meta hace, referencia a la conversion de venta 1,42% del trafico en el ecommerce en el año 1, que para el año 5 se acerca al 2,6%					

Nota: El pronóstico de demanda se realizó tomando los valores del mercado online de muebles en Colombia por Vtex publicado por el diario La república tomando como referencia el valor total del mercado US\$1.690 Millones, siendo comparado con el valor promedio de los productos para hallar la cantidad de productos vendido promedio al año. El Pronóstico del Mercado Meta se obtuvo de la conversión estimada de venta 1,42%. Elaboración propia.

Figura 14 Pronóstico de ventas por escenario

Pronostico ventas por escenarios	Mensual	Anual
<i>Si se vendieran el 100% de la unidades del pronostico de mercado meta bimestral y anueal</i>	\$ 28.083.970	\$ 337.007.639
<i>Si se vendieran solo el 62% del pronostico del mercado meta</i>	\$ 17.518.791	\$ 210.225.495
<i>Si se vendieran unicamente el 40% delpronostico del mercado meta</i>	\$ 11.319.834	\$ 135.838.012

Nota: Ilustración realizada de los ingresos totales de operación mostrando la relación mensual y anual. Elaboración propia.

5. Plan de Mercadeo

Análisis de competidores

En este análisis se obtendrá la información más relevante de los principales competidores a nivel nacional que están posicionados en el mercado entre las mejores marcas para comprar muebles en Colombia, todas referentes por su posicionamiento en ventas digitales y algunas también en el mercado tradicional. Esta comparación nos permitirá generar estrategias para entrar de la mejor forma a nuestro mercado objetivo.

Tabla 3. Comparación de competidores

Competidor	# de empleados	DESCRIPCIÓN
Alameda	25 a 50	- Localizada en Bogotá https://www.alameda.co/, empresa enfocada en la fabricación y comercialización de muebles y decoración, con asesoría en diseño interior. Tiene una buena presencia en línea, porque iniciaron como tienda virtual eCommerce. - Ahora cuentan también con tienda física en Bogotá. Tienen 54k seguidores en Facebook y 45k seguidores en Instagram. Produce contenidos y publicaciones en redes sociales que son promocionados. Cuenta con Blog en su eCommerce. - Sus principales canales de venta son digitales y por redes sociales, también show room de venta tradicional
TUGO	100 a 150	- Ubicada principalmente en Bogotá https://www.tugo.co/, Empresa enfocada a la comercialización de muebles, decoración, artículos y electrodomésticos para el hogar. También realizan proyectos de mobiliario corporativo. - Tiene una buena presencia en línea, cuenta con eCommerce. Tienen 9 tiendas de gran formato, 1 tienda en centro comercial y 2 puntos de venta Tugo

		Corporativo. 249k seguidores en Facebook y 299k seguidores en Instagram. Alta inversión en publicidad de redes sociales para conseguir leads, revistas físicas y catálogos digitales de sus productos. • Principales canales de venta en puntos físicos como grandes superficies y tienda virtual eCommerce
Elmobiliario.com	Mas de 150	• https://www.elmobiliario.com/ Es una marca que pertenece al grupo empresarial Industrias Cruz y que está enfocada en el desarrollo y comercialización de muebles y accesorios para el hogar. • Tiene una buena presencia en línea. Cuentan con 1 tienda física en Bogotá. Tienen 21k seguidores en Facebook y 31k seguidores en Instagram. Producen contenidos y publicaciones en redes sociales que son promocionados. Cuenta con Blog en su eCommerce. • Sus principales canales de venta son digitales y por redes sociales. También show room de venta tradicional.
Muebles Jamar	De 1000 a 1500	• https://www.jamar.com/ Es una empresa de Muebles para el hogar, Accesibilidad, Diseño, Respaldo, Decoración, Crédito y Colchones .Tiene 23 tiendas físicas a nivel nacional con su sede principal en Barranquilla

		• Cuenta con una buena presencia en línea con su eCommerce y en sus redes sociales. Tienen 363k seguidores en Facebook y 459k seguidores en Instagram. Alta inversión en publicidad de redes sociales para conseguir leads, revistas físicas y catálogos digitales de sus productos. • Sus principales canales de venta son los tradicionales, pero se han posicionado también en medios digitales y por redes sociales.
--	--	--

Fuente. Elaboración Propia e información extraída de la red social Linkenin Jamar, alameda, tugo y elmobiliario.com (2022).

Teniendo en cuenta esta comparación de los principales competidores, el análisis de las debilidades es, el menor precio de los productos que ofrecen al mercado y la cobertura que tienen estas empresas con su logística y distribución, pero como fortaleza que compensará Kastel en sus productos ofrecerá diseños totalmente personalizables y con materiales más exclusivos que harán la diferenciación y valor agregado para nuestro cliente objetivo.

Debilidad / Oportunidad

En conclusión, la debilidad frente a la competencia es principalmente en los precios menos competitivos, cobertura, logística y distribución. Pero nuestra fortaleza y oportunidad está en la asesoría en diseño interior especializada ofreciendo productos personalizados y mucho más exclusivos, enfocándonos en el canal digital.

5.1 Estrategias de Distribución

Las estrategias y enfoque de la distribución se abordarán especialmente en los canales digitales ya que con ayuda de estos distribuiremos nuestros productos, los clientes interactuarán con el eCommerce y las redes sociales con herramientas digitales como la inteligencia artificial que permitirá al comprador saber el estado de su pedido en todo momento, con el fin de mejorar la experiencia del cliente al comprar en línea y así contribuir a la fidelización, además esta omnicanalidad nos permitirá reunir data para analizar y determinar posibles estrategias que influyan cada vez más en nuestro mercado en línea, con el fin de automatizar todos los procesos. Una vez recibido el pedido en línea, el cliente automáticamente tendrá acceso al estado de su pedido por medio de un enlace enviado a su correo e internamente cuando ya esté listo el pedido se contactará con aliados estratégicos de transporte independiente especializado en muebles para su despacho, en ciudades como Bogotá y alrededores, Cundinamarca y Boyacá. Para el resto del país trabajaremos con empresas como Servientrega, Interrrapidisimo o Coordinadora.

5.2 Estrategias de Promoción

Se utilizarán dos canales principales para la estrategia de promoción, el eCommerce e Instagram.

La estrategia para el eCommerce empezará por el Blog a través de contenidos importantes para nuestros clientes, como tips de decoración, principales tendencias de muebles, imágenes de diseño interior e información de materiales para mobiliario, etc. Estos artículos realizados por el diseñador de interiores. Un proveedor externo de marketing digital ejecutará la publicidad por medio de Google ads en internet para atraer tráfico a la tienda virtual, donde tendrá la opción de comprar los productos directamente con un clic o podrá elegir una asesoría en línea por medio de chat virtual para despejar cualquier duda y también comunicarse para un servicio más

personalizado de asesoría en diseño interior. Mediante la segmentación de mercados realizada en conjunto con el director de marketing y el proveedor externo digital se ejecutará la publicidad por redes sociales redireccionando a los usuarios al eCommerce que dependiendo de la segmentación podrán llegar en el primer caso, a un formulario para agendar una videoconferencia para una asesoría con el diseñador de interiores o una asesoría básica, en el segundo caso la publicidad lo redirigirá directamente a la tienda virtual.

Tendremos catálogos virtuales en formato pdf para que nuestros clientes lo puedan descargar, cada 4 meses saldrá una nueva colección con nuevos diseños y tendencias, que serán publicitadas con cupones de descuento para redimir directamente en la tienda virtual, esto se hará para lanzamientos especiales. En varias épocas del año existen fechas “For Sale” para aplicar descuentos especiales en días específicos del año como el “Black Friday” o “Día Sin Iva”. Los clientes recibirán un cupón del 10% de descuento en la primera compra, para ser redimido en la segunda compra y así fidelizar a nuestros primeros clientes en un periodo de 6 meses. Por último, se utilizara una estrategia de promoción con influencers en temas de decoración y diseño interior para dar a conocer nuestra marca.

