

**Plan De Negocios Enfocado A Venta Mobiliario Multifuncional Para Áreas
Residenciales Reducida**

Sergio Andrés Rodríguez H cc. 1 018 469 023
Diego Augusto Gomez Janer cc. 80 726 885

Universidad la Gran Colombia
Facultad de Posgrados
Especialización en gerencia
Bogotá D.C.
2018

Plan De Negocios Enfocado A Venta
Mobiliario

**Plan De Negocios Enfocado A Venta Mobiliario Multifuncional Para Áreas
Residenciales Reducida**

Sergio Andrés Rodríguez H cc. 1 018 469 023
Diego Augusto Gomez Janer cc. 80 726 885

Universidad la Gran Colombia
Facultad de posgrados
Especialización en gerencia
Bogotá D.C
2018

Tabla de contenido

Planteamiento Del Problema.....	1
Enfoque Metodológico.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos.	5
Justificación.....	6
Marco conceptual	7
Antecedentes.....	7
Diseño	10
Mobiliario	12
Muebles multifunción y convertibles.....	13
Los Espacios Residenciales Y Sus Usos Actuales	14
Importancia del espacio	14
Áreas disponibles.....	14

Plan De Negocios Enfocado A Venta
Mobiliario

Estrategias de mercadeo y comercialización de mobiliario multifuncional, adaptable a pequeños espacios	17
Tendencia de mercado del mueble	17
Análisis del mercado del mueble en Colombia	17
Descripción de la principal competencia.....	20
.....	21
Descripción de mercado objetivo	21
Descripción de los productos y estrategia de negocio	21
Canales de distribución.....	22
Planteamiento de plan de operaciones.....	24
Alcance Operacional.....	25
Estructura Organizacional	25
Activos fijos.....	28
Activos diferidos.....	29
Capital De Inversión y Gastos	31
Consideración de ingresos	32

Plan De Negocios Enfocado A Venta
Mobiliario

Comportamiento de caja	35
Evaluación Financiera	36
Costo de oportunidad inversion	36
Valor presente neto, Tasa interna de retorno	36
Punto de equilibrio	37
Conclusiones	39
Bibliografía	40

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Metodología de Diseño Pahl y Bertz, 1986	11
Ilustración 2 Rango de edad encuestada	15
Ilustración 3 Estratos socio económico.....	15
Ilustración 4 área actual de vivienda.....	16
Ilustración 6 estructura organizacional	26

Tabla de tablas

Tabla 1 participación de área construida en Bogotá	1
Tabla 2 mediana de la variación en el avalúo comercial variación anual	2
Tabla 3 Valor y participación del sector forestal en la agricultura y en el PIB nacional..	19
Tabla 4 valor y participacion del sector mueblero y productos de la madera en la industria y en el PIB nacional	19
Tabla 5 Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	26
Tabla 6 proyección Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	27
Tabla 7 activos fijos	28
Tabla 8 depreciación activos.....	28
Tabla 9 activos diferidos	29
Tabla 10 amortización activos diferidos	30
Tabla 11 inversión inicial.....	31
Tabla 12 funcionamiento y gastos.....	31
Tabla 13 gasto promedio.....	32
Tabla 14 proyección censo a 2018.....	33

Plan De Negocios Enfocado A Venta
Mobiliario

Planteamiento Del Problema

El incremento poblacional de manera no lineal, fenómeno que se está presentando en la mayoría de los países, afecta directamente la demanda de unidades habitacionales, lo cual trae como consecuencia el incremento en los costos por área ofertada y la dificultad para adquirir vivienda. El aumento del índice ocupacional en las grandes ciudades obliga a buscar la optimización del espacio que se encuentra ofertado, el cual, debido a los altos costos, es cada vez más reducido.

Como se puede evidenciar en la tabla 2 que se encuentra a continuación, la mediana de variación en el avalúo comercial para el uso residencial es de 12.61% con respecto al año directamente anterior y el área construida por uso predominante residencial presentó una disminución de 0.01% aproximado confirmando de esta manera lo mencionado anteriormente tabla 1 (UAECD.SIIC, 2018).

Tabla 1 participación de área construida en Bogotá

USO	2017	2018
Residencial	75.39%	75.38%
Oficina	6.08%	6.20%
Otros	5.57%	5.49%
Bodegas	4.57%	4.50%
Comercio	3.53%	3.54%

Universidades y comercio	2.63%	2.64%
Industria	1.41%	1.39%
Clínica hospitales centros médicos	0.44%	0.47%
Hoteles	0.38%	0.39%

Fuente : UAECD Sistema integral de la información catastral- SIIC,vigencia 2018

Tabla 2 mediana de la variación en el avalúo comercial variación anual

GRUPO ECONÓMICO	Variación 2017-2018
Bodegas	10.32%
Clínicas hospitales, centros médicos	-1.12%
Comercio	7.21%
Hoteles	5.7%
Industria	14.34%
Oficinas	4.47%
Otros	11.18%
Residencial	12.61%
Universidades y colegios	-6.62%

Fuente : UAECD. Sistema integral de la información catastral- SIIC,vigencia 2018

Los posibles compradores de vivienda siempre buscan la mejor opción de costo beneficio; no obstante, la evidente disminución de área para desarrollar nuevas soluciones los obliga a observar la importancia de un mobiliario que se adecue a espacios reducidos y de solución a diferentes necesidades.

Esta investigación se centra en demostrar que, mediante el diseño, fabricación y un adecuado sistema de comercialización de mobiliario modular multifuncional se logra no sólo la optimización del espacio moderno sino la solución a la demanda de unidades habitacionales de bajo costo.

Enfoque Metodológico

El proyecto se implementó con una metodología de enfoque mixto el cual contempla la recolección de información a través de la realización de encuestas y el uso de fuentes de información relevante sobre el mercado, oferta, demanda, al igual que la identificación demográfica del mercado objetivo, para la comprobación de los criterios para el desarrollo del proyecto aplicando los procesos, recolección y análisis.

Es necesaria la identificación de las relaciones que se establecen entre el espacio físico y los objetos presentes en las áreas residenciales y la interacción del objeto con el usuario y los usos de las diferentes áreas, lo cual se logra identificar mediante la interpretación de las encuestas

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular un plan de negocio para la comercialización de muebles modulares multinacionales aplicables a áreas reducidas.

Objetivos específicos.

