

Proyecto de emprendimiento y grado universitario  
Moratto Mobili

Wilson Oswaldo Ospino Nieto

Facultad de Negocios Internacionales

Código: 2090334

Profesor tutor Diego Fernando Castillo

## Tabla de contenido

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	3
1.1 Definición de objetivos.....	3
1.2 Antecedentes del proyecto.....	3
1.3 Justificación del proyecto.....	4
1.4 Análisis del sector.....	5
1.5 Análisis del mercado.....	6
1.6 Análisis de la competencia.....	8
1.7 Enfoque Internacional.....	10
2. ESQUEMA DE PRODUCTO.....	11
2.1 Producto.....	11
2.2 Estructura del producto.....	13
2.3 Precio.....	13
2.4 Promoción.....	14
2.5 Estrategias de Distribución.....	14
2.6 Plaza.....	16
2.7 Estrategias de Mercado.....	16
2.8 Estrategias de Comunicación.....	17
2.9 Estrategias de servicio.....	18
3. DOFA Y OPERACIONES.....	19
3.1 DOFA.....	19
3.2 Operación.....	19
3.3 Plan de producción y Costos.....	21
3.4 Costos de envío.....	24
3.5 Estrategia de aprovisionamiento.....	24
4. PROYECCIONES.....	26
4.1 Proyecciones de venta.....	26
4.2 costos administrativos.....	28
4.3 Cronograma de actividades 2021.....	29
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
5.1 Organigrama.....	31

6. ANEXOS .....	32
6.1 Competencia nacional.....	32
6.2 Aliados estratégicos .....	32
Referencias.....	33

# 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 1.1 Definición de objetivos

### Objetivo General

Reestructurar Moratto Mobili y reintegrarlo en el sector de los muebles para el hogar y accesorios de decoración, alcanzando altos niveles de calidad, siendo pionero en el mercado nacional por sus diseños e innovación de sus productos y obteniendo reconocimiento internacional.

### Objetivos Específicos

- Implementar el uso de materiales no tradicionales para la elaboración de productos mobiliarios, creando conciencia en nuestros clientes y propiciando un beneficio para el medioambiente.
- Diseñar canales de comunicación con clientes potenciales y clientes activos por medio de marketing digital, obteniendo información de nuestros productos y creando nuevos canales de comunicación con el cliente.
- Crear alianzas estratégicas con empresas del sector y fuera del sector, realizando eventos mobiliarios para mostrar la marca y sus productos durante el primer año.
- Realizar la primera importación de nuestros productos y participar en diferentes ferias de emprendimientos internacionales durante los años 2021 y 2022.

## 1.2 Antecedentes del proyecto

Somos Mobiliario Nieto S.A.S con nombre comercial Moratto Mobili. Se escoge el nombre Moratto Mobili, ya que es un nombre que tiene relación con la creatividad, innovación y sobriedad, se asocia Moratto Mobili con el color morado, que causa una remembranza en los clientes.

Moratto Mobili abre sus puertas el 23 de julio del 2014 en el barrio Doce de Octubre con la ayuda de Yolanda Nieto, que con su apoyo brinda los recursos monetarios y logísticos necesarios para realizar la primera exhibición y pagar los dos primeros meses de arriendo del establecimiento. En el 2015 se hacen las primeras apariciones de Moratto Mobili en dos diferentes ferias de muebles, que se ubicaron en el Centro Comercial Gran Estación, en Bogotá, y en el Centro Comercial Primavera Urbana, en Villavicencio.

En el 2018 se hace la primera inversión en la planta de producción en sociedad con la empresa Muebles Lugano donde se expande el margen de clientes y, dando a conocer las

dos marcas como comercializadores de muebles para el hogar, en este mismo año se participó en tres diferentes ferias de muebles a nivel nacional. El más importante de dichos eventos fue la Feria del Hogar que se ubicó en Corferias. En la actualidad trabajan 13 personas de forma directa e indirecta en la parte administrativa, tapicería, ebanistería y transporte, solo trabajando para empresas terceras de muebles y clientes antiguos.

En el 2021 se hace apertura de nuevo establecimiento comercial ubicado en la ciudad de Bogotá y se crea un sitio web [www.morattomobili.com](http://www.morattomobili.com) con el fin de conectar con el cliente y crear más dinamismo entre los dos.

### **1.3 Justificación del proyecto.**

La principal motivación de implementar esta reestructuración es volver Moratto Mobili una empresa competitiva en el sector de los muebles, donde se pueda obtener alianzas estratégicas con empresas dedicadas al sector inmobiliarios, restaurantes, hoteles.

Poder diseñar espacios innovadores con unos estándares de calidad altos que sean representativos y que lleven a Moratto Mobili a un reconocimiento a ese nivel nacional como las empresas The Blue House o Boconcept.

En la empresa se establecieron unos nuevos parámetros para su reestructuración interna por ejemplo la empresa está constituida legalmente con el nombre de Mobiliario Nieto S.A.S. teniendo como nombre comercial Moratto Mobili, se lleva a cabo la constitución legal de la empresa constituyéndola como una S.A.S., con el fin de poder legalizar las actividades de la empresa y poder crear las alianzas estratégicas.

Moratto Mobili ha diseñado un modelo de comunicación sostenible para tener una cercanía con sus clientes potenciales y compradores, desarrollando una página web donde se puede interactuar con el cliente, brindándoles asesoría personalizada y otros servicios adicionales, con el fin de estar conectados con ellos por medio de las redes sociales, la página web y un punto de venta ubicado en la zona del M de Bogotá, que está establecida entre las calles 80 y 72 (Av. Chile) y entre la carrera 30 y la 52. La fábrica esta ubicada en la zona del 12 de octubre, donde se elaboran los productos desde cero y se distribuyen de forma individual a cada cliente. En cada modelo de comunicación se tiene un personal capacitado para brindar asesorías personalizadas, de esta forma se tiene un constante contacto con los clientes para cubrir sus necesidades y poder fidelizarlos de forma segura.

Se incursionará en el mercado internacional por medio de ferias de *startup* y ferias de muebles, de manera que será necesario realizar alianzas estratégicas con empresas que nos permitan presentar nuestros productos , con el fin de establecernos en diferentes países. Teniendo en cuenta lo anterior, se participará en la ferias de emprendimiento de la aceleradora HugBog organizada en el mes de Agosto del 2021, donde tendremos la oportunidad de interactuar y realizar alianzas estratégicas con las diferentes empresas aliadas en la ciudad de Bogotá y Medellín.

Moratto Mobili participará en la II feria virtual empresarial Panamá- Latinoamérica que se llevará a cabo en el mes de Octubre del 2021, donde tendremos la oportunidad de mostrar nuestra línea de productos y participar en la rueda de negocios que se llevará a cabo en el mes de Noviembre en la ciudad de Panamá con los participantes de la feria empresarial.

De esta forma podremos crear alianzas estratégicas a nivel internacional, donde tendremos la oportunidad de exponer una marca y productos colombianos de alta calidad y compromiso con el medio ambiente.

#### **1.4 Análisis del sector**

De acuerdo con las cifras publicadas por Fedesarrollo, el mercado de los muebles ha registrado una variación de -0.7% en el año 2017 (Subdirección regional de apoyo central, 2019) mostrando una mejoría gradual en el último año, como lo indica la encuesta de opinión del consumidor del 2017 (EOC). Donde los empresarios ven una oportunidad frente al crecimiento que tiene el sector, teniendo en cuenta que no se puede bajar la guardia porque se están dando cambios a nivel de innovación, tecnológica, reforma tributaria y regulatoria.

En encuestas hechas por el DANE, donde se indica que el sector de los muebles y la madera presentó una leve disminución en la participación de la economía, presentando un 0.94% en el año 2017, que representa \$1.71 billones en el país (Subdirección Regional de Apoyo central, 2019) (Subdirección Regional de Apoyo central, 2019), Teniendo en cuenta lo anterior, se debe tener presente que la participación del sector de los muebles es mucho mayor a lo que muestran los estudios, ya que actualmente más de la mitad de los establecimientos en la ciudad de Bogotá, no se encuentran registrados como empresas jurídicas sino como establecimientos comerciales a persona natural, por ende, los cálculos mostrados no son precisos y no muestran realmente un número exacto de empresas del sector.

Otro punto importante que interviene en el sector mobiliario, es la madera, que de acuerdo con las cifras que presentan los últimos estudios hechos en el sector de los muebles, se determina una limitación importante al momento de fabricar muebles, que es la deforestación que se presenta en la actualidad en Colombia, lo cual hace que la regulación de la tala de árboles sea más rígida y los permisos obtenidos sean más bajos que en años anteriores (CCB, 2004). Teniendo presente esta información, se puede observar que el sector está utilizando desmedidamente este recurso natural afectando el medioambiente, sin contar que la mayoría de la tala de árboles es ilegal, afectando la economía del país y el estado ambiental del planeta. Teniendo en cuenta lo expuesto, Mobiliario Nieto S.A.S. ha tomado partido de este tema y ha comenzado a realizar unas actividades de conciencia a nivel empresarial con el medioambiente, la primera actividad es comenzar a trabajar con materias primas a base de plásticos y biodegradables, como segunda actividad se está trabajando con un grupo de empresarios de diferentes sectores económicos, en la siembra de árboles en el departamento de Boyacá.