5.3 Estrategias Marketing Mix

En las estrategias de marketing es importante asegurar que nuestro público este satisfecho, que el cliente perciba el producto de valor que está adquiriendo y alejarnos de la competencia siendo diferentes. Basados en el artículo publicado por Susana Meijomil en la página web Inboundcycle El marketing mix es una herramienta que ayuda a definir una estrategia para lanzar un nuevo producto o servicio al mercado encontrando la combinación perfecta de las variables llamadas en sus siglas en ingles las “4 Ps” producto, precio, promoción y distribución. En Kastel desarrollamos estas estrategias en base a este modelo complementado por la idea total de las 7Ps que fueron publicadas por primera vez en 1960 por E. Jerome McCarthy en su libro Basic Marketing. “A Managerial Approach. Todo ese recorrido tuvo que pasar para llegar

a, lo que hoy se conoce como marketing mix ampliado conformándose como producto (Product), plaza (Place), ambiente físico (Physical environment), personas (People), precio (Price), promoción (Promotion), proceso (Proceso).

Producto: Mobiliario Personalizado, para diferentes espacios del hogar, muebles como: sillas, comedores, sofás, alcobas, mesas, espejos, escritorios, muebles de entretenimiento y para espacios especiales. Decoración, cuadros, lámparas, lencería, artículo decorativos para el hogar. Asesoría en diseño interior, con planos, animaciones 3D de los espacios, ensamble e instalación del mobiliario en el espacio deseado.

Plaza: Completamente online.

Ambiente Físico: Se contará con un espacio de oficina para el trabajo 100% online y el lugar de residencia del cliente para asesorías especializadas.

Personas: Inversión en servicios 100% online, tanto para servicio al cliente como para análisis de data.

Precio: El precio se basa en la competencia, en la calidad y la exclusividad de los materiales a utilizar y en la asesoría especializada para personalizar a gusto del cliente.

Promoción: Asistencia de ferias nacionales, publicidad por redes sociales PPC enfocados en nuestro cliente objetivo, Instagram o Facebook.

Proceso: Se dispone de una tienda virtual con todas las garantías para una compra segura y rápida, además de tener asesores especializados en ventas y asesorías de mobiliario y decoración.

5.4 Fidelización

La característica principal para fidelizar a los clientes, que es parte primordial para el éxito de cualquier negocio, será la calidad en los materiales de fabricación, con terminados y diseños

exclusivos en donde el cliente sea el principal actor, escogiendo a su gusto y brindándole una experiencia al comprar su mobiliario, generando estatus. Además de las políticas y materiales amigables con el medio ambiente, objetivo primordial en la captación de fidelización de los clientes.

5.5 Postventa - Servicio al cliente - Política de crédito

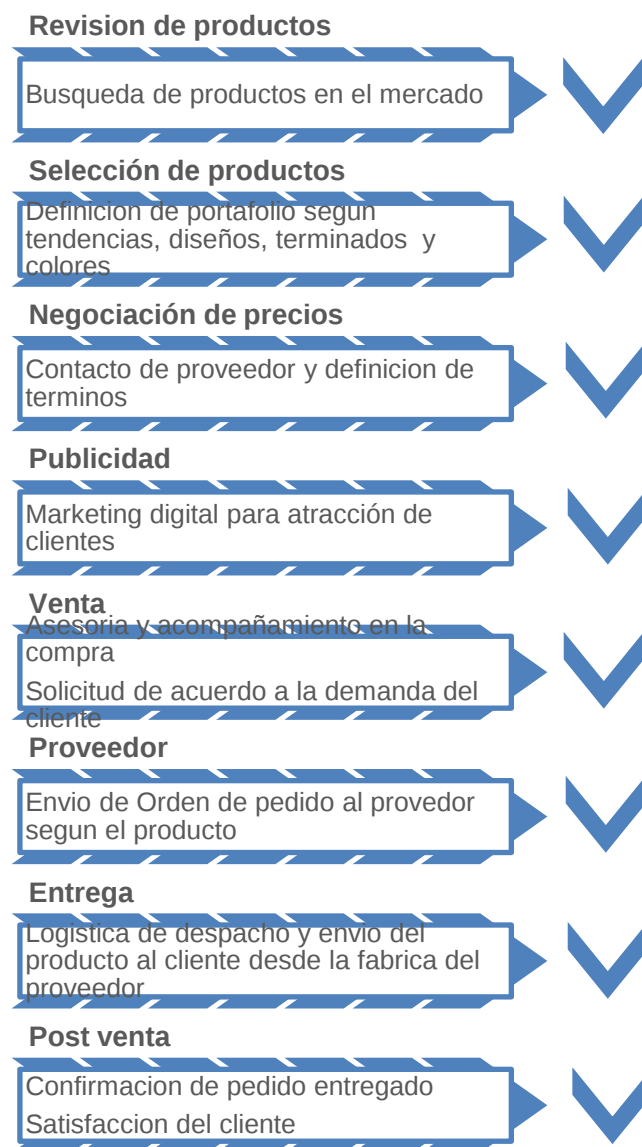
Un elemento primordial para las ventas digitales es la post venta, como se ha dicho anteriormente el cliente tendrá acceso por medio de su usuario en línea poder rastrear el estado de su pedido, habrá un chat disponible en la página web y línea de atención para servicio al cliente en WhatsApp. En el eCommerce habrá un enlace de servicio al cliente donde tendrá la oportunidad de hacer una reclamación por cambio o garantía, fácilmente llenando un formulario que nos permitirá darle solución en menos de 15 días hábiles, en todos los cambios y garantías nos regiremos por la normatividad de la SIC.

6. Estudio de Operaciones

6.1 Descripción y formalización del proceso

De acuerdo con cada paso del proceso productivo se presenta en el siguiente mapa, donde se detalla desde el proceso de compra a los proveedores, hasta la entrega del producto al cliente.