Describir los espacios residenciales y sus usos actuales.

Establecer estrategias de mercadeo y comercialización de mobiliario multifuncional, adaptable a pequeños espacios.

Realizar el análisis de viabilidad financiera del proyecto

Justificación

En la actualidad, en el mercado se encuentran múltiples ofertas de mobiliario enfocado a dar solución a necesidades de espacios específicos la cual es inferior con relación a la demanda, y el incremento de la oferta de vivienda de áreas inferiores a 50 metros cuadrados en el país e incremento de vivienda de intereses social que requieren de una solución adecuada.

El proyecto se estructura como base para dar respuesta a la necesidad requerida de optimizar los espacios o áreas de índole habitacional, permitiendo un uso eficiente de los espacios, mejorando calidad de vida y ahorro de dinero por medio del diseño inteligente de mobiliario con más de una función específica y un óptimo modelo de comercialización del mismo.

Por otra parte, cabe destacar que en la actualidad se presenta una oferta de muebles que permite un uso poco eficiente con respecto al espacio dentro del hogar, y de poca variedad de muebles que se hagan cargo de dicha necesidad, dando lugar a una oportunidad de negocio en un mercado que ha sido poco explotado.

Marco conceptual

Antecedentes

El mobiliario siempre ha acompañado al hombre desde el inicio de su historia. En un comienzo se incluyeron piezas de la naturaleza las cuales cumplieron dicha función y más adelante se introdujo el uso de la madera como el material utilizado más frecuentemente para este propósito.

En el diccionario de la real lengua española se define al mueble como “cada uno de los enseres móviles que sirven para decorar casas, oficinas y todo género de locales”. A través de la historia el mueble ha ocupado un lugar preponderante para el hombre y sus actividades. Se evidencia la evolución en su estilo e incorporación de nuevos materiales para su fabricación; así como su adaptación a las necesidades cambiantes. Es así como en el siglo XX gracias a un nuevo estilo de vida surge el concepto de muebles modulares.

Los muebles modulares empiezan a figurar a comienzos del siglo pasado, alrededor de las décadas de 1920 y 1930 con la introducción del estilo internacional y art deco en la arquitectura y posterior diseño de muebles. Para ese entonces se creó en Francia un grupo llamado la **Société des artistes décorateurs** que tenía por objeto impulsar las manualidades francesas a la creciente y boyante elite. Miembros de dicha sociedad fueron pioneros en el diseño de mobiliario y a través de su trabajo introdujeron el concepto de modernismo a la fabricación de los muebles. (<http://www.ehowenespanol.com>, 2018)

Las guerras mundiales jugaron un papel importante en la creatividad y adaptación del ser humano a las nuevas condiciones, es así que, como resultado de la escasez de tierra y recursos en la Alemania de la postguerra, surge un proyecto en Frankfurt liderado por el arquitecto Ernst May, quien diseñó una serie de apartamentos de aproximadamente 21 mts², en los que se incluyeron todos los equipamientos necesarios, optimizando el espacio, sin perder la calidad de vida, para ello se apoyó en la diseñadora Margarete Schutte – Lihotzky, quien diseñó un prototipo de “cocina integral” que aplicaba multifuncionalidad a algunos de sus elementos. Con la construcción de 5.000 edificios y 15.000 apartamentos se convierte en el primer proyecto inmobiliario a gran escala, que intenta minimizar los recursos para maximizar la comodidad del usuario. (<https://senakocakaya.wordpress.com>, 2018)

Después de la segunda guerra mundial, los fabricantes de muebles y especialmente los jóvenes emprendedores, se decidieron por experimentar con los nuevos materiales como la fórmica, madera prensada, madera laminada, acrílicos, así como con aluminio y acero. De la misma forma experimentaron con nuevos diseños, dentro de ellos los modulares. Ya hacia los años 60 se populariza en mayor medida el uso de los muebles modulares y multifuncionales, siendo los mayores ejemplos el sofá-cama y la silla-baúl.

A nivel mundial la elaboración a gran escala de muebles de dicho tipo, se registra con la aparición de importantes fabricas como la finlandesa ARTEK, que debido a la influencia de su fundador Alvar Aalto, quien fue un arquitecto perteneciente al movimiento Internacional, fue pionera en la fabricación de muebles modernistas y modulares. (www.artek.fi, 2018)

Más adelante surgen otras empresas como IKEA, la cual en 1956 comienza a utilizar los empaques planos y auto ensamblajes, gracias a la anecdótica historia en la que uno de sus

colaboradores le quita las patas una de las mesas para poderla transportar en su carro.

(www.ikea.com, 2018)

Al investigar en el ámbito local, se encuentra que Colombia siempre fue muy tradicional en cuanto al uso de mobiliario, generalmente se recurría al ebanista tradicional para la adquisición de los muebles del hogar. Hacia 1938 se registra la incursión de Muebles Biermann y Artesano bajo el emprendimiento del alemán Werner Biermann. Más adelante en los 50's surge la división de muebles de Carvajal, y en los 60's aparece la fábrica Artecto y muebles El Cid, dos décadas después llega al mercado Muebles Bima, que fue creada por Felipe Biermann (hijo de Werner Biermann), ésta última se convirtió en la primera de su estilo al crear su departamento de diseño y convertirse en la más grande comercializadora de muebles y accesorios.

(<http://industrialdesignincolombia.blogspot.com.co/>)

Al ingresar el siglo XXI y tras verse los resultados de la apertura económica de finales del siglo XX, ingresan competidores de grandes superficies al mercado nacional como Home Center, Alkosto y Almacenes Easy, quienes actualmente poseen gran porción del mercado local y, se unen a las anteriores Moduart, Practimac y Muebles & Accesorios.

Diseño

Para la producción de un producto, es de vital importancia establecer procesos enfocados a minimizar los errores antes de realizar la producción del mismo, por lo cual las metodologías de diseño tienen gran importancia.

Nigel Cross define metodología de diseño como «el estudio de los principios, prácticas y procedimientos de diseño en un sentido amplio. Su objetivo central está relacionado con el cómo diseñar, e incluye el estudio de cómo los diseñadores trabajan y piensan; el establecimiento de estructuras apropiadas para el proceso de diseño; el desarrollo y aplicación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos de diseño; y la reflexión sobre la naturaleza y extensión del conocimiento del diseño y su aplicación a problemas de diseño» (Lloyd, 2004).