A nivel internacional y en vista del crecimiento de la empresa, tenemos unas estadísticas obtenidas en Legiscomex, donde nos muestran que las exportaciones en el año 2016 fueron por USD\$50.9 millones y las importaciones con un total de USD \$177.3 millones causando un déficit en la balanza comercial con un total de USD\$126.3 millones (Legiscomex, 2019). De acuerdo con las anteriores cifras, se puede concluir que las grandes cadenas comerciales y distribuidoras de mobiliario, prefieren importar la materia prima y muebles, que aprovechar el recurso nacional, ya que esta es más costosa y más elaborada que un mueble que se elabora en China o en el Medio Oriente.

Para Moratto Mobili estas cifras son importantes al momento de competir a nivel nacional, ya que se presenta una competencia de precio que afecta el mercado mobiliario y los precios son imposibles de igualar frente a un producto importado. Por esta razón, estamos en la tarea de implementar nuevas alianzas estratégicas a nivel internacional que nos permita exportar nuestros productos, teniendo en cuenta que esto representaría para Colombia menos desempleo, equilibrio en la balanza comercial e inversión extranjera.

## 1.5 Análisis del mercado

Al pasar los años, el mercado de los muebles para el hogar y la decoración se ha ido potencializando progresivamente. Esto se debe a la alta demanda que se tiene en las ciudades principales de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, donde los empresarios, al momento de fabricar los muebles, han tenido que ir innovando el método de distribución y cómo se atiende a los clientes. Para esto han tenido que ir implementando nuevas tecnologías en sus procesos, como han empezado a contratar empresas externas que les enseñen a manejar nuevas materias primas y se interesan en conectarse con el cliente, por ejemplo, al diseñar páginas web y utilizar las redes sociales para tener más ventas.

Teniendo en cuenta que el sector de los muebles tiene un margen de informalidad alto y las pocas empresas que están registradas quieren sobresalir en el mercado, han tenido que acoplarse a los cambios mediáticos que exige el comercio y han considerado factores que influyen al momento de hacer su estudio de mercado. Con el fin de llevar a cabo este ejercicio de reforma, se han destacado unos factores importantes para determinar la viabilidad de este proyecto, como lo son los factores económicos y ecológicos del país, las normativas institucionales, los índices de competencia.

Factores económicos: en el mes de agosto Colombia obtuvo una tasa de desempleo del 10,8% a nivel nacional, presentando un 56,1% de tasa de ocupación a nivel nacional (DANE, 2019). Con esta tasa puede determinarse que el país tiene un alto nivel de desempleo, pero esto no refleja la realidad del país porque existe informalidad al momento de determinar esta tasa y muchas familias dependen de negocios familiares y de ingresos no registrados, como lo muestra un estudio realizado en el 2019, que dice que la informalidad de Colombia aumentó a 48.1% (Portafolio, Portafolio, 2019). Para el mercado de los muebles esto es muy representativo, teniendo en cuenta que el consumo de mobiliario va ligado al sector inmobiliario, si las familias tienen más dinero van a querer una casa más

grande y si las empresas tienen más ventas tendrán que comprar oficinas o renovar estas, ahí entra el sector mobiliario a participar en esta fórmula, generando más empleos y construyendo más inversión nacional.

Factores ecológicos: Este es un factor muy importante para el sector de los muebles. Como se dijo anteriormente, en la actualidad el país presenta un nivel considerable de deforestación a causa de la tala de árboles y el daño de la selva amazónica, estudios realizados por el IDEAM que muestra que Colombia en la última década tuvo un aumento en la deforestación del 17%, comparado con la tendencia de crecimiento de deforestación frente al 2018 (IDEAM, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior, los recolectores de madera han incrementado el precio 10% más por metro cuadrado en las maderas más utilizadas como es el flor morado, roble y sajo, ya que se han aumentado los costos para su recolección, transporte y solicitud de permisos para la tala legal, esto causando un incremento de los costos a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles al momento de adquirir la materia prima y disminuyendo el margen de ganancia.

Esto es prioridad entenderlo como empresa, ya que tenemos como objetivo cambiar el uso de materiales como la madera para preservar el medioambiente y darle un mejor futuro al país en términos ecológicos.

Normativas institucionales: para Moratto Mobili ha sido difícil acoplarse a la normativa exigida por Colombia al momento de iniciar con una empresa constituida. Sin embargo, esto no es lo realmente difícil, dado que son unos pasos básicos para comenzar a funcionar, como lo es el registro ante Cámara y Comercio, el registro de RUT, el registro ante RUES y el registro ante la DIAN (CCB, 2020). Lo realmente difícil es todo lo que conlleva estar en funcionamiento, ya que se presentan normativas más allá del registro, como lo es el pago de impuestos, como el IVA que representa el 19% sobre las ventas, Retención en la Fuente, ICA, Rete Ica, Seguridad Social a los empleados, seguros del establecimiento y en la fábrica, entre otros. Por estas razones es un reto para Colombia comenzar a formalizar todas las empresas de muebles, pero nosotros como empresa nos proponemos realizarlo.

Teniendo en cuenta los factores expuestos anteriormente, para Moratto Mobili es un reto comenzar a adaptarse al medio y ser competitivo a nivel nacional e internacional, sin duda, hay factores muy complejos con los que se tiene que trabajar y lo difícil que es mantener una empresa en sus primeros años, hasta que llegue al punto de equilibrio.

**Tabla 1**

*Índices de competencia*

<b>Empresa</b>	<b>Trayectoria</b>	<b>Ganancias Promedio</b>	<b>Diseños en muebles</b>
Muebles y Accesorios S.A.S	30 años	\$46.309.343 (2016)	Muebles sobre catalogo

Zientte (Coldiseño S.A.S)	34 años	\$15.780.110 (2018)	Muebles sobre catalogo adecuados a espacios
Boconcept (Crusardi S.A.S)	50 años	\$17.893.553(2018)	Muebles sobre catalogo
Brunati Casa(Pamiruti S.A.S)	20 años	Sin información	Muebles sobre catalogo
Novoarte S.A.S	20 años	En Reorganización	Muebles sobre catalogo
Muebles Albura	15 años	\$5.376.444(2018)	Muebles catalogo y sobre medida
Arista de Colombia S.A.S	14 años	\$9.552.481(2018)	Muebles sobre catalogo

Fuente: (Supersociedades, 2020), (RUES, 2020)

Valores dados en millones de pesos

Se hace hincapié en estas empresas, entendiendo que en el sector son representativas por su innovación, índice de ventas, experiencia en el sector y destacándose en proyectos inmobiliario y siendo elección para amoblar restaurantes y hoteles.

Son empresas que se han acoplado al mercado por su experiencia, han establecido catálogos y servicios que prestan a sus clientes desarrollando un buen nombre y siendo las primeras opciones de los clientes al momento de amoblar sus espacios.

Moratto Mobili pone como referente estas empresas en este trabajo, porque como se menciona anteriormente son empresas que llevan la pauta a nivel nacional y algunas a nivel internacional como es el caso de Boconcept. Como empresa queremos llegar a esos niveles de reconocimiento en el sector mobiliario, participar en proyectos inmobiliarios, apoyar jóvenes emprendedores y fomentar la responsabilidad medioambiental.

## 1.6 Análisis de la competencia

En el siguiente análisis no se pretende presentar a la industria mobiliaria como un conjunto de empresas que se dedican a la fabricación y distribución de muebles para el hogar en la ciudad de Bogotá, sino un grupo de empresas dedicadas a la innovación, crecimiento, canales de distribución y la interacción con el cliente. Donde se ha llega a una imagen bastante amplia del mercado mobiliario en la ciudad, entendiendo que las descripciones y rangos que se muestran en la siguiente tabla (tabla 2) son recientes y nos un panorama claro de la situación de las empresas como Muebles y Accesorios, Boconcept, Zientte, Brunati, Novoarte, Muebles Alburra y Aristas, que han llevado a otro nivel el concepto de muebles para el hogar.

**Tabla 2**

*Información de competencia*

<b>Empresa</b>	<b>NIT</b>	<b>Punto de</b>	<b>Rango de Precios</b>	<b>Canales de</b>
----------------	------------	-----------------	-------------------------	-------------------

		<b>Venta</b>	<b>(Sofá 2 puestos cuero)</b>	<b>distribución</b>
Casa y Confort S.A.S (muebles y accesorios)	900.649.558	10 tiendas nivel Bogotá	\$4.250.000	Propia
Zientte (Coldiseño S.A.S)	860529068	2 tiendas	\$5.800.000	Tercero
Boconcept (Crusardi S.A.S)	900572619	2 tiendas	\$5.300.000	Propio
Brunati Casa (Pamiruti S.A.S)	830138385	2 tiendas	\$3.200.000	Tercero
Novoarte S.A.S	830100350	1 tienda nivel Bogotá	\$4.400.000	Tercero
Muebles Albura	800009732	1 tienda nivel Bogotá	\$5.300.000	Tercero
Arista de Colombia S.A.S	900792032	6 tiendas	\$4.320.000	Propio

<b>Empresa</b>	<b>Promoción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Muebles y Accesorios S.A.S)	Página Web, precios especiales	Experiencia y diseños únicos	Ventas no personalizadas
Zientte (Coldiseño S.A.S)	Página Web, Voz a voz	Diseños y servicios personalizados	Tiempos de entrega
Boconcept (Crusardi S.A.S)	Punto de venta, ferias y página web	Atención al cliente e innovación	Diseños establecidos
Brunati Casa (Pamiruti S.A.S)	Página Web, voz a voz	Atención al cliente	Falta de experiencia
Novoarte S.A.S	Página web, Voz a voz	Experiencia y servicios personalizados	Target
Muebles Albura	Voz a voz, Página Web	Experiencia y servicios personalizados	Tiempos de entrega
Arista de Colombia S.A.S	Página Web, voz a voz, precios especiales	Experiencia y grandes superficies de ventas	Diseños establecidos

Fuente: (Muebles y Accesorios, 2020), (Boconcept, 2020), (Brunati casa, 2020), (Novoarte, 2020), (Zientte, 2020), (Aristas, 2020), (RUES, 2020); (Supersociedades, 2020); (Portafolio, Einforma, 2020).