Figura 15. Mapa de proceso

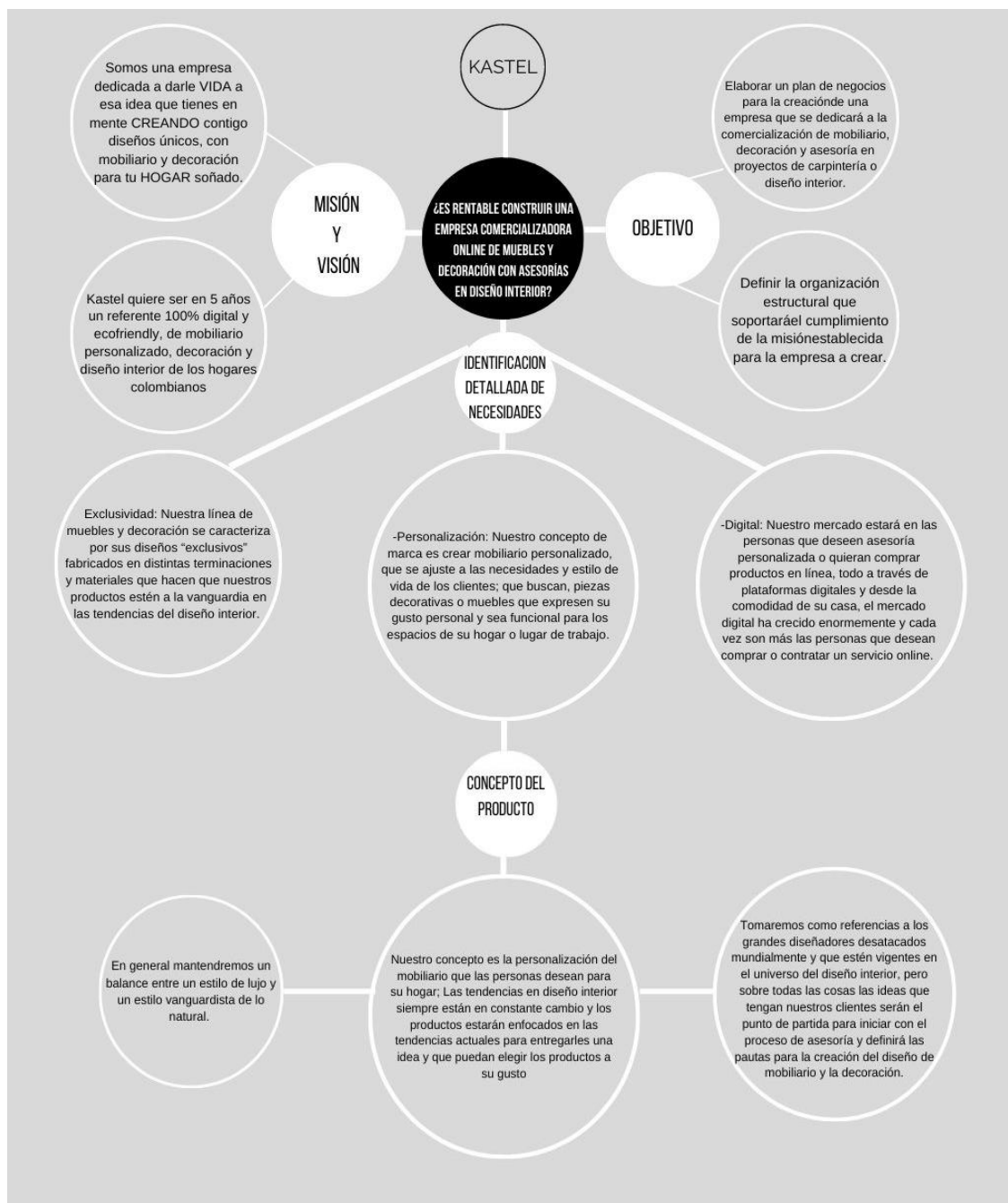


Nota. En este mapa se puede identificar paso a paso el proceso productivo propuesto

Elaboración propia.

Diagrama de Flujo

Figura 16. Diagrama de flujo del proyecto

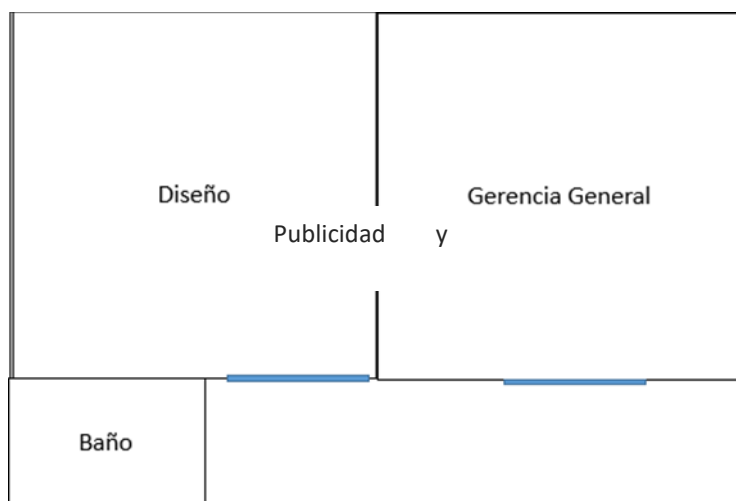


Fuente. elaboración propia

6.2 Distribución de planta

De acuerdo con el funcionamiento de la empresa se requiere una oficina para las áreas administrativas y de gerencia general, de mínimo 20mts cuadrados ubicado en Bogotá como punto estratégico cercano a la mayoría de nuestros proveedores. Las áreas estarán ubicadas de la siguiente manera.

Figura 17. Plano de distribución de oficina



Fuente. Ilustración propia

6.3 Costos de Producción

Figura 18. Costo de producto promedio estimado

Costos de Producto		<i>(Según la App Instagram pagando \$600.000 por publicidad, el alcance mínimo estimado es de un aprox de 14.000 personas mínimo, la tasa de conversión de tráfico es del 6% para ecommerce nuevos y la conversión de venta estaría en el 1,42% 600.000/12(ventas) para el costo de publicidad)</i>
Costo promedio de productos	\$ 1.029.192	
Costo de envío	\$ 45.000	
Costo de publicidad	\$ 50.000	
Comision diseñador /Comision online	\$ 59.168	
Costo estimado de producto	\$ 1.183.360	

Nota: El costo de los productos (muebles) se realizó con un promedio teniendo en cuenta los costos de todos los muebles, el costo de envío se promedió por los tamaños de los muebles y adicional cuando se realicen compras por el eCommerce se tuvo en cuenta el costo o comisión de la pasarela de pagos, si se realizan ventas por asesoría de diseño interior la comisión será para el diseñador de interiores. Elaboración propia

6.4 Inversiones en infraestructura

Figura 19. Activos fijos

Activos Fijos	
Año	1
1 Computador escritorio basico	\$ 1.300.000
1 Portatil	\$ 1.800.000
2 escritorios	\$ 600.000
3 sillas de escritorio	\$ 800.000
1 archivador	\$ 180.000
1 estanteria	\$ 250.000
1 mesa	\$ 200.000
1 sofa	\$ 850.000
1 lampara de pie	\$ 250.000
1 tablero acrilico	\$ 120.000
1 aviso	\$ 250.000
3 sillas interlocutoras	\$ 390.000
Activo Fijo Total	6.990.001

Nota: Ilustración de todos los activos fijos adquiridos por la organización. Elaboración propia

6.5 Inversiones en capital de trabajo

Figura 20. Capital de trabajo

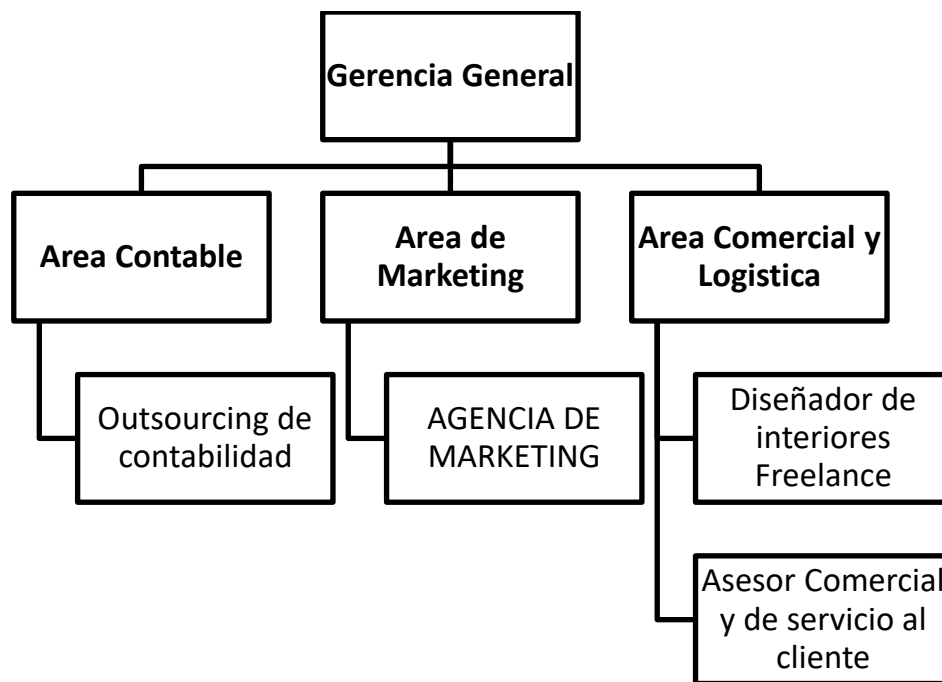
Capital de Trabajo		
Año	1	2
Pasivos corrientes -	-	
Activos corrientes +	13.009.999	
Inyección Capital de Trabajo	13.009.999	
<i>Se inicia con un capital en caja de \$20.977.500 y se restan los activos fijos que se compran inicialmente</i>		

Nota: Se realiza una inversión al inicio del proyecto y se cuenta con un capital de trabajo en la caja. Elaboración propia.