Considerando el alcance del proyecto se implementó la metodología propuesta de Pahl y Beitz al ser un modelo prescriptivo el cual facilita la identificación de las diferentes fases y etapas propias de un proceso de diseño la cual se encuentra descrita en la Ilustración 1 (<https://www.tdx.cat>, 2018) .

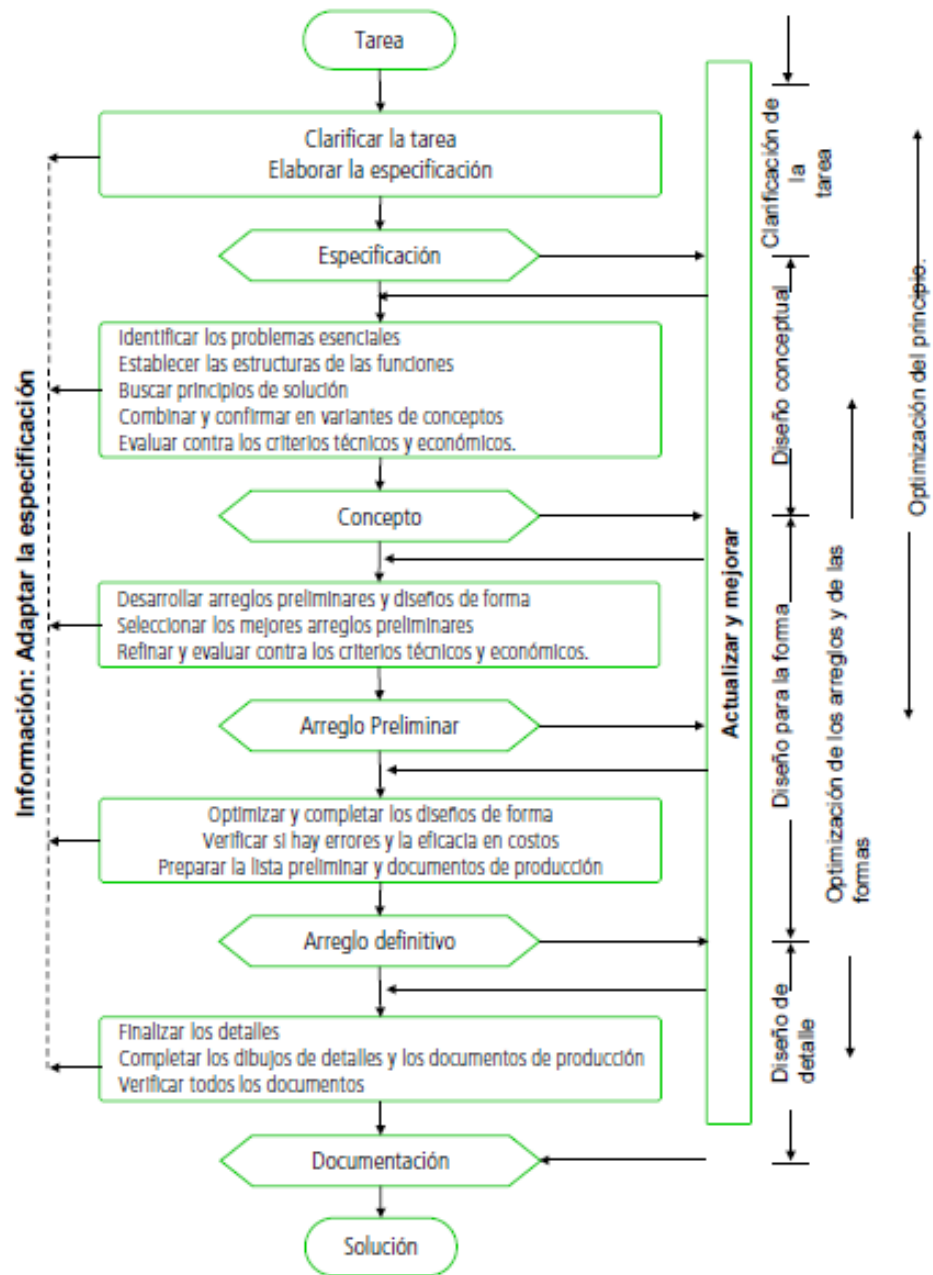


Ilustración 1. Metodología de Diseño Pahl y Bertz, 1986

- Análisis y clarificación de la tarea: se incluye la recolección de la información para definir los requerimientos a cumplir, obteniendo identificación del usuario final, un aproximado del estado de arte y requerimientos de especificaciones
- Diseño conceptual: en esta fase se desarrolla un planteamiento de diseño del producto partiendo del análisis de sus funciones
- Diseño para dar forma: en esta tercera fase se realiza todo el diseño formal del producto.
- Diseño de detalles: en esta fase se obtienen los planos finales del producto. diseño para el ensamble y la manufactura, además incluye la construcción de modelos.

Mobiliario

Es considerado como el conjunto de objetos que facilitan actividades cotidianas tanto en el hogar y otros lugares de uso privado o público. Dentro del mobiliario se encuentran aquellos que se utilizan para el almacenaje o archivar documentación o libros, otros se caracterizan por tener superficies horizontales separadas del suelo como son el caso de camas, sillas e incluso escritorios, el mobiliario en muchas ocasiones no se limita a cumplir con una funcionalidad, en muchas ocasiones el mobiliario se ha considerado extensión del arte debido a la carga ornamental que en algunos casos se le agrega a estos.

Muebles multifunción y convertibles

Son los muebles que tienen un diseño pensado en cumplir la necesidad de más de una función, en la mayoría de las ocasiones la función no predominante está destinada al almacenaje, al complementar un diseño que se enfoque a lo estético, además de cumplir con la funcionalidad, se puede utilizar como elemento decorativo, pero esto en la mayoría de las ocasiones incrementa el costo.

El mobiliario multifuncional presenta una gran practicidad debido al ahorro de espacios al igual que en costos al no ser necesaria la adquisición de más mobiliario, generando una amplitud de los espacios reducidos.

Los Espacios Residenciales Y Sus Usos Actuales

Importancia del espacio

El espacio se puede considerar como la materialización física de un área para poder ejecutar o cumplir con actividades y funciones para el hombre como individuo y en familia, de vital importancia en la calidad de vida.