En términos del desempeño de las empresas expuestas en la tabla 2, se encontró que la mayor parte de las empresas del sector cuentan con una estructura de contacto con el cliente similar, manejando un sistema de sitio web, con el fin de mostrar su catálogo de productos y servicios, acompañado por un sistema personalizado de forma virtual donde el

cliente puede solicitar asesoría o solicitud de servicios, acompañado por un servicio en tienda, llevando a algunas empresas a tener hasta 10 tiendas en la misma ciudad, cuentan con una estrategia de publicidad de precios especiales, estrategia publicitaria para captar la atención del cliente y con el objetivo de crear remarketing. Al momento de describir el rango de precios, escogimos un producto en específico (sofá de 2 puestos en cuero), obteniendo como resultado un valor parecido en el mercado del producto, destacando detalles y servicios al momento de ofrecer el producto y brindándole al cliente un beneficio al momento de comprar, como es el caso de Ziente que ofrece el servicio de mantenimiento del cuero por 3 meses donde se cree que este valor agregado destaca entre la competencia.

Para Moratto Mobili este estudio de mercado ha determinado unos puntos a seguir bastante precisos para poder competir con empresas de esta trayectoria. La importancia del servicio al cliente, destacamos un buen servicio al cliente, donde el cliente sienta que está siendo atendido por una persona y no por una máquina. Destacamos las alianzas estratégicas, esto nos ayudará a incrementar nuestros servicios y catálogo de una forma segura y rápida, cubriendo con las necesidades del cliente y del mercado. Y sin dejar atrás la calidad, esto marca la diferencia de un producto al otro, como el caso del sofá, todos hacen el mismo sofá pero que hace que un cliente prefiera comprar ese sofá en tal empresa, para nosotros la calidad hace que el cliente sienta que está haciendo una buena inversión y que no se va a arrepentir y nos recomiende.

## **1.7 Enfoque Internacional**

Por medio de la Incubadora HugBog y sus aliados Internacionales, en compañía de la Cámara de Comercio, industria y Agricultura de la Ciudad de Panamá participaremos en la II feria de virtual empresarial Panamá-Latinoamérica (Feria Virtual CCIAP, 2020) que se realizará en el mes de Octubre del 2021, en esta feria vamos a participar en compañía de varias empresas de la Ciudad de Bogotá y Medellín mostrando nuestros catálogos de productos y servicios.

Participaremos en la rueda de negocios que se llevará a cabo en el mes de Noviembre en la Ciudad de Panamá donde se realizaría B2B con diferentes empresas a nivel internacional, con el apoyo de la Incubadora HugBog y un grupo de ángeles inversionistas, hemos obtenido una línea de crédito de sesenta millones de pesos para la expansión de la empresa a nivel nacional e internacional, donde se invertirá este dinero en producción, capacitación de personal, adecuación de instalaciones, transporte de producto, publicidad, canales de comunicación y software.

Por medio de la rueda de negocio que se llevará a cabo en noviembre de 2021, en compañía de nuestro socio e incubadora patrocinadora HugBog, entraremos en negociaciones con la empresa de muebles ubicada en la Ciudad de Panamá Ashley Furniture HomeStore, con el fin de poner a su disposición la línea de sofás y sillas auxiliares creadas por Moratto Mobili.

Para nosotros como empresa tener un aliado estratégico como Ashley Furniture HomeStore que es una multinacional ubicada en diferentes países de Latinoamérica, tiene presencia en Estados Unidos, Japón, Canadá, Singapur, Medio Oriente, tiene alrededor del mundo 1000 puntos de venta. (HomeStore, 2020), para Moratto Mobili es reto estar entre el conglomerado de empresas aliada a esta multinacional, obteniendo la oportunidad a futuro de exponer nuestro producto a nivel Latinoamérica y no solo en Panamá, estamos obligados a incrementar nuestras instalaciones, aumentar nuestro capital humano, obteniendo mejores ingresos y reconocimiento a nivel internacional.

Factor nacional: En la actualidad Panamá tiene una tasa de desempleo del 7.1%, correspondiente al trimestre entre diciembre y febrero del 2019 (OIT, 2020). En el 2020 el salario mínimo vigente de Panamá es de \$300 dólares al mes, índice muy distinto al reflejado en Colombia, que se encuentra en el puesto número 9 con \$242 dólares (CNN, 2019). La tasa de crecimiento de la economía de Panamá fue de 3.5% en el 2019, Panamá ha registrado un buen comportamiento económico en tasa de crecimiento superando el 5% entre el 2011 y 2017 y este ritmo se mantuvo en el 2018 y 2019. Esto determinando una tendencia al alza de sus importaciones y exportaciones, donde sus exportaciones rondaron en los \$10.6 miles de millones de dólares. (Ministerio de Comercio, 2020).

Tratados de libre comercio: Actualmente los dos países cuentan con un Acuerdo de Libre Comercio suscrito en el año 2013, con este tratado, el 72 % de la oferta exportable entra libre de aranceles a Panamá entre estos se encuentra el productos de madera, tubos de plásticos y productos para construcción de hierro y sus derivados (Legiscomex, 2013), debemos tener presente que en la actualidad, el arancel para muebles para el hogar es del 15% ,aumentándole un 7 % que corresponde al ITBMS (Impuesto que grava las transferencias de bienes muebles) (MEI, 2013).

Para Moratto esto muestra un comportamiento interesante en la economía del país, teniendo en cuenta su ingreso de per cápita y esto incrementando su promedio de consumo, Debemos tener en cuenta que Panamá es la conexión a nivel fluvial de mercancía en toda América, esto haciendo más atractivo para nosotros estar en este país mostrando nuestros productos y marca. Aprovechando las ventajas de tratados de libre comercio.

## 2. ESQUEMA DE PRODUCTO

### 2.1 Producto

Moratto Mobili elabora y distribuye muebles para el hogar como:

- Sofás.

- Sillas sala.
- Mesas.
- Comedores.
- Camas.
- Mesas de noche.
- Accesorios decorativos.

Moratto Mobili es una empresa dedicada a la fabricación directa de sofás, mesas auxiliares, sillas de sala y todo lo relacionado con la tapicería como comedores, camas y accesorios decorativos. Contamos con unos distribuidores específicos como son Masisa Triple S.A.S, cartón, Estiba S.A.S. y Plásticos Acevedo S.A.S., Proquinal S.A.S, para la fabricación de los mismos y su terminación, siempre buscando satisfacer las necesidades del cliente y brindando una excelente calidad en cada producto.

Estos productos pueden variar de acuerdo a lo solicitado por el cliente, por ejemplo un cliente necesita una cama cuna de 1.00 cm \* 1.90 cm con las manos pintadas de su hijo recién nacido de color rosado mate, Moratto Mobili realiza la debida visita domiciliaria, donde toma las medidas necesarias para verificar que el espacio es acorde a lo que solicita al cliente y no afecte su desplazamiento dentro del ambiente que va estar la cama, después toma la respectiva descripción de los detalles en este caso las manos del recién nacido (ubicación de las manos, color de las manos, tamaño del dibujo y el color de la cama), este proyecto pasa a manos de diseño que es entregado en 2 días hábiles al cliente, posteriormente pasa a producción, pintura y es entregado en el tiempo establecido por las partes.

Los productos, como se ha comentado anteriormente, se hacen principalmente a gusto del clientes, contando con el servicio de asesoría personalizada, actividad desarrollada por un personal capacitado y con experiencia, donde guían por el mejor camino al cliente al momento de escoger colores, telas, materiales, etc., como se hace claridad en el ejemplo mencionado.

Los productos contemplan un modelo de fabricación a base de materiales de madera en flor morado, roble y sajo, en la actualidad estamos realizando un estudio y prueba de la madera de plástico con elementos de aluminio para conservar la calidad y la resistencia de los mismos, verificando la calidad y seguridad del cliente.

A nivel de tapicería, como lo son los sofás y sillas de sala, su elaboración incluyen espuma de diferentes densidades de la empresa, espumas de Santafé de Bogotá S.A.S.; la madera plástica utilizada distribuida por la empresa Plásticos Acevedo S.A.S., en partes específicas se utiliza aluminio y madera plástica con el fin de brindarle seguridad a las uniones y resistencia de alto impacto, para las maderas que sean visibles y detalles a base de madera se utiliza madera flor morado, esta madera es distribuida por la empresa de madera Masisa Triplex Holguín S.A.S, las telas son distribuidas por diferentes empresas dedicadas a la elaboración y distribución de telas para muebles donde el cliente realizará su elección a su gusto.