7. Estudio organizacional

7.1 estructura organizacional explicada – Organigrama

Figura 21. Organigrama



Fuente. Elaboración propia

En el organigrama se observa una jerarquización de las áreas de la empresa en las que el gerente general como cabeza de la organización le reportaran directamente un líder de cada área, en esta etapa de inicio de la operación no habrá coordinadores con personal a cargo teniendo en cuenta que, a medida del crecimiento y posicionamiento de la compañía, se agregarán más personas al equipo de trabajo y así mismo se ampliarán la cantidad de áreas.

Para el segundo año se contará con un vendedor más y con un coordinador comercial para generar nuevas estrategias y cumplimiento de metas en conjunto con el gerente General.

7.2 Perfiles de Cargo

Gerencia Administrativa

Cargo: Gerente General

Número de trabajadores requerido: 1

Requisitos para el cargo: Profesional en administración de empresas

Descripción: Esta área es la cabeza de la estructura organizacional y le compete la planificación, organización, dirección, coordinación y control, con el fin de cumplir la visión, misión y objetivos de la empresa. La organización American Management Association (p.2) ha considerado 4 habilidades/competencias clave que debe poseer un administrador: pensamiento crítico y resolución de problemas, comunicación efectiva, colaboración y trabajo en equipo, creatividad e innovación. (Reyes, 2021)

Área contable

Outsourcing

Descripción: El área contable es muy importante para la organización para mantener el control de los gastos e ingresos, conocer la situación financiera de la empresa, desde los cobros u obligaciones pendientes, libros contables y la preparación de impuestos.

Área de Marketing

Agencia de marketing

Descripción: En el área de marketing digital se necesita un profesional especializado para generar las estrategias de captación de clientes, que pueda visualizar todos los canales

digitales y herramientas para generar leads al área de ventas, deberá planificar, coordinar, definir los contenidos para los distintos canales digitales, tendrá la habilidad de diseñar las publicaciones correspondientes al contenido planificado. Es muy importante analizar y monitorear el comportamiento de la marca en las campañas que se realicen para ver el comportamiento de nuestros clientes y de ser necesario reajustar las estrategias. Para mantener y garantizar un estado óptimo de los canales digitales se contará con un servicio tercerizado de marketing digital encargado de todos los procesos mencionados.

Área comercial y logística

Cargo: Diseñador de interiores Freelance

Número de trabajadores requerido: 1

Requisitos para el cargo: Profesional en Diseño Interior

Descripción: Es el foco principal de la marca para brindar la mejor experiencia al cliente que desee una asesoría especializada. Para educaweb Las características principales para esta área “Diseñan ambientes de trabajo para empresas, así como ambientes para los hogares privados. Los proyectos de diseño de interiores comienzan con un esbozo del diseño, seguido por una investigación detallada. Los diseñadores de interiores deben asegurarse de que los diseños que producen se adaptan a las necesidades de cada cliente, y encajan dentro de sus límites presupuestarios. Discuten con el cliente la funcionalidad del espacio, y el tipo de personas que lo usarán”. (Educaweb, 2022) Y la utilización de softwares de diseño especializado para mostrar sus propuestas. El diseñador de interiores freelance trabajara de manera autónoma prestando los servicios que se soliciten.

Cargo: Asesor ventas y servicio al cliente

Número de trabajadores requerido: 1

Requisitos para el cargo: Tecnólogo en servicio al cliente

Descripción: El área comercial es la fuerza primordial para el éxito de la organización, es donde se generarán las ventas e ingresos, por ende, el personal debe estar capacitado en atención al cliente con destrezas interpersonales traducidas en habilidades comerciales para influir en la decisión de compra del cliente. Como nuestra atención al cliente será totalmente online, las aptitudes en su lenguaje para dirigirse a los clientes y poder resolver las consultas de los mismo debe ser optima con capacidades de resolución de problemas.

7.3 Manual de funciones

En los manuales de funciones se determinan los cargos de trabajo con el salario y los costos adicionales del cargo:

Tabla. 4 cargos y salario

Cantidad	Nombre del puesto	Salario	Salario + Costos
1	Gerente general	1'800.000	1'682.372
1	Asesor servicio al cliente	1'000.000	2'934.532

Gerente general

1. Dirección y control a desarrollarse en cada área de la empresa.
2. Planeación, control, organización e implementación de presupuestos y acciones para cumplir los objetivos principales de la organización.

3. Mantener las buenas relaciones y cultura organizacional con todos los actores internos y externos de la organización.

4. Controlar las actividades contables y financieras.

5. Conocer técnicamente de las operaciones de la empresa.

6. Mitigar inconvenientes mediante soluciones adecuadas y elocuentes.

- Asesor de servicio al cliente

1. Brindar información sobre productos y servicios.

2. Recibir solicitudes, preguntas, quejas y sugerencias de los usuarios o clientes.

3. Brindar asistencia técnica a los usuarios.

4. Orientar y responder a cada uno de los usuarios de los canales digitales.

5. Presentar informes de atención al cliente.

Outsourcing

1. Cierre de mes.

2. Presentación de informes.

3. Actualización de balance, P&G y flujo de caja.

4. Liquidación de nómina e impuestos.

5. Atención consultas y llamadas referentes a la contabilidad y tributación.

Agencia de marketing digital

1. Investigación de los comportamientos cliente en el mercado del cliente objetivo

2. Diseño e implementación de campañas de marketing en los canales digitales

3. Análisis de data en redes sociales y canales digitales
4. Implementación de seguimiento para todas las actividades de marketing digital de la organización.

Diseñador de interiores

1. Diseño e implementación de actividades y proceso de presentación de proyectos a clientes potenciales desde el concepto inicial, hasta la finalización.
2. Asesoría, interpretación y transformación de las necesidades del cliente en presentaciones y planes de diseño interior.
3. Gestión y ejecución de proyectos de diseño interior.

7.4 Requisitos legales del proyecto

Para la creación de legal de la empresa se deben seguir los siguientes pasos

Redactar y firmar un poder notarial: Se debe firmar y redactar el poder notarial (POA) para su representante legal. En el caso de que los accionistas o el representante legal no se encuentren en Colombia se debe redactar un poder para firmar los estatutos y ser presentado ante la cámara de comercio.

Nombre de la empresa: Debe confirmar si el nombre que eligió para la empresa está disponible por medio de la base de datos pública del gobierno (RUE) y puede ser diferente a su marca.

Estructura legal adecuada: Se debe elegir el tipo de estructura acorde a las necesidades y situación económica de su negocio.

*Sociedad por acciones simplificadas o SAS: Tiene un número ilimitado de accionistas y no requiere que los documentos corporativos sean públicos

*Sociedad anónima o SA: El capital se va a dividir en acciones de igual valor y están representadas por un título negociable

*Sucursal de empresa extranjera: Es la extensión de una empresa matriz extranjera.

Redacte los estatutos de la compañía: Este es el documento va a proporcionar toda la información de la compañía, cómo funcionará, su actividad económica, el capital, los accionistas y representantes legales

Registro en la cámara de comercio: Para llevar este registro a cabo es necesario presentar los documentos solicitados que describen las actividades de la empresa, los estatutos, el poder notarial y también información para los accionistas.

La cámara de comercio revisará toda la información para verificar el cumplimiento de la creación de empresas en el país y proceder a aprobar el registro en 24 horas.

Identificación fiscal (nit): La DIAN es la organización responsable de asignar un NIT a su empresa, este número es único y permite identificar ante las autoridades colombianas su empresa para las actividades fiscales y contables.

Cuenta bancaria corporativa: Crear una cuenta bancaria corporativa para comenzar su negocio en Colombia, para esto debe presentar el certificado de la cámara de comercio, NIT, número de identificación del representante legal y saldo de apertura de la cuenta de la empresa. Esta información para comenzar con un negocio o empresa en Colombia fue suministrada por (Bizlatinhub, 2020).