Los espacios tienen una relación directa con el usuario, la cual es influenciada por las condiciones del espacio e incluso la iluminación para la disposición o distribución del mobiliario, por lo cual el mobiliario debe poder ser adaptable a los diferentes elementos que puedan participar en la ejecución de una actividad, siempre buscando evitar posibles lesiones derivadas de posturas inadecuadas relacionadas directamente con la accesibilidad o disposición del mobiliario e incluso cognitivo.

Considerando lo anteriormente planteado, los espacios residenciales se deben enfocar a buscar el mejoramiento de la calidad de vida, partiendo de las características de cada tipo de usuario, como un espacio físico capaz de contener las actividades cotidianas de todos los individuos.

Áreas disponibles

En la actualidad y con base en encuestas realizadas digitalmente se puede concluir que las áreas existentes están relacionadas de manera directa con factores como la edad y posición socioeconómica o estrato, como se evidencia en los siguientes gráficos.

Que rango de edad se encuentra

69 respuestas

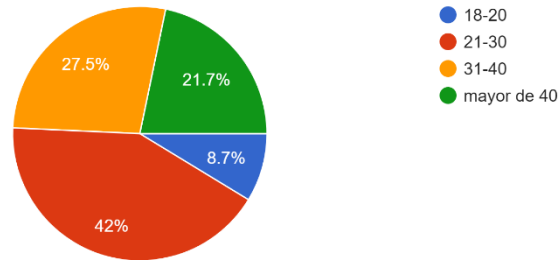


Ilustración 2 Rango de edad encuestada

Estrato de su vivienda actual

73 respuestas

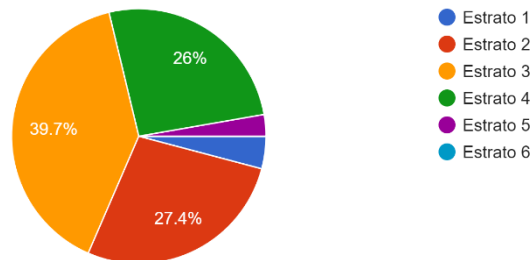


Ilustración 3 Estratos socio económico

Entre los resultados obtenidos, se observa que el 27.4% de las viviendas cuentan con áreas superiores a 60 metros cuadrados, por lo cual el 72.6% , tienen viviendas con áreas inferiores a los 60 metros cuadrados como se evidencia en la ilustración 4.

Que área tiene en la actualidad su vivienda

73 respuestas

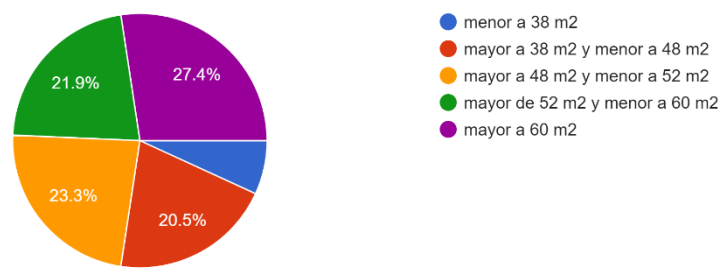


Ilustración 4 área actual de vivienda

Estrategias de mercadeo y comercialización de mobiliario multifuncional, adaptable a pequeños espacios

Tendencia de mercado del mueble

En la última década, la industria del mueble en el mundo se ha visto fuertemente influida por la inestabilidad económica. Los muebles, al no ser artículos de primera necesidad, tienen una categoría de consumo que se ve directamente afectada. Países que históricamente han sido los más importantes productores de muebles en el mundo, como en el caso de Italia, han enfrentado duras crisis económicas que afectan directamente al mercado.

Por otra parte, La industria del mueble representa hoy en día en el mundo, cifras de 420,000 millones de dólares. Siendo en comparación un pequeño porcentaje comparado con toda la industria manufacturera, muy por detrás del sector de la automoción, producción textil, entre otras.

Análisis del mercado del mueble en Colombia

El desarrollo de la industria del mueble en Colombia no presenta una automatización en el área de producción, lo cual afecta el desarrollo de ésta y su competitividad a nivel mundial ,con la llegada de empresas extranjeras, como Ikea, reconocida por sus muebles modulares y multifuncionales, se pretende cambiar el enfoque de esta industria, pasando de un ámbito

netamente de empresas pequeñas y medianas, a uno con mayor industrialización, que si sea tomado en cuenta como factor de ingreso nacional.

En relación a la comercialización y venta de estos productos, la oferta y demanda es fuertemente concentrada en empresas medianas y pequeñas a nivel departamental. Cierta concentración es debida a la alta variedad en precios, volumen de producción y facilidades de financiación de sus productos.

Una estrategia para mejorar esta industria, es la atracción de inversión extranjera, teniendo recursos para la explotación de ese eslabón de producción de materias primas, obteniendo beneficios en, sustitución de importaciones, incremento del consumo per cápita y el impulso de exportación de productos, logrando que la ilegalidad en la materia prima sea menos atractiva generando un incremento en el valor agregado a los productores nacionales.

En el 2016 las compras en el exterior sumaron US\$37.7 millones, a unos US\$41.7 millones del año anterior y US\$50.2 millones del 2014, de acuerdo con un análisis realizado por Fedemaderas, con cifras del banco de datos de comercio exterior (bacex), importaciones que provienen de países como China, Brasil y México. (Dinero, 2018)

Con base en los datos presentados por el DANE la cadena industrial del mueble ha tenido una participación constante en el PIB colombiano, , de tal manera que para el año 2017 alcanzó un valor de \$3.76 billones, significando una participación de 0.67% del PIB. En la siguiente tabla se evidencia los valores de participación en los últimos años. (M&M, 2018)

Tabla 3 Valor y participación del sector forestal en la agricultura y en el PIB nacional

Miles de millones / a precios constantes					
AÑO	PIB de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	PIB forestal, pesca y extracción de madera	Participación del sector forestal en el PIB agrícola de Colombia	PIB	Participación del sector forestal en el PIB total de Colombia
2012	29.005	1.693	5,83%	470.880	0,36%
2013	30.895	1.729	5,59%	493.831	0,35%
2014	31.731	1.805	5,68%	515.528	0,35%
2015	32.532	1.801	5,53%	531.262	0,34%
2016	33.061	1.807	5.46%	542.116	0,333%
2017	34.689	1.744	5.02%	551.701	0,316