Los muebles como comedores, sillas de comedor, son elaborados principalmente en madera de flor morado en un 90% y un 10% de aluminio. La madera son distribuidas por la empresa Masisa Triplex Holguín S.A.S., las pinturas que se utilizan son distribuidas por la empresa Procoquinal S.A.S. y Plásticos Acevedo S.A.S.

## 2.2 Estructura del producto

### Sofá y sillas de sala

Estructura: madera plástica, aluminio.

Espuma: según la elección del cliente, marca espumas de Santafé de Bogotá D.C.

Tela: según la elección del cliente.

### Comedores

Estructura: madera (roble o Flor Morado) o aluminio.

Color: según la elección del cliente.

Tela: según la elección del Cliente.

### Camas y Mesas de Noche

Estructura: madera de plástico con madera exterior en flor morado.

Color: según la elección del cliente.

### Auxiliares

Este producto tendrá un diseño elaborado a gusto del cliente y puede ser elaborado en madera, vidrio y aluminio.

## 2.3 Precio

**Tabla 3**

Producto	Precio antes de IVA	IVA	Total
Sofá 2 puestos	\$1.060.144	\$201.427	\$1.261.571
Sofá 3 Puestos	\$1.242.140	\$236.007	\$1.478.147
Comedor 4 puestos con vidrio	\$1.087.104	\$206.550	\$1.293.654
Comedor 6 puestos con vidrio	\$1.290.034	\$245.106	\$1.535.141
Cama 1. metros	\$709.098	\$134.729	\$843.827
Cama 1.2 metros	\$719.098	\$136.629	\$855.727
Cama 1.4 metros	\$731.098	\$138.909	\$870.007
Sillas de sala auxiliar	\$603.113	\$114.591	\$717.704
Mesa de centro decorativa	\$220.653	\$41.924	\$262.577

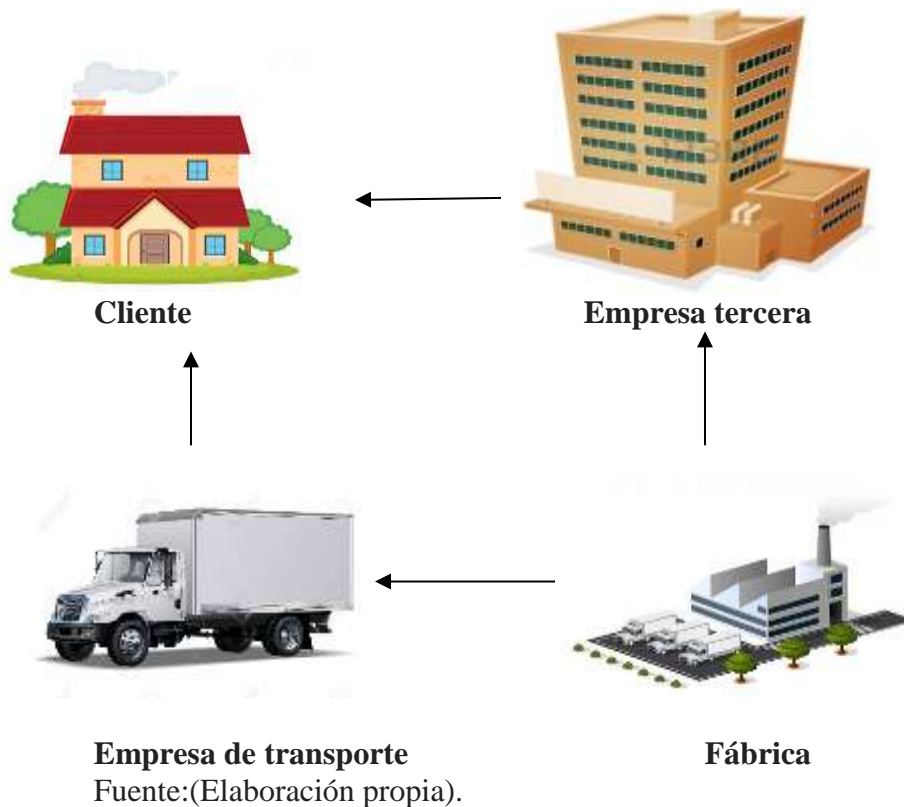
Fuente: Elaboración propia

Los precios son variables ya que están sujetos a cambios, de acuerdo a las dimensiones, estilo, telas, colores que el cliente escoja y con los que cubra su necesidad. En la tabla 3 mostramos los precios base de productos que manejamos en punto de venta y en el sitio web.

## **2.4 Promoción**

- Redes Sociales y sitio web: Moratto Mobili a partir de enero del 2021 realiza la publicación de sus servicios y catalogo activo en las redes sociales, como lo son Instagram, Facebook conectadas directamente con la página web, donde los clientes podrán obtener información de los productos, servicios y podrán realizar compras directamente desde las redes sociales y pagina web.
- Incentivos de compra a nuestros clientes: Moratto Mobili implementa un sistema de incentivos de compra constante a los clientes, dándoles beneficios desde la primera compra. Donde obtienen descuentos desde el 5% hasta el 25% en toda la línea de muebles, productos decorativos y servicios por ser clientes, en fechas especiales como Día de la Madre, Día del Padre, Cumpleaños del cliente, por referir clientes, entre otros, todas las promociones son informadas vía correo electrónico y página web.
- En meses especiales se llevan a cabo campañas de promociones por compra de muebles y los productos decorativos. Realizando campañas de promoción de lanzamientos de nuevas líneas de muebles, celebración de cumpleaños de la empresa, siempre dándole el beneficio al cliente de obtener nuestros productos con descuentos al momento de realizar la compra del artículo o solicitud de servicio.
- Plan referido: Si los clientes nos refieren a otros compradores y llegamos a efectuar ventas, esos clientes obtienen un descuento en su próxima compra en cualquiera de nuestros productos, como muebles o artículos decorativos como se explica el proceso anteriormente.
- Ferias: Moratto Mobili estará en ferias de muebles y decoración en las principales ciudades de Colombia participando principalmente en la Feria del Hogar que se organiza en Corferia y donde participan las empresas y establecimientos más representativos en el sector de muebles, decoración y artículos para el hogar, también se participará en ferias de emprendimiento con el fin de dar a conocer la marca y el modelo de negocio con el fin de tener aliados comerciales. Para el año 2021 se participará en la II feria virtual de emprendimiento en la Ciudad de Panamá el cual cuenta con una rueda de negocios establecida y podremos entablar negociaciones con una multinacional del sector mobiliario a nivel internacional con el fin de poder tener nuestros productos en su establecimiento multimarca ubicado en la Ciudad de Panamá.

## **2.5 Estrategias de Distribución**



El proceso de distribución de los productos y embalaje al momento de entrega de los mismos es el siguiente. En la fábrica se tiene un procedimiento interno establecido en las políticas de entrega, donde se despacha la mercancía después de tener el visto bueno del cliente y la empresa tercera, esta se separa en dos ramas, las ventas a clientes de Moratto Mobili y clientes de empresas que les fabricamos producto.

Si la venta es de Moratto Mobili, se contrata un tercero para el transporte de la mercancía, de manera que este tiene que tener un personal capacitado para el transporte y manipulación de los muebles. Las entregas siempre tienen la supervisión del asesor que llevó a cabo la venta; en caso de que el asesor no pueda ir es sustituido por otra persona de la empresa, pero siempre hay una supervisión por parte de Moratto Mobili al momento de entregar los pedidos a los clientes, con el fin de cumplir unos estándares de entrega óptimos y que la entrega del mueble llegue en perfecto estado y excelentes condiciones, demostrando al cliente que siempre va estar acompañado por la empresa desde el inicio de la venta hasta el final

En el caso de la distribución a la empresa tercera, la entrega se realiza en el punto de fábrica; ya que Moratto Mobili no conoce el destino del producto, pueden ir dirigidos a exhibición para algún establecimiento o directamente a un cliente.

Moratto Mobili desarrolló una política de entrega (explicada y detallada en nuestra página web), donde se estipula que una vez el cliente (directo o empresa tercera) dé el visto bueno de los muebles se despacha y se transporta a sus puntos de origen. En el caso de las

empresas terceras solo se entrega la mercancía a una persona autorizada que da el visto bueno.

Para preservar la calidad y la integridad de los muebles siempre se le recomienda a los clientes, entre menos se transporten los muebles en mejores condiciones se conserva el estado del producto y se corre menos riesgo de dañar. Por eso se desarrolla la política mencionada anteriormente.

El embalaje de los muebles consta de una capa de vinipel, papel burbuja y una capa de cartón corrugado biodegradable para darle mayor protección a los muebles. En el caso de los vidrios de alto calibre (19mm) el embalaje se realiza con una capa de cartón corrugado biodegradable y con una capa de estibas a la medida para darle una protección al vidrio, con el fin de protegerlo de golpes o rayones al momento de transportarlo.

La empresa solicita a los clientes un tiempo estimado de 20 días calendario para la entrega de los productos, sin embargo, al momento de la cotización se verifica la disponibilidad de la materia prima, ya que estos pueden variar de acuerdo a lo solicitado por el cliente y el tiempo de entrega se extenderá acorde a la disponibilidad de la materia prima o detalle solicitado.