7.5 Gastos administrativos

Figura 22. Nomina de trabajadores

CALCULO NÓMINA TRABAJADORES			
Concepto	%	Nomina Asesor	Nomina gerente
Salario Minimo Legal Vigente		\$ 1.000.000	\$ 1.800.000
Auxilio de transporte		\$ 117.172	\$ 117.172
Salud	8,50%	\$ 85.000	\$ 153.000
Pension	12%	\$ 120.000	\$ 216.000
ARL	0,52%	\$ 5.200	\$ 9.360
Parafiscales	9%	\$ 90.000	\$ 162.000
Prima	8%	\$ 80.000	\$ 144.000
Cesantias	8,33%	\$ 83.300	\$ 149.940
Intereses Cesantias	1%	\$ 10.000	\$ 18.000
Vacaciones	4%	\$ 41.700	\$ 75.060
Dotación aproximada	5%	\$ 50.000	\$ 90.000
TOTAL		\$ 1.682.372	\$ 2.934.532

Nota: ilustración de gastos administrativos de nómina. Elaboración propia.

Figura 23. Otros gastos administrativos

COSTOS DE OPERACIÓN	Mensual	Anual
Arriendo oficina	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Nomina Gerente	\$ 2.934.532	\$ 35.214.384
Nomina Asesor Servicio al cliente	\$ 1.682.372	\$ 20.188.464
Outsourcing de contabilidad	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Agencia de Marketing	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Plataforma Ecommerce Shopify	\$ 110.167	\$ 1.322.000
Apps experiencia usuario	\$ 72.200	\$ 866.400
Servicios Luz, agua, internet	\$ 260.595	\$ 3.127.140
Dominio web	\$ 4.433	\$ 53.200
Publicidad Redes Sociales	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Aseo	\$ 60.000	\$ 720.000
TOTAL	\$ 9.424.299	\$ 113.091.588

Nota: Ilustración de costos de operación, Se tercerizan las funciones de contabilidad y se contrata con una agencia de marketing digital.

7.6 Metodologías de motivación

Un excelente clima organizacional es la mejor motivación para los integrantes de la organización, esto ayudará al mejor rendimiento en cada una de las áreas de la empresa, para Kastel será primordial la satisfacción de cada uno de los colaboradores externos o internos, es por eso que nos enfocaremos en las siguientes estrategias de motivación laboral.

Ofreceremos formación y capacitación, es una excelente herramienta para mantener a los trabajadores mas cualificados y competitivos, así mismo se conseguirá motivarlos teniéndolos en cuenta para programas formativos.

Incentivos salariales, son una gran motivación para cualquier empleado y es una forma de recompensar la productividad y el esfuerzo, se harán por medio de comisiones, bonificaciones, bonos y premios, con el cumplimiento de metas y objetivos bimestrales o semestrales.

Apoyo a los trabajadores, una de las mejores formas de generar motivación es escuchar sus sugerencias, se tomarán en cuenta sus opiniones. Las relaciones humanas son el eje primordial del clima organizacional, por esto se realizarán encuestas de satisfacción y actividades organizadas fuera del ambiente laboral.

Responsabilidad social, se realizarán jornadas de actividades voluntarias para el medio ambiente y problemas sociales, que generaran un sentido de compromiso fomentando estas acciones en los trabajadores y dando el buen ejemplo.

7.7 Mecanismos de liderazgo

El liderazgo es un punto neurálgico en cualquier organización y para Kastel no es la diferencia, ya que esto significaría estar más cerca del éxito o en el caso contrario estar en el lado del fracaso, así es para todas las compañías que delegan a sus líderes guiar el camino para cumplir las metas y objetivos junto con los colaboradores. Existen muchas herramientas de

liderazgo, pero nos enfocaremos en los siguientes mecanismos de influencia para impulsar el liderazgo, según el startup de soluciones tecnológicas para recursos humanos (**Acsendo, 2022**).

Big data: Las evaluaciones de desempeño, competencias laborales y la gestión de KPIs arrojan resultados que se pueden cruzar para encontrar los colaboradores adecuados para impulsar nuevos proyectos. Esto teniendo en cuenta que las competencias profesionales no son las únicas importantes para ser eficientes en los líderes, también la inteligencia emocional para generar confianza y credibilidad en los equipos de trabajo.

Capacitación: Como lo mencionábamos en la metodología motivacional la formación es primordial y más en la creación de líderes, consolidando competencias nuevas, académicas, pero también emocionales a los integrantes de la organización.

Nuevos retos: Entregarles a los prospectos de líderes la oportunidad de asumir nuevos retos asignándoles algunas tareas desconocidas para ellos. Esta es una forma eficaz de impulsarlos y poner a prueba sus habilidades. Es lo mejor que puede hacer un líder para que sus trabajadores adquieran confianza y compromiso en la compañía.

Interacción con los líderes: Una mayor interacción de los prospectos con los actuales líderes de la compañía es un gran aporte a su proceso de formación. Realizar reuniones entre ellos para debatir asuntos relacionados con el liderazgo y observar de cerca cómo actúan y toman decisiones sirve para que identifiquen sus errores, carencias, fortalezas, se motiven y mejoren sus habilidades día a día.

Conocimiento del equipo: Conocer a todo el equipo es vital para alguien que aspire a ocupar una posición de liderazgo dentro de la organización. Los líderes exitosos deben ser capaces de localizar a sus compañeros que puedan ayudarles a desarrollar determinados proyectos. Invitar

a los trabajadores de la compañía a interactuar con integrantes de otra área de la empresa, para crear una red de trabajo comunicativa.

Empoderamiento: Entregarles a los trabajadores alguna responsabilidad mayor de la que tienen en la actualidad con un acompañamiento adecuado los hará sentir más motivados y esto generara que tomen decisiones propias, sabiendo que dependen de ellos.

7.8 Indicadores de gestión

Los indicadores son una herramienta imprescindible para la organización, nos permiten medir y evaluar cualquier aspecto que deseemos mejorar, por eso existen 3 tipos de indicadores de gestión según **(Zendesk, 2021)** externo o internos, cuantitativos o cualitativos, eficacia y eficiencia. Aplicaremos estos indicadores de gestión reuniéndolos en la metodología (BCS) Balance Scorecard para lograr integrar, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de innovación y crecimiento con el fin de tener un equilibrio en la organización, en pro de la medición para la mejora constante.

Perspectiva financiera: margen de utilidad bruta, margen operacional, margen de utilidad neto, rentabilidad neta sobre la inversión, rentabilidad operacional sobre la inversión, rentabilidad sobre el patrimonio, ROI, costo de adquisición de clientes (nos ayudara a definir el costo en las tácticas y herramientas de comunicación específicamente de un cliente).

Perspectiva del cliente: CSAT (Customer Satisfaction Score): métrica utilizada específicamente para calcular la satisfacción del cliente con un proceso, producto o servicio en particular, esta encuesta se puede realizar una vez el cliente haya recibido su producto.

Aplicaremos el FRT (First Response Time): mide el tiempo que tarda el cliente en recibir una primera respuesta de tu empresa, con el fin de brindar un mejor servicio y generar más posibilidad de venta.

Perspectiva de procesos internos: Tasas de conversión en la publicidad y campañas digitales, además de los resultados de gestión que entregará la agencia de marketing digital; Feedback 360 nos permitirá conocer la opinión de los empleados en calidad, entorno, proyectos, satisfacción, etc. Tiempos de ciclo para gestionar un pedido. Calidad de los productos, se revisarán los pedidos en el lugar de fabricación antes de ser despachados al cliente.

Perspectiva de innovación y crecimiento: Software CRM (Costumer Relationship Managment) automatiza y organiza los procesos, en una estrategia de marketing digital enfocada al cliente.

8. Estudio Financiero

8.1 Presupuestos

Figura 24. Presupuesto inicial requerido

<i>Inversión Total</i>	<i>Activos Fijos + Activos Intangibles + Capital De Trabajo</i>		
Año	1	2	3
Inversión Total Anual	20.977.500	-	

Nota: Ilustración de la inversión inicial necesaria. Elaboración propia.