Fuente: Dane2018

Tabla 4 valor y participacion del sector mueblero y productos de la madera en la industria y en el PIB nacional

Miles de millones / a precios constantes					
AÑO	PIB de la industria	PIB del subsector de muebles	Participación del subsector muebles en el PIB industrial	Participación subsector madera y productos de madera en el PIB industrial	Participación del subsector de muebles y productos de madera en el PIB total
2012	56.677	1.295	2,28%	1,14%	0,41%
2013	57.192	1.323	2,31%	1.15%	0,40%
2014	57.790	1.340	2,32%	1,17%	0,39%
2015	58.783	1.382	2,35%	1,22%	0,39%
2016	60.810	1.415	2,32%	1,17%	0,39%
2017	60.172	1.336	2,22%	1,14%	0,36%

Fuente: Dane 2018

Descripción de la principal competencia

Respecto a la oferta y demanda de muebles en el país, resaltan las empresas medianas y pequeñas, las cuales abarcan en gran nivel el valor comercial de estos productos y, las cadenas y tiendas departamentales que prestan el servicio. Entre los principales comercializadores del país se puede nombrar a Muebles Jamar, Madecentro, Tablemac, Carvajal Espacios, Arauco e industrias Spring. Estas empresas generaron ingresos alrededor de los \$994.404 millones en ventas, en el año 2012, sin embargo, a eso en el mercado de muebles no fue bueno, comparando que China generó un acumulado de US\$6.4 millones en solo exportación de muebles en madera a Colombia, Brasil US\$2.2 millones, Italia US\$1.4 millones, Alemania US\$1 millón, Estados Unidos US\$ 766.869 millones y México US\$679.100 millones respectivamente. (la republica co, 2018)

A continuación, se presentará una breve descripción de los principales competidores de la industria del mueble en Colombia, en aspectos como funcionalidad, precio y nivel de producción.

Cadenas y tiendas departamentales: son comercializadoras de una variedad de productos como ropa, tecnología, accesorios, electrodomésticos y, además, funcionan como comercializadoras de muebles y artículos de decoración para hogar.

Este tipo de establecimientos, funcionan con una distribución de tiendas en lugares específicos y de gran valor de flujo de compra de muebles a lo largo de las capitales más importantes del país

.

Descripción de mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto por hogares residenciales tanto en casas como en apartamentos, con espacio reducido, con el fin de explotar la mayor parte de espacio con los productos.

Los potenciales compradores son de diferentes edades o ciclos de vida: solteros, estudiantes, casados u hogares en unión libre con hijos y sin hijos.

Este tipo de cliente hace la compra del producto principalmente para el aprovechamiento de un espacio nuevo en su hogar, o renovar un espacio que ocupe un mueble antiguo con la perspectiva de optimizar espacio. Uno de los canales más fuertes en este campo es la internet, la cual es utilizada para buscar ofertas o variabilidad de opciones con la finalidad de concretar una compra en la tienda.

Descripción de los productos y estrategia de negocio

El producto consiste en una línea de muebles para viviendas que se caracterizan por áreas reducidas o inferiores a 60 m². Son mueblen multifuncionales fabricados con excelente calidad con atractivos diseños.

El beneficio que trae el producto es su adaptabilidad para suplir varias funciones dentro de un hogar, reduciendo la superficie del inmueble destinada a una mayor cantidad de elementos o muebles. Con esto lograr una optimización de espacio.

Con relación a la estrategia a utilizar, teniendo en cuenta las características de los productos a comercializar, se optó por una estrategia de enfoque en diferenciación de producto específico. Con esto se quiere focalizar los productos en una porción específica de mercado (mercado neto anteriormente definido) priorizando características únicas de cada producto, la multifuncionalidad y el ahorro de espacio.

También, en tema de servicios, se prestará una atención y servicio personalizado en venta, junto a un servicio de instalación y asesoría posventa, siendo atributos de servicio relevantes para el tipo de consumidores que abarca el nicho de mercado.

Canales de distribución

Mediante el análisis de los resultados de las encuestas, con relación a hábitos de consumo, en el momento de comprar un producto acuden al punto de venta, ya sea por una oferta del producto como para conocer el producto en físico y concretar una venta. Por otra parte, la gran mayoría, conoce el producto vía internet, con la finalidad de acudir después al punto de venta.

Por otra parte, uno de los canales de información por el cual los clientes se informan de empresas que comercialicen muebles es vía internet, dándole una gran importancia al desarrollo de una página web.

Dados los riesgos que traería la comercialización del producto por medio de grandes cadenas del mercado, se plantea que el proyecto se enfocara en la creación de un punto de venta propio, enfocado a su nicho de mercado, eliminando potencial competencia de las grandes cadenas.

Teniendo en cuenta la recopilación de información, los canales de distribución a considerar dentro del proyecto serán los siguientes:

Directamente: Dicho punto de venta con infraestructura moderna y adecuada para el mercado, contará con una ubicación estratégica de la capital del país.

La correcta ubicación del punto de venta, debe ser un punto de la ciudad donde se concentre el mayor volumen de mercado para el producto, la cual se logra mediante la consideración de factores como la accesibilidad al punto, en el cual se considera una área destinada a bodegaje de mercancía.

Sitio web: se contará con un sitio web donde se presentarán los productos a comercializar, consecuente con la información de cada uno, sus características, beneficios, precios y multifuncionalidad. A través de esta se darán a conocer catálogos de productos nuevos, como también promociones y productos que se pretendan para el futuro, con la finalidad de que el cliente tenga un conocimiento de contenido y tendencia para la optimización de espacio en su hogar.

La finalidad de este sitio web, también es generar clientes potenciales, que reciban información y promociones a través de mails informativos, generando con esto una base de datos que permita desarrollar estudios de cuáles productos nuevos ofrecer al mercado, basados en las necesidades a futuro.

Así mismo, contará con toda la información de la empresa como del punto de venta, con el fin de que cada persona que visite el sitio web posteriormente se dirija al punto a realizar su compra y con esto potenciar los dos canales de distribución.

Planteamiento de plan de operaciones

Dentro de las actividades y estructura, se plantea un plan de operaciones que consiste básicamente en las etapas y alcance de las mismas.