## **2.6 Plaza**

La empresa tiene un punto de venta ubicado en la zona del M de Bogotá, que está establecida entre las calles 80 y 72 (Av. Chile) y entre la carrera 30 y la 52, en el punto de venta se encuentran estilos y artículos decorativos con el fin de que los clientes puedan visitarnos y contemplar la calidad, detalles de los productos que maneja la empresa. La fábrica está ubicada en el barrio Doce de Octubre, donde se elaboran los productos y se distribuyen de forma individual a cada cliente.

Tenemos un sitio web [www.morattomobili.com](http://www.morattomobili.com) donde se encuentran nuestros catálogo, precios, servicios, pueden solicitar su asesoría web y realizar compras por medio de este canal.

Hemos implementado estos dos canales con el fin de poder interactuar con el cliente constantemente, aprovechando el poder del e-commerce, que se fortaleció en medio de la pandemia y en el showroom podremos darle claridad de la comodidad y calidad de los productos al cliente.

## **2.7 Estrategias de Mercado**

Nuestro mercado meta son las familias y empresas colombianas que quieren amoblar sus espacios de una forma moderna y creativa.

Moratto Mobili ha creado un modelo de negocio buscando diferenciarse al resto de las empresas colombianas del sector, donde primordialmente y encaminado al contacto constante con el cliente, donde se implementó una página web capaz de interactuar con el cliente y poderle brindar asesorías personalizadas por medio de esta, donde se puedan programar las visitas y poder mostrarle el seguimiento de los pedidos; Dentro del paquete de servicios el cliente podrá obtener beneficios como arreglos a domicilios, transporte y movilización de muebles, instalaciones especializadas, descuentos en nuestros productos, productos nuevos, noticias sobre la empresa, etc.

Vamos a posicionar la marca y nuestros productos desarrollando un modelo de publicidad y contacto con el cliente novedoso. Apoyándonos de las redes sociales realizando B2B y B2C fortaleciendo la cercanía con nuestros clientes nacionales e internacionales, implementando y alimentando constantemente la página web de la empresa y redes sociales, se cuenta con un punto de venta ubicado en la zona M de la ciudad de Bogotá, zona con muchos puntos de acceso para la facilidad de los clientes, en el punto de venta se encuentra una línea de productos de nuestro catálogo nacional.

Gracias a nuestro socio HugBog contamos con el acompañamiento de un grupo de personas encargadas del crecimiento exponencial de la empresa, la cual esta encargada de tenernos en diferentes eventos de emprendimiento y ferias de hogar a nivel nacional, de esta forma estaremos presentes en diferentes puntos de Colombia ofreciendo nuestros productos y mostrando la marca acompañados de nuestros socios comerciales como lo es Colchones Moon, Texere decoraciones y Muebles Lugano.

En compañía de nuestro socio HugBog y dos empresas dedicadas al sector mobiliario, vamos tener la oportunidad de participar como visitantes en la II feria virtual de emprendimiento en la Ciudad de Panamá que se llevará a cabo en Octubre del año 2021, y teniendo la oportunidad de reunirnos con el representante legal y comercial de la multinacional Ashley Furniture HomeStore en la ciudad de Panamá en el mes de noviembre del 2021, para llevar a cabo una negociación de la presencia de nuestros productos en su punto de venta multimarca en esta ciudad.

Adicionalmente, la empresa ha implementado el uso de maderas plásticas que es capaz de reemplazar la madera tradicional y que es usada como estructura de los sofás y sillas tapizadas y estructuras en camas, agregando mayor resistencia a impactos de los productos, nos presta una ventaja que se permite moldear para las estructuras que van a estar cubiertas por espuma y tela, de esta forma la empresa podrá minimizar el impacto medioambiental que está afectando la naturaleza alrededor del mundo a causa del uso de la tala de árboles, e creará conciencia en el sector. Agregando que tiene una ventaja de costos menor a la de la madera de construcción que es usada tradicionalmente.

## **2.8 Estrategias de Comunicación**

Moratto Mobili implementó una estrategia de publicidad como:

- Redes sociales: vamos a tener perfiles en Instagram y Facebook con el fin de que nuestros clientes potenciales puedan observar nuestros muebles y productos decorativos, donde podrán obtener información de todo nuestro catálogo y también solicitar las visitas domiciliarias, se tendrá una cuenta en Youtube con el fin de brindar información sobre cuidados necesarios que se deben tener para los muebles y recordación de la marca.
- Página Web: nuestros clientes y clientes potenciales podrán conocernos y solicitar las asesorías y visitas domiciliarias por medio de esta plataforma, realizando un registro en la misma podrán obtener información más precisa de los servicios que presta la empresa y poder solicitar de forma virtual cada servicio.
- Ferias: En compañía de nuestro socio HugBog tenemos a nuestra disposición un grupo de personas encargadas de incluirnos en ferias de emprendimiento y ferias de muebles a nivel nacional e internacional, Por ejemplo gracias a este grupo de personas vamos a participar como empresa invitada en la II feria de emprendimiento de la ciudad de Panamá y en la ciudad de Bogotá contaremos con la participación como socio comercial de la empresa de Colchones Moon donde tendremos productos en su stand para la feria del Hogar que se lleva a cabo todos los años a final de año.

Con estos canales de comunicación la empresa ha captado en los primeros meses del año 2021 más de 2000 clientes en redes sociales teniendo mayor interacción por Instagram y el sitio web, hemos concretado 50 ventas en lo transcurrido del 2021, sin contar las ventas realizadas en el punto de venta físico.

## **2.9 Estrategias de servicio**

Moratto Mobili cuenta con un servicio post-venta por concepto de garantía, cuya vigencia será de dos años por defectos de fábrica en los muebles, al igual que los accesorios decorativos. También se va a tener un servicio de instalación que los clientes pueden solicitar y aprovechar cuantas veces necesiten, y con el que pueden utilizar el servicio en caso de remodelación y traslado de los muebles en sus hogares. Este servicio tiene términos y condiciones, y es costado por el cliente.

El servicio de visitas domiciliarias y asesorías personalizadas son clave al momento de atender al cliente, estamos al servicio del cliente para apoyarlo en ese proceso y contribuir a mejorar la calidad de vida de su hogar, por medio de la prestación de servicios mencionados anteriormente.

Moratto Mobili cuenta con el servicio de entrega puerta a puerta, en el caso de los productos de decoración, donde el cliente tiene la opción de hacer el pago contra entrega de los productos o por el servicio que se presta por el sitio web de pago seguro; en el caso de Bogotá se entrega directamente por un funcionario de la empresa, y si es fuera de la ciudad será enviado por correo certificado, también con la opción de pagar contra entrega.

Todos los servicios mencionados anteriormente tendrán diferentes términos y condiciones al momento de utilizarlos, y serán informados cuando el cliente los solicite.

### 3. DOFA Y OPERACIONES

#### 3.1 DOFA

<p><b>DOFA</b></p> <p><b>MORATTO MOBILI</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en el sector inmobiliario.</li> <li>2. Libres aranceles por Tratado de Libre Comercio.</li> <li>3. Ferias de emprendimiento nacionales e internacionales.</li> <li>4. Nuevos inversionistas.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factor medioambiental.</li> <li>2. Alta competencia y competencia desleal.</li> <li>3. Incumplimiento de los proveedores en entregas de materias primas.</li> <li>4. Desempleo en el país.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación.</li> <li>2. Servicio al Cliente.</li> <li>3. Cultura financiera de la empresa.</li> <li>4. Calidad de producto.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>Teniendo en cuenta la innovación de nuestros productos, abriremos el mercado a nivel nacional e internacional. Apoyándonos en nuevas alianzas estratégicas.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>Buscar nuevos proveedores con el fin de expandir nuestro catálogo de productos y servicios. Mejorando nuestra presencia en el sector mobiliario.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de proveedores.</li> <li>2. Presupuesto limitado.</li> <li>3. Poca experiencia en el mercado virtual.</li> <li>4. Fuerte importación de muebles de bajo costo.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>Fortalecer nuestra presencia en medios digitales y sitio web captando más clientes, con el fin de realizar campañas de marketing y remarketing.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Fortalecer el programa de fidelización de clientes brindándoles un producto seguro y con altos niveles de calidad, con el propósito de fortalecer el mercado nacional.</p>

Adaptado de: (Torres, 2008)

#### 3.2 Operación

*Ficha Técnica de Sofá*

<b>Madera</b>	Madera plástica
<b>Espuma</b>	Espuma penta, espuma rosada
<b>Algodón</b>	Algodón silicona densidad 50
<b>Tela</b>	Microfibra
<b>Patatas</b>	Madera o aluminio



*Ilustración 1 Sofa en Estilo Muebles Lugano en tela microlino*

<b>Ficha Técnica de Sillas Sala</b>	
<b>Madera</b>	Flor morado
<b>Espuma</b>	Espuma rosada
<b>Tela</b>	Microfibra
<b>Patatas</b>	Madera o aluminio



*Ilustración 2 Silla Rochester Diseño Aristas base en madera*

<b>Ficha Técnica Mesas de Comedor</b> <b>Mesas de centro y mesas de noche</b>	
<b>Madera</b>	Flor morado
<b>Decorativos</b>	Aluminio
<b>Color</b>	Elección del cliente
<b>Vidrio</b>	1.20cm*1.00cm*19mm