Figura 25. Capital de trabajo

<i>Capital de Trabajo</i>		
Año	1	2
Pasivos corrientes -	-	
Activos corrientes +	13.009.999	
Inyección Capital de Trabajo	13.009.999	
<i>Se inicia con un capital en caja de \$20.000.000 y se restan los activos fijos que se compran inicialmente</i>		

Fuente. elaboración propia

Figura 26. Activos Fijos

Activos Fijos	
Año	1
1 Computador escritorio basico	\$ 1.300.000
1 Portatil	\$ 1.800.000
2 escritorios	\$ 600.000
3 sillas de escritorio	\$ 800.000
1 archivador	\$ 180.000
1 estanteria	\$ 250.000
1 mesa	\$ 200.000
1 sofa	\$ 850.000
1 lampara de pie	\$ 250.000
1 tablero acrilico	\$ 120.000
1 aviso	\$ 250.000
3 sillas interlocutoras	\$ 390.000
Activo Fijo Total	6.990.001

Nota. Presupuesto o inversión necesaria para iniciar. Elaboración propia.

8.2 Flujo de caja explicado a 5 años como mínimo

Figura 27. Flujo de caja mejor escenario

FLUJO DE CAJA MEJOR ESCENARIO						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso Operacional		\$ 337.007.639	\$ 419.739.457	\$ 524.464.452	\$ 641.944.489	\$ 744.816.093
Costo Variable Total		-\$ 154.962.236	-\$ 193.003.829	-\$ 241.158.284	-\$ 295.177.740	-\$ 342.479.973
Costo Fijo total		-\$ 105.891.588	-\$ 110.127.252	-\$ 114.532.342	-\$ 119.113.635	-\$ 123.878.181
Depreciación de Activos Fijos		-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500
Intereses de la Deuda						
Venta de Activos Fijos						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 74.833.315	\$ 115.287.877	\$ 167.453.326	\$ 226.332.614	\$ 277.137.440
Impuestos		\$ 14.218.330	\$ 21.904.697	\$ 31.816.132	\$ 43.003.197	\$ 52.656.114
Utilidad Después de Impuestos		\$ 60.614.986	\$ 93.383.180	\$ 135.637.194	\$ 183.329.417	\$ 224.481.326
Depreciación de Activos Fijos		\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500
Amortización de la Deuda						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Préstamo Bancario						
Inversión	-\$ 20.977.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo		\$ 13.009.999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 20.977.500	\$ 74.945.485	\$ 94.703.680	\$ 136.957.694	\$ 184.649.917	\$ 225.801.826

Nota. El mejor escenario significa vender 144 unidades al valor promedio de producto, ilustración propia.

8.3 Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios

Figura 28. Estados financiero Escenario Regular

FLUJO DE CAJA ESCENARIO REGULAR						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso Operacional		\$ 210.225.495	\$ 259.790.198	\$ 333.882.362	\$ 397.320.011	\$ 481.849.844
Costo Variable Total		-\$ 99.651.238	-\$ 123.145.934	-\$ 158.267.154	-\$ 188.337.914	-\$ 228.406.805
Costo Fijo total		-\$ 105.891.588	-\$ 110.127.252	-\$ 114.532.342	-\$ 119.113.635	-\$ 123.878.181
Depreciación de Activos Fijos		-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500
Intereses de la Deuda						
Venta de Activos Fijos						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 3.362.168	\$ 25.196.512	\$ 59.762.366	\$ 88.547.962	\$ 128.244.358
Impuestos		\$ 638.812	\$ 4.787.337	\$ 11.354.850	\$ 16.824.113	\$ 24.366.428
Utilidad Después de Impuestos		\$ 2.723.356	\$ 20.409.175	\$ 48.407.517	\$ 71.723.849	\$ 103.877.930
Depreciación de Activos Fijos		\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500
Amortización de la Deuda						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Préstamo Bancario						
Inversión	-\$ 20.977.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo		\$ 13.009.999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 20.977.500	\$ 17.053.855	\$ 21.729.675	\$ 49.728.017	\$ 73.044.349	\$ 105.198.430

Nota. El escenario regular significa vender el 62% de las ventas del mejor escenario. Ilustración propia.

Figura 29. Estados Financieros Peor Escenario

FLUJO DE CAJA PEOR ESCENARIO						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso Operacional		\$ 135.838.012	\$ 173.193.465	\$ 222.588.242	\$ 278.124.008	\$ 350.436.250
Costo Variable Total		-\$ 66.801.587	-\$ 85.172.023	-\$ 109.463.084	-\$ 136.774.124	-\$ 172.335.396
Costo Fijo total		-\$ 105.891.588	-\$ 110.127.252	-\$ 114.532.342	-\$ 119.113.635	-\$ 123.878.181
Depreciación de Activos Fijos		-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000	-\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500	-\$ 195.500
Intereses de la Deuda						
Venta de Activos Fijos						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Utilidad Antes de Impuesto		-\$ 38.175.663	-\$ 23.426.310	-\$ 2.727.684	\$ 20.915.749	\$ 52.902.173
Impuestos		-\$ 7.253.376	-\$ 4.450.999	-\$ 518.260	\$ 3.973.992	\$ 10.051.413
Utilidad Después de Impuesto		-\$ 30.922.287	-\$ 18.975.311	-\$ 2.209.424	\$ 16.941.756	\$ 42.850.760
Depreciación de Activos Fijos		\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000
Amortización de Activos Intangibles		\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500	\$ 195.500
Amortización de la Deuda						
Valor Libro de Activos Fijos						
Pérdidas Acumuladas						
Préstamo Bancario						
Inversión	-\$ 20.977.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo		\$ 13.009.999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 20.977.500	-\$ 16.591.788	-\$ 17.654.811	-\$ 888.924	\$ 18.262.256	\$ 44.171.260

Nota. En el caso del peor escenario se refiere a vender únicamente el 40% de los productos ofrecidos. Ilustración realizada por los autores de este documento.

8.4 Indicadores de Evaluación Financiera

Figura 30. Indicadores de Evaluación Financiera mejor escenario

Tasa Esperada Inversión	100%			
Tasa de Impuesto	19%			
VAN	\$ 75.887.801			
TIR	387%		\$ 20.977.500	3,36
Payback	3,36	meses	\$ 6.245.457	
Pago mensual al inversionista x 5 años	\$ 1.762.594			
Ganancia al 5 año	\$105.755.615			
El proyecto inicia con una inversion inicial de \$20'977.500 y una tasa esperada de inverion del 30%			\$ 84.778.115	Ganancia Neta de Inversión

Nota: Ilustración realizada por los autores de este documento. Elaboración propia

Figura 31. Indicadores de Evaluación Financiera Escenario Regular

Tasa de Descuento	50%			
Tasa de Impuesto	19%			
VAN	\$ 43.065.402			
TIR	125%	1+	\$ 3.923.645	1,18
Payback	1,18	Años	\$ 21.729.675	
Pago mensual al inversionista x 5 años	\$ 956.673			
Ganancia al 5 año	\$57.400.408			
El proyecto inicia con una inversion inicial de \$20'977.500 y una tasa esperada de inverion del 30%			\$ 36.422.908	Ganancia Neta de Inversión

Nota: El escenario regular significa vender el 62% de las ventas del mejor escenario. Ilustración propia.

Figura 32. Indicadores de Evaluación Financiera Escenario Regular

Tasa de Descuento	20%
Tasa de Impuesto	19%
VAN	-\$ 21.020.231
TIR	3%

Nota: Este es el peor escenario esperado vendiendo el 40% del pronóstico de mercado meta del mejor escenario. Ilustración propia.

Conclusiones

- Según el análisis del proyecto el punto primordial son las estrategias de marketing digital, en la publicidad para generar leads de venta y lograr la conversión propuesta. Inicialmente se había planeado tener un coordinador y especialista en marketing digital, pero evaluando costos de nómina contratando mas personas para realizar todos los procesos de redes sociales, eCommerce, canales de venta digitales, publicidad, creación de contenido, etc. Se llegó a la conclusión de tercerizar esa área con una agencia especializada en marketing digital con todas las herramientas necesarias, experiencia y con resultados demostrables en cada uno de los procesos.
- Cumpliendo el mejor escenario de flujo de caja, según los cálculos financieros de la figura 29, es rentable mostrando ingresos desde el primer año de **\$74'945.485** y asegurando la retribución de la inversión inicial en los primeros meses o en el peor de los casos antes de que termine el primer año.
- La inversión inicial necesaria se realizará por **\$20.977.500** los cuales se destinarán para activos fijos y activos intangibles para iniciar operaciones, se tendrá un capital de trabajo de **\$13'009.999**. Como utilizaremos una modalidad de venta llamada dropshipping, donde no se tienen inventarios y únicamente se realizan pedidos a los proveedores de ventas

confirmadas, no se dispondrá de capital para adquirir productos en stock, teniendo un bajo valor inicial de inversión para iniciar operaciones.