Primera etapa, en esta etapa se realizará la adquisición de las relaciones comerciales necesarias para el alquiler de inmueble que se ajuste con las características necesarias y remodelaciones necesarias del mismo. Como se planteó con anterioridad, este inmueble está destinado a ser un punto de venta, en el cual se contará con área de bodegaje, buscando que este se encuentre en un punto de fácil acceso vehicular como peatonal, el establecimiento de relaciones comerciales para maquila y suministro de insumos.

Segunda etapa; en esta se iniciará con la estructuración del puesto de venta y elaboración de los primeros modelos para exhibición y generar un stock, al igual que los modelos base de importación.

Tercera etapa; se focalizará en trabajos de marketing y posicionamiento de marca mediante la implementación de canales de comunicación digital, desarrollo y puesta en marcha de la página web corporativa, al igual que el posicionamiento con apoyo de redes sociales, de carácter informativo debido a que no es un producto convencional, presentando las virtudes del mobiliario multifuncional.

Se espera que la web corporativa y redes sociales se conviertan en la principal vitrina para dar a conocer el producto

Cuarta etapa; posterior a la introducción de las campañas por medios electrónicos, se buscará la interacción con revistas especializadas influenciadores y diseñadores, tratando de esta manera de mantener los rubros de inversión en publicidad bajos.

Quinta etapa; afianzamiento de la marca mediante incremento de la participación en el mercado mediante la instalación de puntos de ventas adicionales, realización de eventos donde se visualice la utilidad y virtudes de los muebles multifuncionales.

Alcance Operacional

El alcance inicial del proyecto se focaliza en zona urbana, basada en el punto de venta. Mediante la implementación de la web corporativa se incrementa el alcance a un nivel nacional. El proceso de reparto y servicio de entrega se realizará por convenios con terceros.

Estructura Organizacional

Se establece un planteamiento de estructura organizacional, que facilita la identificación de las diferentes áreas y dependencias entre ellas, por lo cual se puede asignar las diferentes responsabilidades, adicionalmente se generan los manuales de funciones.

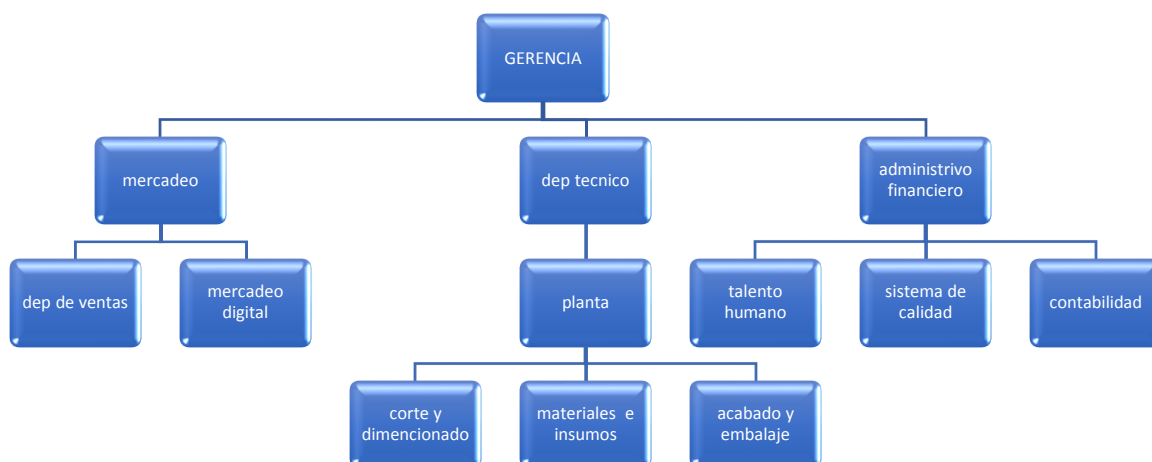


Ilustración 5 estructura organizacional

Para la obtención de parámetros de referencia, se implementó el pronóstico de los valores con base en los datos referencia entregados por las entidades gubernamentales responsables de la recaudación y publicación de los mismos. En la tabla 5, se presentan los índices de precios al consumidor y posteriormente su proyección (en el caso del año en curso 2018 se proyectaron los dos meses faltantes para obtener el valor del año).

Tabla 5 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

(variaciones porcentuales)									
2010 – 2018									
Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	0.69	0.91	0.73	0.30	0.49	0.64	1.29	1.02	0.63

Febrero	0.83	0.60	0.61	0.44	0.63	1.15	1.28	1.01	0.71
Marzo	0.25	0.27	0.12	0.21	0.39	0.59	0.94	0.47	0.24
Abril	0.46	0.12	0.14	0.25	0.46	0.54	0.50	0.47	0.46
Mayo	0.10	0.28	0.30	0.28	0.48	0.26	0.51	0.23	0.25
Junio	0.11	0.32	0.08	0.23	0.09	0.10	0.48	0.11	0.15
Julio	0.04	0.14	-0.02	0.04	0.15	0.19	0.52	-0.05	-0.13
Agosto	0.11	-0.03	0.04	0.08	0.20	0.48	-0.32	0.14	0.12
Septiembre	-0.14	0.31	0.29	0.29	0.14	0.72	-0.05	0.04	0.16
Octubre	-0.09	0.19	0.16	-0.26	0.16	0.68	-0.06	0.02	0.12
Noviembre	0.19	0.14	-0.14	-0.22	0.13	0.60	0.11	0.18	
Diciembre	0.65	0.42	0.09	0.26	0.27	0.62	0.42	0.38	
En año corrido	3.17	3.73	2.44	1.94	3.66	6.77	5.75	4.09	2.75

Fuente: Dane 2018

Tabla 6 proyección Índice de Precios al Consumidor (IPC)

(variaciones porcentuales)									
2010 – 2018									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
En año corrido	3.33	4.74	5.65	5.37	4.82	4.74	5.65	5.37	4.82

Fuente: construcción propia

Análisis de viabilidad financiera del proyecto En el planteamiento del modelo de negocios se debe considerar una suposición de la mayor parte de variables que puedan interferir o participar en la actividad de la empresa enfocada a venta o comercialización de muebles

multifuncionales. Partiendo de este elemento, las inversiones iniciales que se deben contemplar son los activos fijos y los activos diferidos.

Activos fijos

A continuación, se presenta una relación de activos fijos, a los cuales se debe aplicar una depreciación. En el caso de maquinaria se contempló una vida útil de 10 años, equipo electrónico 4 años, muebles y enseres de 7 años.