*Ilustración 3 Mesa de Comedor Tapa Madera*

<b>Ficha Técnica Cama</b>
---------------------------

<b>Madera</b>	Flor morado y laminado
<b>Decorativos</b>	Aluminio
<b>Color</b>	Elección del cliente
<b>Tablado</b>	Lamina de 12mm de madeflex



**Ilustración 4 Cama Diseño Contemporáneo 140x190**

<b>Ficha Técnica Sillas de Comedor</b>	
<b>Madera</b>	Flor morado
<b>Espuma</b>	Espuma gris
<b>Color</b>	Elección del cliente



**Ilustración 5 Silla de Comedor Tapizada Estilo Novoarte**

### 3.3 Plan de producción y Costos

**Tabla 4**

*Consumo por unidad de producto y costo por unidad fabricada*

*Sofá 2 puestos 1.80 cm \* 1.00 de fondo*

<b>Implemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unidad</b>	<b>Total utilizado</b>
Estructura madera plástica	3 trozas de 1.40 cm * 5 cm *3 cm	\$16.400	\$49.200
Cincha elástica de 80 mm	50 metros (2 rollos)	\$4.000	\$8.000

Cobertor de estructura	6 metros	\$800	\$4.800
soportes de estructura	16 soporte	\$1.000	\$16.000
Espuma densidad 30	1 1/2 láminas (1mt*2mt*3cm)	\$37.300	\$55.950
Espuma densidad 20 rosada	1/2 lamina (1mt*2mt*10 cm)	\$76.700	\$38.350
Pegante de contacto	consumo necesario	\$3.000	\$3.000
algodón siliconado	3 cojines	\$12.000	\$36.000
Tela	10 metros de tela	\$24.000	\$240.000
Tornillería	1	\$300	\$300
Patas madera	4	\$2.000	\$8.000
cremalleras	4	\$300	\$1.200
Servicio de embalaje	1	\$12.000	\$12.000
Mano de obra	1	\$230.000	\$230.000
<b>Total</b>			<b>\$ 702.800</b>

**Fuente:** (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), Elaboración propia.

Silla tapizada con patas en madera

<b>Implementos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Total Utilizado</b>
Estructura madera plástica	1.5 troza de (1.40cm*9cm*2cm)	\$16.400	\$24.600
cincha elástica	12 metros	\$4.000	\$1.920
cobertor de estructura	2.5 metros	\$800	\$2.000
soportes de estructura	7 soportes	\$1.000	\$7.000
Espuma densidad 30	1 lamina (1mt*2mt*3cm)	\$37.300	\$37.300
Tornillería	1	\$300	\$300
pegante de contacto	consumo necesario	\$1.500	\$1.500
Tela	4.5 metros	\$24.000	\$108.000
patas	4 patas en madera pintadas color caramelo	\$7.000	\$28.000
Servicio de embalaje	1	\$8.000	\$8.000
Mano de obra	1	\$130.000	\$130.000
<b>Total</b>			<b>\$348.620</b>

**Fuente:** (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), Elaboración propia.

*Silla de comedor*

<b>Implementos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unidad</b>	<b>Total utilizado</b>
Fabricación de silla (Tercero)	1	\$55.000	\$55.000
Cincha	2 metros	\$4.000	\$320
Resorte	5	\$800	\$4.000

Espuma espesor 30	60 cm	\$37.300	\$9.325
Tabla	1 tabla (55cm*35 cm*1.5 cm)	\$3.500	\$3.500
Tela	30cm	\$7.500	\$7.500
cobertor de estructura	70 cm	\$1.000	\$700
Servicio de embalaje	1	\$5.000	\$5.000
Pintura (tercero)	1	\$33.000	\$33.000
Antideslizantes	4	\$100	\$100
<b>Total</b>			<b>\$118.445</b>

Fuente: (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), (Elaboración propia).

*Mesa de comedor con vidrio de 1.20cm\*1.00\*19mm*

<b>Implementos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unidad</b>	<b>Total utilizado</b>
Fabricación de mesa(Tercero)	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Vidrio 1.20cm *1.00*19mm	1	\$ 135.000	\$ 135.000
Servicio de embalaje	1	\$ 17.000	\$ 17.000
Pintura	1	\$ 88.000	\$ 88.000
<b>Total</b>			<b>\$ 360.000</b>

Fuente: (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), (Elaboración propia).

*Cama 1.40cm\*1.90cm*

<b>Implementos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Total Utilizado</b>
Madera flor morado	4 trozas de 1.50cm*45cm*3cm	\$42.000	\$168.000
Triplex	2 laminas	\$23.000	\$46.000
Pintura finalizada(Tercero)	1	\$90.000	\$90.000
Herrajes	2 pares	\$4.800	\$9.600
Servicio de embalaje	1	\$10.000	\$10.000
Mano de obra	1	\$60.000	\$60.000
Tabla	lamina de 1.40x1.80	\$39.000	\$39.000
<b>Total</b>			<b>\$422.600</b>

Fuente: (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), (Elaboración propia).

*Mesa de noche madera*

<b>Implementos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Total Utilizado</b>
Madera Flor morado	0.5 trozas de 1.50cm*45cm*3cm	\$42.000	\$21.000
Triplex	1 lamina	\$23.000	23000

Pintura	1	\$35.000	35000
correderas	6 correderas (3 pares)	\$5.000	15000
Sujetadores	3 sujetadores	\$2.500	\$7.500
Servicio de embalaje	1	\$5.000	\$5.000
Mano de obra	1	\$25.000	\$25.000
<b>Total</b>			<b>\$131.500</b>

Fuente: (Espumas de la decima, 2020), (Acevedo, 2020), (Elaboración propia).

Estos costos pertenecen a la línea básica que se encuentra exhibida en el punto físico de Moratto Mobili, estos costos pueden variar de acuerdo a los detalles que quiere el cliente y son tomados en cuenta al momento de realizar la cotización.

### 3.4 Costos de envío

**Tabla 5**

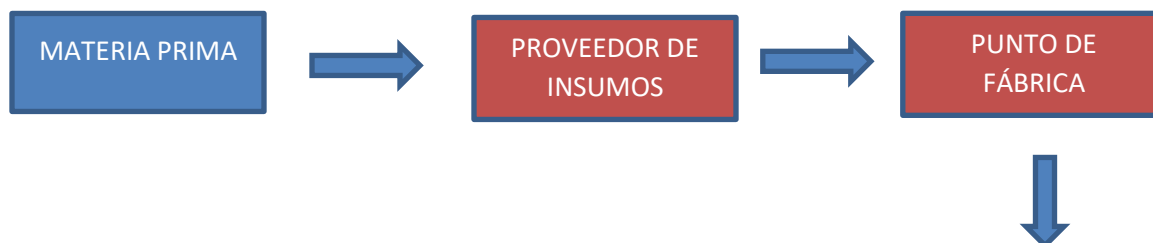
*Costos de envío*

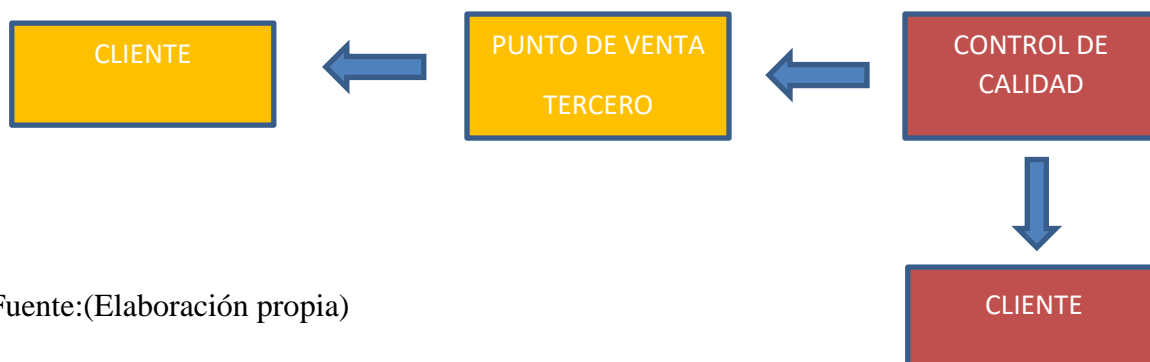
<b>Implementación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unidad sin uso</b>	<b>Estimado por unidad</b>
Papel Vinipel	50 cm*300 metros	\$22.700	\$3.243
Papel corrugado	90 mt*1.20 cm de alto	\$182.000	\$5.515
Estibas para vidrios	1.40 cm* 1.00cm* 19mm	\$10.000	\$10.000
Transporte regular	Cobertura urbana(hasta 5 artículos)	\$80.000	
Transporte regular	Cobertura urbana (hasta 10 artículos)	\$100.000	

Fuente: (Espumas de la decima, 2020),(Elaboración propia).

Los costos que se presentan en la tabla 5 son estimados al consumo promedio de los muebles al momento de embalarlos, estos pueden variar de acuerdo al tamaño del producto. El costo de envío o transporte se cobra teniendo en cuenta el número de artículos que se van a transportar si este es mayor a cinco artículos el costo incrementará y se tendrá en cuenta al momento de realizar la cotización.