- El inversionista tendría tan buen rendimiento que podría tener una tasa esperada del 100% con pago mensual de **\$1'762.594** durante 5 años, obteniendo **\$105'.755.615** en total, generando una ganancia neta de **\$112,695.310**.

Anexos

5 fuerzas de Porter

Esta teoría de Michael Porter permite analizar y medir la competitividad en ciertas actividades de la empresa, aplicada como una herramienta importante para la estrategia y el marketing. Según la escuela de negocios de la innovación y los emprendedores (IEBS, 2022) el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas, a cada empresa se le aplicaban un total de 4 fuerzas: amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de consumidores, esto dio lugar a una quinta fuerza, la rivalidad entre competidores. Nos permite medir la competencia en una industria, para identificar las oportunidades. En cada uno de los factores realizamos varias preguntas para identificarlas, basadas en el artículo “5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?” (Gestion.pensemos.com, 2022)

1. Amenaza de los nuevos competidores

- ¿Cuál es la amenaza de las nuevas empresas que incursionan en este sector? Existen muchas marcas en el mercado de muebles y hay una “guerra de precios” en el caso de la mayoría de las empresas informales, de muebles de bajo costo. Para los muebles exclusivos es la competencia que ya se encuentra posicionada con productos de alto valor.

- ¿Qué tan sencillo es emprender en esta industria? Es relativamente sencillo si puedes fabricar muebles o tienes el dinero para comprarle a proveedores, no tiene muchas barreras
- ¿Cuáles son las reglas y regulaciones de la industria? Es un mercado bastante informal, la mayoría de pymes no tienen registros legales de formación.
- ¿Qué nivel de inversión necesitará un nuevo competidor? Necesita un alto nivel de inversión ya sea para fabricar los muebles, o para comprarlos y comercializar, sobre todo en el mercado de muebles exclusivos.
- ¿Existen barreras para ingresar en este mercado, que signifiquen una ventaja para su empresa? El mercado de muebles exclusivos es complejo por la baja cantidad de proveedores de calidad y los costos altos para su adquisición.

2. Poder de negociación de los proveedores

- ¿Cuántos proveedores hay en el mercado? Existen pocos proveedores en el mercado de muebles con terminados y materiales exclusivos de alta calidad, comparado con los fabricantes de muebles de bajo costo.
- ¿Hay muchas opciones o sólo unas pocas? Pocas opciones, por eso la inversión es alta para la compra de productos exclusivos en comparación con muebles de combate.
- ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor y cuál es el costo? No es tan fácil, por los diseños que ya fabrican y por la calidad, el costo es tener productos mal terminados o problemas de calidad. Aparte de la negociación.
- ¿El cambio de proveedores, cómo podría afectar sus productos y servicios? Podría afectar la calidad y los tiempos de entrega.

3. Poder de negociación de consumidores

- **¿Qué tan poderosos son sus compradores?** No tienen tanto poder, por la exclusividad y diferenciación de los productos, en el sector en el que se encuentran.
- **¿Cuántos clientes tiene en promedio?** No, son productos de venta masiva, entonces el flujo de clientes no es tan elevado.
- **¿Hay diferentes tipos de clientes con los que interactúa?** En general son los mismos tipos de clientes con poder adquisitivo y buscando productos de alto valor agregado.
- **¿Hay diferentes tipos de clientes con los que interactúa?** Depende mucho, por lo general son compras grandes en valor.
- **¿Pueden sus compradores hacer que se reduzcan los precios?** No, por el modelo de negocio. Precios totalmente fijos y al alcance de comprar con un clic.

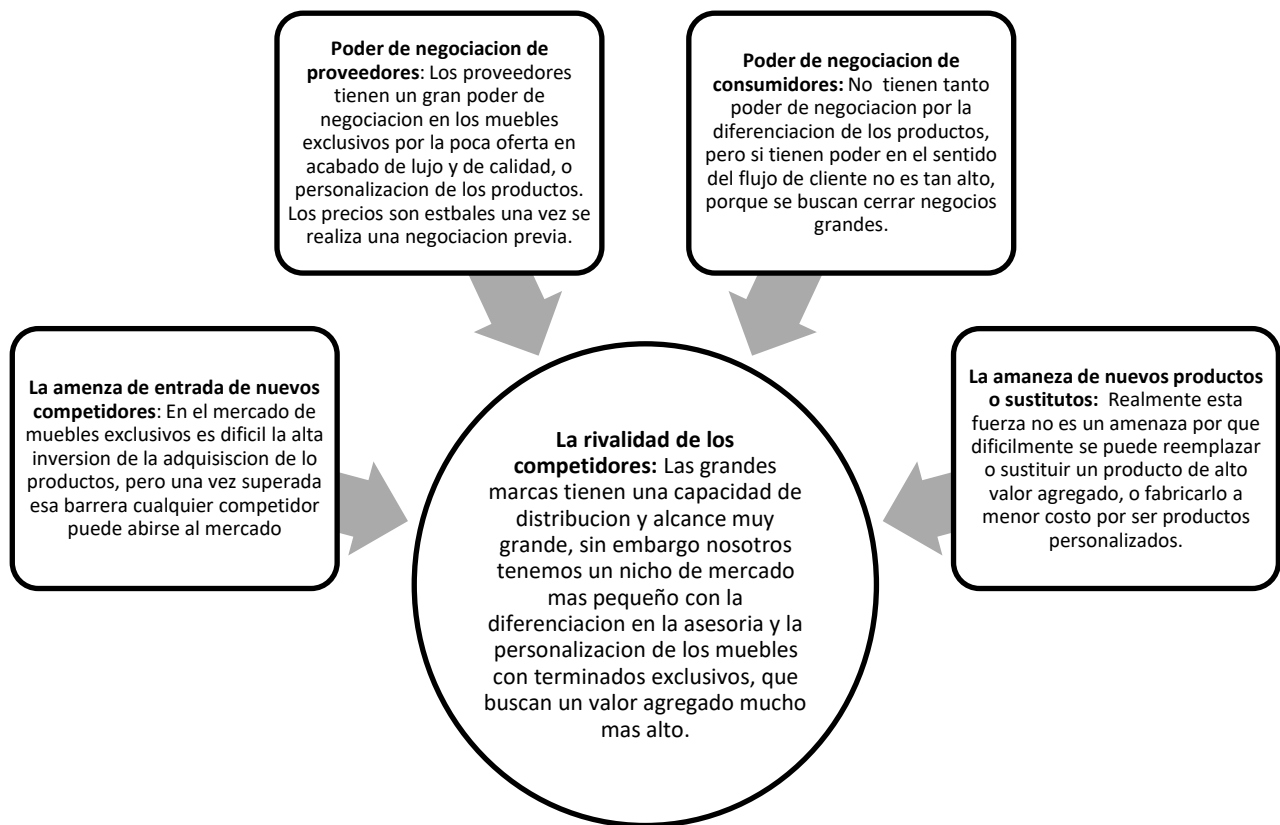
4. Amenaza de productos sustitutos

- **¿Qué tan sencillo es encontrar una alternativa que responda a las mismas necesidades a las que responde su producto?** No es tan sencillo, porque el consumidor de muebles exclusivos aparte de buscar suplir la necesidad funcional, quiere estatus valor y agregado en su producto.
- **¿Alguna de las necesidades que cubre su producto puede ser cubierta de forma manual por el cliente?** No puede ser cubierta de forma manual.
- **¿Cómo afectaría su rentabilidad la existencia de productos sustitutos con un menor precio?** Este si seria un punto importante porque afectaría bastante la rentabilidad con un producto sustituto a menor precio.