Tabla 7 activos fijos

Activos fijos			
Descripción	Cantidad	Costo Und	Costo total
Computador	2	\$ 899.000	\$1'798.000
Impresora	1	\$299.000	\$299.000
Teléfono fijo	2	\$99.900	\$199.800
Escritorio tipo	2	\$239.900	\$479.800
Silla	2	\$179.900	\$359.800
Silla interlocutor	4	\$134.900	\$269.800
Archivador	1	\$399.900	\$399.900
Papelería	1	\$300.000	\$300.000
Archivador	1	\$399.900	\$399.900
Sub total			\$2,708,000

Fuente: construcción propia

Tabla 8 depreciación activos

Activos fijos			
Descripción	Costo base	Vida útil	Depreciación x año
Computador	\$1,798,000.00	4	\$449,500.00
Impresora	\$299,000.00	4	\$74,750.00
Teléfono fijo	\$199,800.00	4	\$49,950.00
Escritorio tipo	\$479,800.00	7	\$68,542.86
Silla	\$359,800.00	7	\$51,400.00
Silla interlocutor	\$269,800.00	7	\$38,542.86
Archivador	\$399,900.00	7	\$57,128.57

Fuente: construcción propia

Activos diferidos

Se hace referencia los estudios previos, gastos de instalación y los relacionados a los temas de pre-operación para lograr establecer un negocio o establecimiento al igual que gastos o rubros destinados a promociones y publicidad

Tabla 9 activos diferidos

Activos diferidos			
Descripción	Cantidad	Costo Und	Costo total
Conformación	1	\$ 281,300	\$281,300

Alquiler local	1	\$2,500,000	\$2,500,000
Servicios	1	\$400,000	\$400,000
Licencias Programas	2	\$800,000	\$1,600,000
Dominio anual	1	\$448,000	\$448,000
Gastos locativos	1	\$1,000,000	\$1,000,000
Sub total			\$5,229,300

Fuente: construcción propia

Los gastos preoperativos se amortizarán en periodos considerados de la siguiente manera, se considera una amortización a 5 años, exceptuando los pagos de dominio y hosting el cual se generará su pago anual.

Tabla 10 amortización activos diferidos

Amortización Activos diferidos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conformación	\$56,260	\$56,260	\$56,260	\$56,260	\$56,260
Licencias Programas	\$320,000	\$320,000	\$320,000	\$320,000	\$320,000
Dominio anual	\$448,000	\$448,000	\$448,000	\$448,000	\$448,000
Gastos locativos	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
Sub total	\$1,024,260	\$1,024,260	\$1,024,260	\$1,024,260	\$1,024,260

Fuente: construcción propia

Capital De Inversión y Gastos

La inversión inicial del presente plan de negocios se considera como la sumatoria de activos fijos y activos diferidos, considerando la amortización presentada para estos, al igual que se considerará un rubro para mercancía en stock, el cual consideró el 100 del activo fijo y diferidos.

Tabla 11 inversión inicial

Inversión inicial	
Descripción	Costo total
Activo fijo	\$2,708,000
Activos diferidos	\$5,229,300
Stock inicial	\$7,937,300
Sub total	\$15,874,600

Fuente: construcción propia

Tabla 12 funcionamiento y gastos

Funcionamiento y gastos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler local	\$30,000,000	\$30,999,000	\$32,468,353	\$34,302,815	\$36,144,876
servicios	\$4,800,000	\$4,959,840	\$5,194,936	\$5,488,450	\$5,783,180
Activo diferido	\$1,024,260	\$1,058,368	\$1,108,534	\$1,171,167	\$1,234,058

Salarios	\$77,104,642	\$79,672,227	\$83,448,690	\$88,163,541	\$92,897,924
Sub total	\$112,930,920	\$116,691,454	\$122,222,533	\$129,127,994	\$136,062,060

Fuente: construcción propia

Consideración de ingresos

Con la información adquirida del DANE en la encuesta nacional de ingreso y gastos 2006-2007 último reporte oficial publicado, se obtiene un valor referente al gasto promedio mensual de gasto relacionado a muebles y realizado una indexación se puede calcular un valor al presente 2018 de estos indicadores.

Tabla 13 gasto promedio

Gasto mensual total y promedio por hogar y por persona, según clasificación del gasto (subclase)			
Total, hogares	Gasto total (millones)	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio (\$)	Gasto promedio por persona del dominio de estudio (\$)
884,067	45,575	51 551	13,982

Fuente: Dane 2018

Se realiza la proyección de valor por medio de la indexación a 2017, criterio necesario para el cálculo de proyección de ventas, con lo cual se obtiene un valor de \$10,050. Con la

siguiente tabla de proyecciones de población generada por el DANE se puede visualizar la población objetivo considerada, la cual cumple con la ubicación Bogotá D.C, rango de edad de 18 años a 65 años para el año 2018.

Tabla 14 proyección censo a 2018

proyecciones de población por sexo y edades simples 18- 65 años y más, a nivel nacional y departamental. periodo 2005-2018	
Año	Total hab (18-65)
2005	4277035
2006	4370539
2007	4461150
2008	4549699
2009	4637383
2010	4724855
2011	4812930
2012	4900472
2013	4986822
2014	5070685
2015	5151116
2016	5226773

2017	5298777
2018	5367240

Fuente: Dane 2018

$$DP = PObj \times promG \times Ut$$

donde $PObj \rightarrow$ poblacion objetivo

$promG \rightarrow$ promedio gasto

$Ut \rightarrow$ unidad de tiempo

Ecuación 1 Demanda producto

La demanda producto se puede considerar como la totalidad de muebles comercializados o vendidos en la unidad de tiempo a estudiar, en este caso los valores a considerar son 12 meses, 5367240 habitantes como población y \$10,050 como promedio de gasto. Al aplicar la Ecuación 1 se obtiene un total de \$647,289,144,000. Si se considera que la participación en el mercado de muebles es de 3% para los muebles multifuncionales, se puede concluir que se cuenta con una demanda de \$19,418,674,320.

Se realiza la suposición de ingreso al mercado con una participación esperada del 4 % el primer año con un incremento en la misma del 1% anual, por lo cual se espera obtener unos ingresos de \$776,746,972 el primer año.