### 3.5 Estrategia de aprovisionamiento





Fuente:(Elaboración propia)

En el aprovisionamiento se requieren las siguientes cosas:

Fabricación:

- Maquinaria de Carpintería
- Madera
- Espumas
- Tela
- Maquinaria de tapicería
- Maquinaria de pintura

Establecimiento:

- Instalación(local)
- Adecuaciones para la decoración (repisas y cuadros artísticos)
- Muebles de exhibición
- Computador
- Impresora
- Aviso
- Publicidad
- Adecuación para ambiente de muebles
- Personal (vendedores)

**Tabla 6**

*Proveedores*

Producto	Nombre proveedor	Servicio a cubrir	Plazo de pago
Espuma	Espumas de Santafé de Bogotá	Tapicería	Inmediato
Madera	Masisa Triplex Holguín S.A.S.	Carpintería	Inmediato
Pegante tapicería	Espumas de Santafé de Bogotá	Tapicería	Inmediato
Pegante fabrica	Espumas de Santafé de Bogotá	Carpintería	Inmediato
Tela	Distritelas	Tapicería y carpintería	Inmediato
Madera plástica	Plásticos Acevedo S.A.S	Tapicería	10 días

Tornillería	777777	Tapicería y carpintería	inmediato
Servicio de transporte	Tercero y Mudanzas Chico S.A.S	Tapicería y carpintería	inmediato
Herramientas	Homecenter	Tapicería y carpintería	inmediato
Sistema de computo	Ktronic	General	12 meses

Fuente: Elaboración Propia

Para poder contar y cumplir con cada uno de los proyectos con la mejor calidad y cumpliendo los tiempos de entrega correspondientes, se elaboran y celebraron acuerdos de aprovisionamiento con las siguientes empresas: Espumas de Santafé de Bogotá D.C., para cubrir la necesidad de espumas y elementos de tapicerías; y Masisa Triplex Holguín S.A.S., para cubrir la necesidad de madera en flor morado, Sajo, Triplex y diferentes pegantes. En estos acuerdos se comprende y se estipula plazos para pago, necesidad variable de materia prima, despacho y entrega de materia prima.

Se celebró un contrato de exclusividad con la empresa de telas Texere y decoraciones S.A.S., teniendo en cuenta que en algunos casos será necesario elaborar las telas por solicitud del cliente, con este acuerdo tendremos la seguridad de la elaboración de las telas, teniendo un pedido exclusivo para Moratto Mobili por una cantidad establecida al momento de realizar el pedido.

Se buscará implementar un acuerdo con la empresa Mudanzas Chico S.A.S. para el transporte de muebles para los envíos fuera de la ciudad de Bogotá y para el traslado de los muebles y artículos de decoración cuando se asista a las diferentes ferias de muebles.

## 4. PROYECCIONES

### 4.1 Proyecciones de venta

#### Tabla 7

*Proyección de ventas*

	2021	IVA	Total Ganancias	% INCREMENTO	2022	IVA	Total Ganancias
ENERO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
FEBRERO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
MARZO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
ABRIL	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
MAYO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
JUNIO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
JULIO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
AGOSTO	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
SEPTIEMBRE	\$ 50.000.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 40.500.000,00	3,3	\$ 51.650.000,00	\$ 9.813.500,00	\$ 41.836.500,00
OCTUBRE	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
NOVIEMBRE	\$ 50.000.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 40.500.000,00	3,3	\$ 51.650.000,00	\$ 9.813.500,00	\$ 41.836.500,00
DICIEMBRE	\$ 40.000.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 32.400.000,00	3,3	\$ 41.320.000,00	\$ 7.850.800,00	\$ 33.469.200,00
TOTAL	\$ 500.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 405.000.000,00		\$ 516.500.000,00	\$ 98.135.000,00	\$ 418.365.000,00

% INCREMENTO	2023	IVA	Total Ganancias	% INCREMENTO	2024	IVA	Total Ganancias
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 53.457.750,00	\$ 10.156.972,50	\$ 43.300.777,50	4	\$ 55.596.060,00	\$ 10.563.251,40	\$ 45.032.808,60
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
3,5	\$ 53.457.750,00	\$ 10.156.972,50	\$ 43.300.777,50	4	\$ 55.596.060,00	\$ 10.563.251,40	\$ 45.032.808,60
3,5	\$ 42.766.200,00	\$ 8.125.578,00	\$ 34.640.622,00	4	\$ 44.476.848,00	\$ 8.450.601,12	\$ 36.026.246,88
	\$ 534.577.500,00	\$ 101.569.725,00	\$ 433.007.775,00		\$ 555.960.600,00	\$ 105.632.514,00	\$ 450.328.086,00

Fuente: Elaboración propia

Moratto Mobili tiene una proyección de ventas lineal, en la que se tiene como meta de ventas de \$40.000.000 millones de pesos por parte del punto de venta, teniendo un crecimiento anual del 4% en promedio como lo muestra la tabla, aunque sin contar con las ganancias adicionales que se tienen por trabajos realizados a terceros. Los costos de ventas se miden por promedio de bienes vendidos, pues es muy difícil determinarlo por costo unitario ya que se tendría una cantidad considerable de productos y la venta es variable.

Se considera que las ventas son variables de acuerdo a las diferentes temporadas que se presentan en el año, de hecho las familias colombianas dan más prioridad a necesidades diferentes según la época de año. Nuestra ventaja es la cantidad de construcciones de vivienda que actualmente tiene Bogotá y sus alrededores, esto se considera como población representativa un gran conjunto de clientes potenciales. También la proyección incrementará, ya que al pasar los años se tendrán más productos y se realizarán más salidas a ferias. Esto incrementará las ventas considerablemente, pero todo va ligado al crecimiento que tenga Colombia respecto a su economía.

De acuerdo a los gastos operacionales establecidos en los costos de fabricación y administrativos se puede evidenciar que la empresa necesita tener ventas mayores a los \$30.000.000 de pesos mensuales para tener un funcionamiento óptimo, por esta razón se proyecta tener ventas que se muestran en la tabla 10 ya que se busca crecer la empresa y se debe tener un musculo financiera capaz de solventar los gastos de la expansión.

## 4.2 Costos administrativos

En colaboración de nuestro socio HugBog y el club de Ángeles inversionistas hemos tenido la oportunidad de ser beneficiarios de un crédito Pymes por un valor de \$60.000.000 de pesos que serán desembolsados en 5 fases durante el año 2021, teniendo en cuenta el dinamismo y cumpliendo de unos requerimientos de actividades desarrolladas por Moratto Mobili, nos han otorgado este crédito con el fin de implementar tecnología, capacitación de personal, incremento de producción, sostenimiento de actividades en ferias, importación de mercancía y realizar estudio de mercado en Panamá.

**Tabla 8**

*Costos administrativos mensuales*

<b>Objeto</b>	<b>Valor</b>
Arriendo Local	\$3.000.000
Servicios de Agencia	\$2.300.000
Arriendo fabrica	\$1.200.000
Vendedora externa(Salario auxilio de movilidad)	\$1.300.000
Sueldo vendedora local	\$1.001.961
Ebanista e instalador	\$1.001.961
Sueldo tapicero X2	\$2.003.922
Administrador redes sociales	\$1.001.961
Auxiliar de costura	\$1.001.961
Auxiliar general	\$1.001.961
Sueldo tapicero y administrador de fabrica	\$2.700.000
Servicio de contaduría	\$850.000
Servicios públicos Local(Luz, Agua, Internet)	\$220.000
Servicios públicos Fabrica(Luz, Agua)	\$480.000
<b>Total</b>	<b>\$19.063.727</b>

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto semestral*

<b>Objeto</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Personal	\$11.013.727	\$11.013.727	\$11.013.727	\$11.013.727	\$11.013.727	\$14.086.038
Contratos	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000
3ros						
Arriendos	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Servicios	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000
Públicos						
Servicio de	\$2.300.000	\$2.300.000	\$2.300.000	\$2.300.000	\$2.300.000	\$2.300.000
Agencia						
Página web		\$2.830.300				

Software			\$2.560.000	\$1.228.000	\$1.228.000	\$1.228.000
Facturación electrónica						\$1.800.000
Maquinaria	\$11.782.000					
<b>Total presupuesto</b>	<b>\$30.845.727</b>	<b>\$21.894.027</b>	<b>\$21.623.727</b>	<b>\$20.291.727</b>	<b>\$20.291.727</b>	<b>\$25.164.038</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Cronograma de actividades 2021

*Actividades 2020-2021*

**Tabla 9**

Mes	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4
Diciembre 2020	Acondicionamiento fabrica	Capacitación 1	Prueba página web y redes sociales	Desembolso 1
Enero	Acondicionamiento establecimiento	Apertura punto de venta	Implementación software	Reunión de actividades inversionistas
Febrero	Contratación oficial de personal	Reunión seguimiento de capital	Taller CRM	
Marzo	Reunión seguimiento de actividades	Desembolso 2	Ferias del hogar Medellín y Armenia	Taller SEM
Abril	Seguimiento actividades inversionistas	Seguimiento actividades Ferias	Reunión Crowdfunding	Capacitación 2
Mayo	Feria Zona M	Reunión agencia Si señor	Desembolso 3	
Junio	Estudio de mercado Panamá	Reunión seguimiento		
Julio	Reunión seguimiento actividades	Seguimiento de agencia Si Señor	Curso SEO	
Agosto	Organización II feria Virtual emprendimiento	Desembolso 4		
Septiembre	Feria virtual emprendimiento	Organización feria del	Presentación proyecto	Capacitación - viaje a
Octubre				