5. Rivalidad entre competidores

- ¿Cuál es el nivel de competencia en la industria? Existen pocas empresas de un nivel alto en tamaño y poder.
- ¿Cuál es el competidor más fuerte y directo para su empresa? ¿Qué ventajas tiene? Las ventajas de ese competidor, es la trayectoria y valor de marca que tienen. Ejemplo muebles Jamar y Tugo
- ¿Cuál es su competidor más pequeño e independiente? ¿Cómo se mantiene competitivo? Se mantiene competitivo con la asesoría especializada en productos personalizados

Figura 33 5 fuerzas de Porter



Fuente. Elaboración propia.

ANÁLISIS DOFA

1. Fortalezas

- **La diferenciación del producto** en asesoría especializada y valor agregado en la personalización de lo muebles con terminados exclusivos.
- **La estrategia 100% online**, son pocas las empresas del sector de mobiliario enfocan sus ventas en los canales digitales y el mercado cada ves se traslada mas a las compras por internet.
- **Los proveedores**, esta es una de las principales razones para la viabilidad y éxito del proyecto, con la fabricación exclusiva de diseños y por la nula inversión en inventarios, solo enviaremos a nuestros proveedores pedidos confirmados por nuestros clientes.

Estrategias: Ofreceremos los mejores diseños basándonos en los mejores diseñadores del mundo y investigaremos constantemente los últimos materiales utilizados para la fabricación de muebles. También se buscarán proveedores constantemente para tener más alternativas y poder entregar la mejor calidad y exclusividad que será nuestro enfoque. La estrategia digital, estará enfocada en recolectar y analizar data, para saber el comportamiento de nuestros clientes y poder establecer nuevas estrategias, creando campañas de publicidad más eficaces y eficientes.

2. Oportunidades

- El mercado creciente de clientes que buscan asesoría personalizada y muebles que reflejen su identidad.
- Los consumidores que se están trasladando del mercado tradicional a la compra digital.
- Alianzas con marcas de productos decorativos, que quieran generar más ventas online, cuando el eCommerce esto posicionado en la red.

Estrategias: La posibilidad de crear un Startup con la analítica de datos online de los clientes, que suplan las necesidades en constante cambio del mercado. La creación de otro eCommerce enfocado en clientes de productos de calidad, pero a un menor costo, sin asesoría especializada, pero con un plus en el diseño de los muebles. Generar una estrategia para atraer marcas colaborativas para vender sus productos en nuestra página, sobre todo en productos artesanales y únicos del mercado nacional.

3. Debilidades

- La experiencia que tienen otras marcas en el sector, que cuentan con una gran cantidad de seguidores en redes digitales.
- El inicio de la marca 100% digital para crear seguidores desde 0.
- El precio de los productos para los clientes que deseen comprar en frío.
- No tener un punto físico de venta.

Estrategias: La mejor estrategia será enfocar todos nuestros esfuerzos en el marketing digital para generar seguidores y leads diariamente con un crecimiento exponencial. Desde la primera venta generar testimonios de clientes satisfechos con nuestros productos para publicarlos en los canales digitales. Crear un proyecto a futuro de la instauración de un punto de venta físico, con exhibición de la mayoría de los productos.

4. Amenazas

- El tiempo que conlleva establecer confianza en las redes sociales de nuestros consumidores objetivos.
- La entrada de marcas en la web con el mismo enfoque de ventas 100% online y el traslado de empresas tradicionales al mercado digital.

- La desconfianza en marcas 100% digitales, sin un punto físico de venta

Estrategias: Estudiar el mercado constantemente para generar contenido de valor en las redes digitales y crear confianza en los usuarios, generando interacciones y seguidores. Enfocarnos en la investigación de los mejores diseños de las tendencias actuales, creando un catalogo de productos que pocas empresas podrían fabricar y ofrecer a los usuarios. Diferenciación en valor agregado a nuestros productos.

9. Bibliografía

Referencias

Acsendo. (Mayo de 2022). *Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/6-acciones-para-impulsar-el-liderazgo-en-su-organizacion>

Anastasia. (11 de Junio de 2020). *Nastasia*. Obtenido de www.nastasianash.com

ANDI. (2021). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/uploads/Balance%202021%20y%20Perspectivas%202022%20-%20ANDI%20BMM.pdf>

Barcelona, C. S. (2 de Noviembre de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de www.lavanguardia.com

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición . Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Cifuentes, V. (27 de Diciembre de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/amazon-abarca-491-del-comercio-electronico-en-estados-unidos-2809847>

Cifuentes, V. (31 de enero de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/en-2021-las-ventas-de-ecommerce-en-el-pais-serian-superiores-a-us26073-millones-2822615>

CSIL. (2021). *Furnishing Idea*. Obtenido de <https://www.furnishingidea.es/articulo/csil-world-furniture-outlook-perspectivas-positivas-para-el-sector-del-mueble>

D D W. (2022). *Dubai Design Week*. Obtenido de <https://www.dubaidesignweek.ae/about/>

DANE. (2018). *Revista M&M*. Obtenido de <https://revista-mm.com/economia-sectorial/balance-economico-como-va-el-sector-del-mueble-y-la-madera/>

Díaz, S. C. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del. *Revista Clío América*, 6-8.

Educaweb. (2022). *Educaweb*. Obtenido de <https://www.educaweb.com/profesion/disenador-interiores-379/>

Gaia, R. (2 de Febrero de 2022). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/las-once-tendencias-en-decoracion-para-darle-vida-a-cada-espacio-en-2022-648932>

Galerías Madrid. (4 de Febrero de 2021). *Galería Madrid*. Obtenido de www.galeriasmadrid.es

Holland House. (27 de Abril de 2021). *Holland House Camara de comercio Colombo-Holandesa*. Obtenido de [https://hollandhouse-colombia.com/el-sector-de-fabricacion-de-muebles-colombianos-se-afianza-en-el-mercado-de-aruba-con-una-tasa-de-crecimiento-de-177-entre-enero-de-2020-y-](https://hollandhouse-colombia.com/el-sector-de-fabricacion-de-muebles-colombianos-se-afianza-en-el-mercado-de-aruba-con-una-tasa-de-crecimiento-de-177-entre-enero-de-2020-y-2021#:~:text=El%20sector%20de%20fabricaci%C3%B3n%20de%20muebles%20ha%20adquirido%2)

2021#:~:text=El%20sector%20de%20fabricaci%C3%B3n%20de%20muebles%20ha%20adquirido%2

MinTIC. (9 de diciembre de 2019). *ministerio de las TIC*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/27289:El-comercio-electronico-transforma-a-las-MiPyme-colombianas>

MINTIC. (28 de Julio de 2021). *Ministerio TIC*. Obtenido de [mintic.gov.co: https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/178698:Colombia-aumento-44-sus-ventas-en-linea-durante-el-primer-trimestre-de-2021-Karen-Abudinen-ministra-TIC](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/178698:Colombia-aumento-44-sus-ventas-en-linea-durante-el-primer-trimestre-de-2021-Karen-Abudinen-ministra-TIC)

Modenese, P. (2016). *Manual de Obra*. Front Lever Publishing.

Ortega, F. F. (2017). *Proceso de la administracion estrategica*. Colombia.

Procolombia. (21 de Febrero de 2019). *Colombia Trade*. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>

Procolombia. (22 de 04 de 2020). *ASC Arquitectura*. Obtenido de <https://www.ascarquitectura.com/el-sector-de-los-muebles-en-colombia/>

RAE. (2022). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

Reyes, M. C. (09 de Julio de 2021). *area andina*. Obtenido de <https://www.areandina.edu.co/blogs/campo-laboral-de-un-administrador-de-empresas>

Universal, E. (3 de Septiembre de 2021). *EL UNIVERSAL*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/economica/el-diseno-de-interiores-uno-de-los-protagonistas-de-colombia-en-expo-dubai-CI5318712>

web find you. (2019). *Web Find You*. Obtenido de www.webfindyou.com.co

Zendesk. (Abril de 2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20son,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso>.