Comportamiento de caja

En la siguiente tabla se presenta un flujo o comportamiento de caja con la aplicación de supuestos establecidos en el transcurso del presente documento. Se considera que los costos de producción son el 40% del valor esperado,

Comportamiento de caja						
Descripción	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022
Funcionamiento y gasto		(\$175,994,852)	(\$181,855,415)	(\$190,475,266)	(\$201,237,007)	(\$212,043,326)
Ingreso esperado		\$776,746,972.80	\$802,612,646.99	\$840,656,486.46	\$888,153,577.95	\$935,847,425.08
inversión inicial	(\$15,874,600)					
Costo operacional		(\$388,373,486)	(\$401,306,323)	(\$420,328,243)	(\$444,076,789)	(\$467,923,713)
depreciación		(\$789,814.29)	(\$789,814.29)	(\$789,814.29)	(\$789,814.29)	(\$789,814.29)
Impuestos		(198,070,477.86)	(\$194,167,324.33)	(\$196,108,997.57)	(\$198,070,087.54)	(\$200,050,788.42)
Sub total	(\$15,874,600.00)	\$13,518,341.84	\$24,493,769.94	\$32,954,165.12	\$43,979,880.48	\$55,039,784.04

Fuente: construcción propia

Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se deberá aplicar los conocimientos adquiridos respecto al manejo financiero, valor presente neto VPN, tasa interna de retorno TIR.

Costo de oportunidad inversión

Este se calcula por medio del método capital asset pricing model o también conocido como valoración de activos aplicando la ecuación que se presenta a continuación con los siguientes criterios β de 0,79 dato obtenido de betas damodaran, tasa de libre de inversión de 6.77% tomada de la colocación no competitiva de TES en pesos colombianos del banco de la república para un periodo de 8 años y un rendimiento del mercado de 10.51% (<https://www.investing.com>, 2018).

$$re = rf + \beta(rm - rf) \quad re = 6.77\% + 0.79(10.51\% - 6.77\%) \quad re = 9.73\%$$

Ecuación 2 costo de oportunidad inversión

Valor presente neto, Tasa interna de retorno

Este valor es el resultado de flujo de caja de los periodos contemplados traídos al presente mediante la aplicación de la siguiente ecuación

$$vpn = \frac{P}{(1 + i)^t}$$

*donde $P \rightarrow$ flujo de caja
 $i \rightarrow$ tasa de descuento 9.73%
 $t \rightarrow$ cantidad de periodos*

Ecuación 3 valor presente neto

Valor presente neto						
	2018	2019	2020	2021	2022	Sub total
VPN	\$6,851,668	\$6,292,185	\$4,290,709	\$2,902,323	\$1,840,947	\$22,177,832

Fuente: construcción propia

El valor presente neto haciende a \$22,177,832, al realizar el descuento de la inversión inicial se obtendrá un valor de \$\$6,303,232, por lo cual se puede considerar que es atractivo el proyecto para un inversionista como se puede evidenciar, ya que el valor TIR 128% es mayor al costo de oportunidad o de descuento 9.73 %

Punto de equilibrio

Se trata de una herramienta financiera por medio de la cual se determinar cuándo las ventas cubrirán los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, evidenciando las utilidades o perdidas, convirtiéndose en un indicador o punto de referencia.

$$PE_{und} = \frac{CF}{pVq - CVq}$$

donde $CF \rightarrow$ costos fijos

$pVq \rightarrow$ precio de venta

$CV \rightarrow$ costo de fabricacion

Ecuación 4 punto de equilibrio

Si se considera el valor del mueble promedio en \$950,000 con un costo de fabricación de 45% con base en cotizaciones de maquila presentada en anexos y los costos fijos en \$175,994,852, se obtiene que para garantizar el punto de equilibrio se debe comercializar un total de 411 unidades de mobiliaria de este valor

Conclusiones

Por medio del análisis de los resultados de las encuestas realizadas se evidencia que 72,5% de las personas viven en áreas inferiores a 60m² y en un contexto socioeconómico de estrato 2, estrato 3 y estrato 4 en mayor porcentaje las áreas que cuentan no son de un uso exclusivo, de esta manera actividades complementarias como el estudio y el trabajo lo realizan en áreas no destinadas o con el mobiliario adecuado para esto.

Por los datos obtenidos en la investigación realizada se identifica que el nicho de mercado se encuentra integrado por personas mayores a 18 años que residan en estratos 2,3 y 4, ya sea en casa o apartamentos que tengan una rae inferior a 60 m² lo que las convierte en espacios reducidos, buscando la optimización de los espacios mediante la utilización de objetos que le brinden una multifuncionalidad, a bajo costo y acoplamiento ideal para el espacio

Del análisis financiero se puede concluir que el plan de negocios para la comercialización o venta de muebles multifuncionales es rentable debido a que el análisis de valor presente neto tiene un comportamiento positivo, lo cual es atractivo porque se recuperaría la inversión inicial y se obtendría ganancias al observar el resultado de la Tasa interna de retorno, que es superior a la tasa libre de riesgo que se calculó.

Bibliografía

Aragones. (2009). En J. A. Aragonés, *Psicología ambiental* (pág. 59). pirámide.

Dinero. (octubre de 2018). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>

<http://www.ehowenespanol.com>. (abril de 2018). Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-caracteristicas-muebles-art-deco-lista_501581/

<https://senakocakaya.wordpress.com>. (abril de 2018). Obtenido de <https://senakocakaya.wordpress.com/2015/04/20/ernst-may-housing-policy-of-frankfurt-on-the-main-1929/>

<https://www.tdx.cat>. (abril de 2018). Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6837/05Jcb05de16.pdf>

la republica co. (16 de octubre de 2018). Obtenido de la republica: <https://www.larepublica.co/empresas/jamar-madecentro-tablemac-y-carvajal-espacios-lideran-el-mercado-maderero-2121871>

M&M. (octubre de 2018). Obtenido de revista M&M: <https://revista-mm.com/blog/ediciones/edicion-99/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>

UAECD.SIIC, v. 2. (mayo de 2018). <https://www.catastrobogota.gov.co>. Obtenido de
https://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/Presentaci3n_CENSO_9%20Febrero%20FINAL%20comprimida.pdf

www.artek.fi. (abril de 2018). Obtenido de <https://www.artek.fi/en/company/about>

www.ikea.com. (abril de 2018). Obtenido de
https://www.ikea.com/ms/en_SG/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html