		Hogar Bogotá	Montevideo	Montevideo
Noviembre	Rueda de negocio en Panamá	Feria del Hogar Bogotá	Desembolso 5	Foro de inversión
Diciembre	Reunión cierre año			

---

Fuente:

Elaboración propia

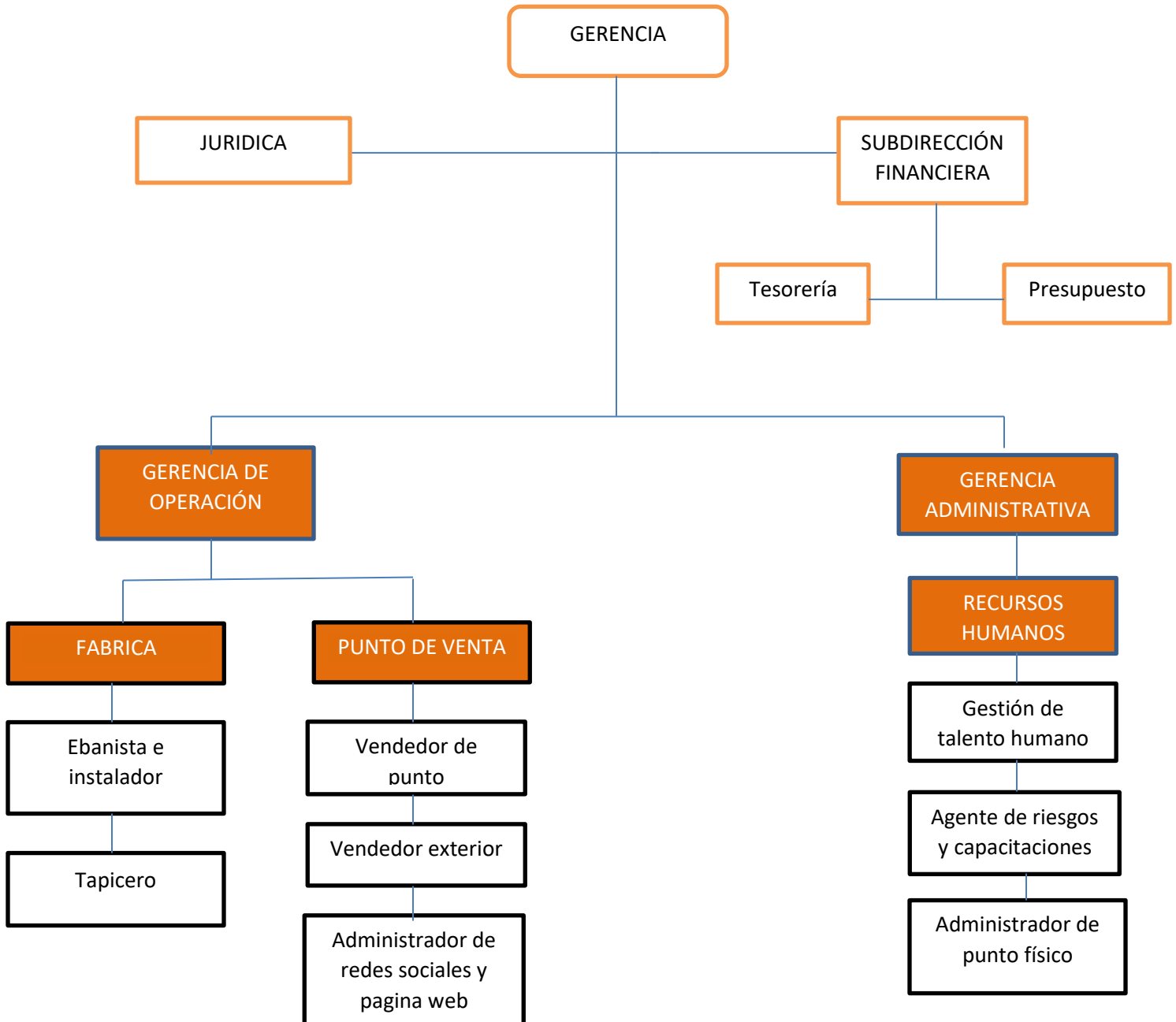
En la tabla 9 se presentan los costos mensuales para el funcionamiento de la empresa, están presupuestados para el año 2020, estos variarán en el año 2021 teniendo en cuenta los incrementos que determina el gobierno colombiano.

Y se presenta el presupuesto del segundo semestre del 2020, teniendo en cuenta que se va a realizar la adquisición de la nueva maquinaria que se menciona anteriormente entre otras adquisiciones para el funcionamiento óptimo del modelo de negocio, también se tiene en cuenta en el mes de diciembre el pago de la prima de servicios de los empleados de planta de la empresa.

En la tabla 9 se presenta las actividades a desarrollar en el año 2021 con el fin de llevar a cabo actividades de seguimiento a nuestro socio e inversionistas, preparación y actividades en ferias, igualmente, se pueden presentar cambios de acuerdo al seguimiento y cumplimiento de actividades a desarrollar.

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Organigrama



Fuente: Adaptado de:(Torres, 2008)

## 6. ANEXOS

### 6.1 Competencia nacional



### 6.2 Aliados estratégicos

COLCHONES  
MOON

Muebles  
LUGANO

## Referencias

- Acevedo, P. (2020). *Plásticos Acevedo*. Obtenido de <https://www.plasticosacevedo.com.co/index.php/productos/madera-plastica>
- Aristas*. (2020). Obtenido de <https://aristas.co/>
- Boconcept*. (2020). Obtenido de <https://www.boconcept.com>
- Brunati casa*. (2020). Obtenido de <https://brunaticasa.com/>
- CCB. (2004). Bogotá: Producción editorial.
- CCB. (2020). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Informacion-general-para-creacion-de-empresa>
- CNN. (2019). Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/12/17/los-salarios-minimos-mas-altos-y-bajos-de-america-latina/>
- DANE. (2019). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Espumas de la decima. (2020). *Espumas de la decima*. Obtenido de <https://espumasdeladecima.com/>
- Feria Virtual CCIAP*. (2020). Obtenido de <https://www.panacamara.com/feriavirtual/47971-home/>
- HomeStore, A. F. (2020). Obtenido de <https://store.ashley.com.pa/home.html>
- IDEAM. (19 de Julio de 2019). *Ideam*. Obtenido de [http://www.ideam.gov.co/web/intranet/noticias/-/asset\\_publisher/gO37c5HXVo8L/content/de-acuerdo-con-el-ultimo-reporte-del-ideam-la-deforestacion-en-colombia-en-el-ano-2018-se-redujo-en-22-814-hectareas-respecto-al-2017?\\_101\\_INSTANCE\\_gO37c5HXVo8L\\_redirect=](http://www.ideam.gov.co/web/intranet/noticias/-/asset_publisher/gO37c5HXVo8L/content/de-acuerdo-con-el-ultimo-reporte-del-ideam-la-deforestacion-en-colombia-en-el-ano-2018-se-redujo-en-22-814-hectareas-respecto-al-2017?_101_INSTANCE_gO37c5HXVo8L_redirect=)
- Legiscomex. (2013). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/tlc-colombia-firmo-con-panama-aranceles-legiscomex#:~:text=El%2020%20de%20septiembre%20del,exportable%20colombiana%20al%20pa%C3%ADs%20centroamericano.>
- Legiscomex*. (2019). Obtenido de <https://www-legiscomex-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/Home/MiMercado?id=fd53e407028a4c0398d86a997ed7598c>
- MEI. (2013). Obtenido de [https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/arancel/arancel\\_2018/Arancel\\_Nacional\\_2018.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/arancel_2018/Arancel_Nacional_2018.pdf)

- Mincomercio. (2006). Obtenido de <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?id=30019306>
- Ministerio de Comercio*. (2020). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/97d3bbc9-209b-4724-877c-ff4940b6309c/Panama.aspx>
- Muebles y Accesorios*. (2020). Obtenido de <https://www.mueblesyaccesorios.com.co/>
- Novoarte*. (2020). Obtenido de <https://www.novoarte.co/>
- OIT*. (2020). Obtenido de [http://www.oit.org/sanjose/sala-de-prensa/WCMS\\_341709/lang-es/index.htm](http://www.oit.org/sanjose/sala-de-prensa/WCMS_341709/lang-es/index.htm)
- PNUMA*. (2017). *One planet network*. Obtenido de [https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/revision\\_de\\_mercado\\_chile\\_feb\\_2017\\_final.pdf](https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/revision_de_mercado_chile_feb_2017_final.pdf)
- Portafolio. (12 de julio de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-informalidad-en-el-pais-aumento-a-48-1-531502>
- Portafolio. (2020). *Einforma*. Obtenido de <https://www.einforma.co/>
- RUES*. (2020). *RUES*. Obtenido de <https://www.rues.org.co/>
- Subdirección regional de apoyo central*. (2019). Obtenido de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/ANEXO%2012-%20ANALISIS%20SECTOR.pdf>
- Subdirección Regional de Apoyo central*. (2019). Obtenido de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/ANEXO%2012-%20ANALISIS%20SECTOR.pdf>
- Supersociedades. (2020). *Portal de información empresarial*. Obtenido de [pie.supersociedades.gov.co](http://pie.supersociedades.gov.co)
- Torres, C. A. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson Educacion.
- Zientte*. (2020). *Zientte*. Obtenido de <https://zientte.com/>